

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kašca

**Rekrutacija prostovoljcev v zasebnih neprofitnih organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kašca

Mentorica: doc. dr. Tatjana Rakar

Rekrutacija prostovoljcev v zasebnih neprofitnih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

*Posebna zahvala gre staršem in ostalim najdražjim, ki vedno so in bodo verjeli vame.*

*Zahvaljujem se doc. dr. Tatjani Rakar za vodenje in strokovno pomoč.*

## **Rekrutacija prostovoljcev v zasebnih neprofitnih organizacijah**

V svoji diplomski nalogi z naslovom »Rekrutacija prostovoljcev v zasebnih neprofitnih organizacijah« sem se poglobila v proces rekrutiranja prostovoljcev v izbranih slovenskih zasebnih neprofitnih organizacijah srednje velikosti s področij socialne varnosti in kulture. Opredelila sem teoretični okvir neprofitnih organizacij, njihove tipologije in klasifikacije ter jih povezala z menedžmentom prostovoljcev. Z vidika menedžmenta sem se podrobneje osredotočila na ključne teoretično definirane komponente procesa rekrutacije in z njim povezanega izobraževanja ter dejavnikov motivacije. Teoretične pojme sem v nadaljevanju aplicirala na prakso s pomočjo primerjalne analize intervjujev strokovnih sodelavk Slovenske filantropije, Društva Center za pomoč mladim, Društva Projekt človek in Zavoda KROG. Na osnovi analize intervjujev sem predstavila ključne lastnosti procesa rekrutacije, izobraževanj in motivacije ter problematike, ki nastajajo na tem področju. V zaključnem delu diplomske naloge sem na podlagi ugotovitev potrdila ali ovrgla tri osnovne teze, ki so služile kot izhodišče za raziskavo, obenem pa sem podala tudi možne rešitve za problematike, ki so jih posamezne organizacije izpostavile.

**Ključne besede:** rekrutacija, prostovoljci, zasebne neprofitne organizacije, izobraževanje, motivacija.

## **Recruitment of volunteers in private non-profit organizations**

The thesis called »Recruitment of volunteers in private non-profit organizations« takes a deep dive into the process of volunteer recruitment in chosen middle sized Slovenian non-profit organizations that promote social security and culture development. The theoretical framework for non-profit organizations has been defined along their different classifications and typologies and then linked to the expert area of volunteer management. From the management point of view the thesis focuses in detail on the key theoretical terms of the recruitment process, which is then further linked to volunteer educational and motivational factors. In the second part of my research, the theoretical terms and definitions were then applied to the practical process of the recruitment process in chosen Slovenian non-profit organizations, by comparing analytical data collected through interviews with managers from Slovenska filantropija, Društvo Center za pomoč mladim, Društvo projekt človek and Zavod KROG. Detailed analysis of harvested data allowed me to identify key traits of the recruitment process, as well as educational and motivational aspects of the recruitment work in above mentioned organizations. I have also identified challenges and issues that organizations encounter when recruiting new volunteers. In the last part of my research, I confirmed, or refused, three of the basic hypothesis that were used as a starting point for the research while also proposing different solutions and improvements to the issues and challenges that were identified during the interviews.

**Key words:** recruitment, volunteers, private non-profit organizations, training, motivation.

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	6
<b>1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b> .....	9
1.1 OPREDELITEV POJMOV IN DEFINICIJE .....	9
1.1.1 Tretji sektor in neprofitne organizacije .....	9
1.2 ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....	11
1.2.1 Tipologija in klasifikacija neprofitnih organizacij .....	12
<b>2 MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH</b> ....	17
2.1 REKRUTACIJA PROSTOVOLJCEV .....	17
2.2 IZOBRAŽEVANJE IN MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV .....	20
<b>3 PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ</b> .....	23
3.1 METODOLOGIJA IN OPIS VZORCA ANALIZE.....	23
3.1.1 Slovenska filantropija .....	24
3.1.2 Društvo Center za pomoč mladim .....	24
3.1.3 Društvo Projekt človek .....	25
3.1.4 Zavod KROG.....	25
3.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ZBRANIH PODATKOV .....	26
3.2.1 Rekrutacija prostovoljcev .....	26
3.2.2 Izobraževanje.....	30
3.2.3 Motivacija .....	32
3.3 IZZIVI IN PROBLEMI .....	33
<b>SKLEP</b> .....	35
<b>LITERATURA</b> .....	38
<b>PRILOGE</b> .....	41
PRILOGA A: Vprašanja in smernice za intervjuje .....	41
PRILOGA B: Intervju s Tjašo Arko, Slovenska filantropija.....	41
PRILOGA C: Intervju z Andrejo Romih, Društvo Center za pomoč mladim.....	50
PRILOGA Č: Intervju s Špelo Adam, Društvo Projekt človek .....	56
PRILOGA D: Intervju z Emino Hadžić, Zavod KROG .....	60

## UVOD

V današnjem svetu neprofitne organizacije zavzemajo eno izmed ključnih pozicij v družbi, pomen njihovega delovanja z večanjem družbenih razlik pridobiva vse večjo vrednost. Eden glavnih elementov delovanja neprofitnih organizacij predstavljajo prostovoljci, ki kot posamezniki, skupina ali skupnost tvorijo pomembno sredstvo za izpolnjevanje poslanstva organizacije. Delo, ki ga opravljajo, se v veliki večini razlikuje od dela redno zaposlenih delavcev, zato je tudi sam proces, s katerim jih organizacija rekrutira, drugačen. Neprofitne organizacije med seboj tekmujejo za omejeno število prostovoljcev, ki so v določenih primerih neprimerno usposobljeni in lahko opravljajo zgolj omejen spekter del, ki ne zahtevajo strokovnega znanja. Neprofitne organizacije imajo praviloma manj razpoložljivih finančnih sredstev in zato razpolagajo z manjšim številom kadrov kot profitne organizacije. Posledično iščejo prostovoljce s širokim naborom znanj, izkušenj in veščin, katerih glavni motivator ni denar, saj v večini primerov prostovoljci ne prejema nikakršnih denarnih nadomestil. Prostovoljci ne predstavljajo dolgoročne delovne sile, zaradi česar je organizacija prisiljena v pogoste procese rekrutiranja. Za njihovo uspešno izvedbo mora imeti jasno dodelan načrt, kakšne vrste prostovoljcev potrebuje in na kakšen način jih želi vključiti v svoje delovanje. Velikokrat se pojavijo napake in težave, saj organizacije ne prepoznajo in ne uspejo jasno definirati svojih potreb in zahtev. Proces pridobivanja in evalviranja prostovoljcev je posledično velikokrat neformalen, ohlapno strukturiran ter oblikovan brez jasnega cilja in strategije.

Namen moje analize je primerjava procesov rekrutiranja v slovenskih zasebnih neprofitnih organizacijah s področja socialnega varstva in kulture, ki so, kot je razvidno iz podatkov raziskave Projekt Indeks civilne družbe avtorjev Tatjane Rakar in drugih (2011, 101), v našem prostoru najbolj razširjene, saj je 41,0% vseh neprofitnih organizacij v Sloveniji prav s področja kulture/umetnosti in rekreacije/športa ter 14,0% s področja socialnega varstva, ki so tako tretje najbolj pogoste vrste neprofitnih organizacij v Sloveniji. Izbrala sem si srednje velike organizacije, za katere sem bila mnenja, da bi lahko prikazale splošno sliko procesa rekrutacije in stanja kadrovskega delovanja v slovenskem zasebnem neprofitnem sektorju. Rekrutacija je tesno povezana z izobraževanjem in motivacijo prostovoljcev, zato želim v svoji analizi pokazati tudi pomen prepletenosti vseh treh dejavnikov. Dokazati želim, da je pravilno strukturirana rekrutacija ključna za dobro delovanje organizacije.

Cilji diplomskega dela so: predstaviti teoretične okvirje procesa rekrutacije ter z njim povezana izobraževanja in faktorje motivacije, predstaviti izbrane slovenske zasebne neprofitne organizacije in njihove procese rekrutacije ter njihova medsebojna primerjava.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, pri čemer se prvi, teoretični del, deli še na dve podpodročji. Prvo podpodročje predstavlja teoretične predpostavke in temelje, katerih namen je razumevanje in identifikacija značilnosti neprofitnih organizacij. Opredelila bom neprofitne organizacije in njihova različna poimenovanja, jih umestila v družbeni prostor in podala njihovo tipologijo ter klasifikacijo. V drugem podpodročju teoretičnih opredelitev bom predstavila menedžment prostovoljcev v neprofitnih organizacijah in z njim povezan proces rekrutacije, ki ga bom nato povezala z izobraževanjem in faktorji motivacije. Pri oblikovanju prvega dela diplomske naloge se bom opirala na domačo in tujo literaturo.

V drugem, praktičnem delu, bom predstavila primere zasebnih neprofitnih organizacij – Slovenska filantropija, Društvo Center za pomoč mladim, Društvo Projekt človek in Zavod KROG. S pomočjo izvedenih intervjujev s predstavnicami vseh štirih organizacij bom v začetku predstavila posamezna področja njihovih delovanj, cilje, poslanstvo in projekte. V nadaljevanju bom primerjala njihove procese rekrutacije, načine izobraževanja in motivacijo njihovih prostovoljcev.

Praktični del diplomske naloge bom osnovala na metodološkem pristopu primerjalne analize, ki jo bom izvedla s pomočjo podatkov pridobljenih iz pol-strukturiranih intervjujev ter s pomočjo opisne metode. Slednja mi bo omogočila podrobno in strukturirano predstavitev splošnih lastnosti neprofitnih organizacij kot tudi lastnosti izbranih organizacij. Raziskava bo izvedena na osnovi kvalitativnega pristopa, saj sem podatke v celoti pridobila s pomočjo intervjujev.

Vodilo moje analize bodo tri teze:

1. Izhajam iz predpostavke, da v splošnem velja mnenje, ki temelji na prepričanju, da neprofitne organizacije v svoje vrste sprejmejo vsakogar, ki je pripravljen pomagati. Prostovoljci tako ob vstopu v slovenske neprofitne organizacije s področja socialne varnosti in kulture naj ne bi naleteli na vstopne ovire.
2. Zaradi manjšega števila finančnih sredstev neprofitnih organizacij se slednje v večji meri, namesto organiziranega, zatekajo k neformalnim in manj organiziranim oblikam izobraževanja, kot so sprotno učenje s pomočjo neplačanega mentorstva, neformalna druženja in pogovori.

3. Zaradi narave prostovoljskega dela, ki ni osnovano na finančnih nagradah, predpostavljam, da prostovoljce najbolj motivirajo vidni rezultati njihovega dela, kot so na primer uspeh posameznih projektov, hvaležnost ljudi, ki jim pomagajo, pridobljena znanja in izkušnje, uspešno zaključen projekt itd.

V sklepu bom prikazala glavne ugotovitve, s pomočjo katerih bom potrdila ali ovrgla teze mojega diplomskega dela. Prav tako bom izpostavila možne problematike s področja rekrutacije prostovoljcev, s katerimi se organizacije srečujejo ter podala možne rešitve in izboljšave.



# 1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

## 1.1 OPREDELITEV POJMOV IN DEFINICIJE

### 1.1.1 Tretji sektor in neprofitne organizacije

Kljub kompleksnosti institucionalne realnosti, lahko v širšem smislu razločimo dva široka spektra organizacij. Na eni strani lahko govorimo o trgu in na drugi strani o državi, pri čemer lahko taisto sfero razdelimo tudi na zasebno in javno sfero (Salamon in Anheier 1997, 1).

Ob tem ne velja spregledati še t.i. tretjega sektorja, ki predstavlja stičišče med trgom in državo, kamor po mnenju Rončevića (2001, 24), spadajo »vse organizacije, ki niso niti profitno orientirane niti vladne agencije in birokracije«.

Koncept tretjega sektorja je med prvimi opredelil Etzioni (1973), ki je menil, da tretji sektor predstavlja alternativno profitnemu, tržnemu in vladnemu birokratskemu sektorju (Etzioni v Hull in drugi 2011, xv).

V literaturi ni mogoče zaslediti enotnega poimenovanja in definicije tretjega sektorja, saj imajo, kot navaja Primož Šporar (2001, 313–314), v različnih državah različno ime in vsebino:

- Neprofitni sektor (nonprofit sector), katerega poimenovanje se največkrat uporablja v ZDA. Poudarek temelji na dejstvu, da organizacije te vrste niso ustanovljene z namenom pridobivanja dobička. V kolikor ga ustvarijo, se dobiček reinvestira znotraj organizacijske dejavnosti oziroma se ga ne sme deliti med ustanovitelje ali lastnike.
- Neodvisni sektor (independent sector), kjer gre za organizacijo z upravlja vsko neodvisnostjo od državnega in profitno naravnega sektorja. Kljub temu, pa se organizacije te vrste do določene mere lahko financirajo s pomočjo javnih financ ali s podjetniškimi donacijami.
- Dobrodelni sektor (charitable sector), ki je razširjen predvsem v Veliki Britaniji, čigar poudarek je na finančnih prispevkih v dobrodelne namene, saj te vrste organizacij večinoma nimajo lastnih finančnih virov.
- Prostovoljni sektor (voluntary sector), katerega temelj predstavlja predvsem prostovoljno, brezplačno delo, pri čemer pa je v organizacijah še delež ljudi, ki predstavljajo zaposlene profesionalce.
- Neobdavčeni sektor (tax-exempt sector), ki poimenuje organizacije z davčno ugodnejšim statusom in olajšavami, če ga primerjamo s profitnim sektorjem.

- Nevladni sektor (non-governmental sector), katerega poudarek je delovanje neodvisno od vpliva vlade.

Kljub širokemu spektru različnih poimenovanj, se v literaturi največ pojavlja poimenovanje neprofitni sektor. Elizabeth T. Boris in C. Eugene Steuerle (2006, 66) ga definirata kot skupek organizacijskih entitet, ki so bile ustanovljene za javno dobro, so neodvisne v vodstvenem smislu in svojega dobička ne razdeljujejo med lastnike ali upravitelje, temveč ga uporabijo kot vir za prihodnje delovanje.

Podobno te vrste organizacij definirata tudi Walter W. Powell ter Richard Steinberg (2006, 1), in sicer kot tiste, katerih delovanje je omejeno bodisi s strani zunanjih regulacij ali pa lastne vodstvene strukture na način, da svojega dobička ne smejo deliti s svojimi lastniki ali ustanovitelji.

Poimenovanje v Sloveniji se v veliki meri ne razlikuje od tujih definicij, saj temelji predvsem na konceptu neprofitnosti. Slednje je mogoče razbrati iz definicije Nevenke Hrovatin (2001, 71), ki izhaja iz ideje Veljka Rusa (1995, 959). Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije opredeli kot »skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za poimenovanje prostovoljnih organizacij, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev.«

Po mnenju Horton Smitha (1988, 1.3–1.4) je težko oblikovati krovno definicijo, saj gre za širok spekter organizacij z različnimi strukturami in cilji delovanja. Bistvo definicije predstavlja element prostovoljnega delovanja, ki predstavlja neplačano delo, katerega izvajalci opravljajo po svoji lastni želji. V najširšem smislu so tako neprofitne organizacije skupek posameznih prostovoljnih dejanj. S tem se vzpostavi tudi jasna ločnica s profitnimi organizacijami, katerih delovanje je osnovano na skupnem zasledovanju dobičkonosnih ciljev.

Problematiko definicije in poimenovanja izpostavljajo tudi Zinka Kolarič in drugi (2002, 10), ki menijo, da gre pri pojmu neprofitnega delovanja za enega tistih, ki ga uporabniki ga uporabljajo, ne pa tudi definirajo. V kolikor je definicija podana, pa slednja pove kaj neprofitno delovanje je, ne pa tudi, kaj neprofitno delovanje ni. S tem se ustvari razmejitev med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, pri čemer smisel ali cilj delovanja neprofitnih organizacij ni enak tistemu, ki se ga poslužujejo profitne organizacije. Kolaričeva se namreč sklicuje na Monnierja in Thiryja (1997, 330), ki menita, da je »temeljni smisel obstoja in delovanja

profitnih organizacij osnovan na individualnem interesu »homo oeconomicusa«, ki je operacionaliziran kot maksimiranje profitabilnosti kapitala za njegove lastnike«. Gre za distinkcijo, saj lahko iz tega izpeljemo, da so neprofitne organizacije ravno na nasprotnem polu, torej gre za organizacije, katerih obstoj je osnovan na delovanju »v splošnem družbenem interesu in za splošno družbeno korist. Splošni družbeni interes predstavlja vsa tista ravnanja, katerih rezultat (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne. Uresničujejo ga lahko tako javne kot tudi zasebne neprofitne organizacije, medtem ko skupni interes (članov skupine samopomoči, društva, kooperative itd.) uresničujejo le zasebne neprofitne organizacije« (Kolarič in drugi 2002, 11).

Prej omenjene javne neprofitne organizacije pokrivajo pojem organizacij, katerih ustanovitev je bila storjena s strani javnih avtoritet, njihovo delovanje pa temelji na zadovoljevanju potreb splošnega interesa. Za razliko od javnih pa zasebne neprofitne organizacije definiramo kot takšne, ki so jih ustanovile bodisi fizične ali pravne osebe. Njihovo delovanje lahko temelji tako na splošnem kot tudi skupnem interesu (Hrovatin 2001, 73–75).

## **1.2 ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

V nadaljevanju bom za poimenovanje zasebnih neprofitnih organizacij uporabljala skrajšan termin neprofitne organizacije. Po mnenju Kolaričeve (2002, 15) so bile neprofitne organizacije skozi zgodovino stalnica na področju ekonomskih, politoloških in socioloških raziskav v povezavi s pojasnjevanjem razvoja države blaginje. Slednja predstavlja tisto vrsto državne ureditve, ki svojim državljanom ne nudi zgolj osnovne socialne varnosti (preko sistema socialnih zavarovanj), temveč jim zagotavlja tudi »nacionalni minimum« s področja storitev in dobrin, ki so vsem državljanom na voljo pod enakimi pogoji. Družboslovci so se za razliko od javnih, z zasebnimi neprofitnimi organizacijami začeli ukvarjati kasneje, v sredini 70ih let, zaradi krize državne blaginje, ki jo je povzročila zaustavitev kontinuirane ekonomske rasti po drugi svetovni vojni. »V tem kontekstu so neprofitne organizacije ponudile alternativo dragim, rigidnim, brezosebnim in birokratskim javnim neprofitnim organizacijam« (Kolarič 2002, 15).

Neprofitne organizacije, po mnenju dr. Andreje Črnak Meglič (2007, 1), v družbi opravljajo tri pomembne funkcije:

- Politično - predstavljajo vrsto participacije državljanov pri upravljanju in vodenju države ter družbe;

- Ekonomsko - predstavljajo način za aktivacijo dodatnih virov v materialni (denarne donacije) ali nematerialni obliki (prostovoljno delo, druge oblike donacij);
- Socialno - nudijo alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Salomon in Anheier (1997, 35) podajata štiri vrste definicij neprofitnih organizacij, in sicer legalno, ekonomsko, funkcijsko in strukturalno-operacionalno definicijo, ki je tako po njunem kot po mnenju številnih drugih avtorjev najbolj primerna. Z vidika strukturalno-operacionalne definicije neprofitne organizacije definirata kot skupek entitet za katere je značilno, da so:

- formalno oblikovane oziroma institucionalizirane;
- zasebne in tako ločene od države;
- neprofitne, saj svoj profit redistributirajo v dejavnost organizacije in ga ne delijo z lastniki;
- avtonomne, saj imajo pri upravljanju in kontroli svojega delovanja proste roke;
- prostovoljne, saj je ena izmed ključnih komponent njihovega delovanja prostovoljni kader, ki pomaga pri dejavnostih ali upravljanju organizacije.

### **1.2.1 Tipologija in klasifikacija neprofitnih organizacij**

Kot sem skozi svojo analizo že navedla, neprofitne organizacije predstavljajo širok nabor različnih vrst organizacij, katerih poimenovanje je kompleksno in težavno, poleg tega pa se pri umeščanju v družbeni prostor in pri primerjavi spopademo z njihovo raznovrstnostjo. Slednje lahko obvladujemo s pomočjo dveh instrumentov – tipologije in klasifikacije.

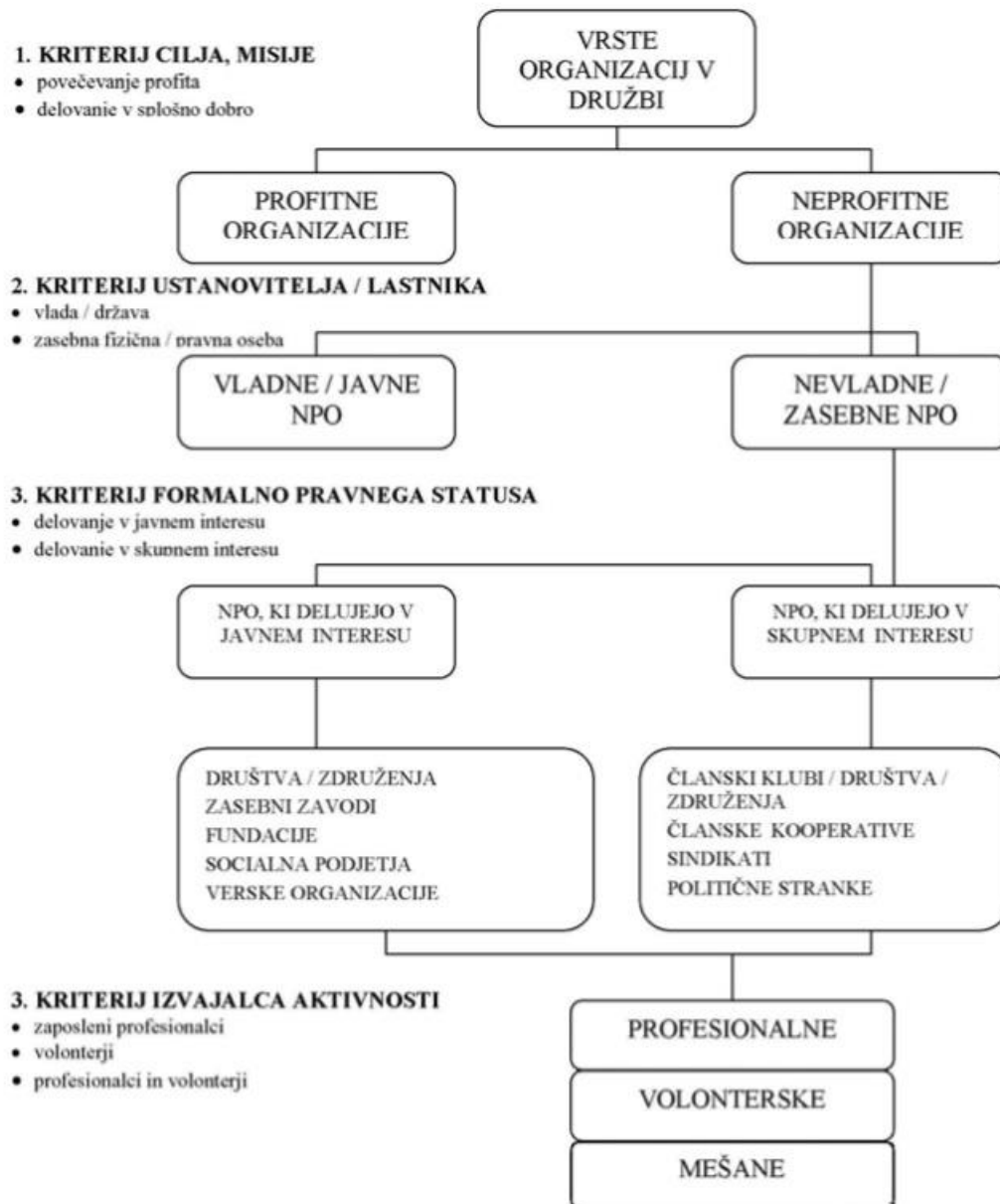
#### *1.2.1.1 Tipologija neprofitnih organizacij*

Kolaričeva in drugi (2002, 24) v svoji analizi predstavijo tipologijo, ki temelji štirih merilih:

1. Merilo temeljnega smisla ali obstoja, ki organizacije razdeljuje na tiste, katerih smisel obstoja je v maksimizaciji profita kapitala za njegove lastnike, govorimo torej o profitnih entitetah. Na drugi strani pa imamo tiste, pri katerih je smisel obstoja delovanje na področju splošno družbeno koristnega, torej neprofitne entitete.
2. Merilo ustanovitelja ali lastnika, ki neprofitne organizacije deli na tiste, katerih ustanovitelj je država, govorimo o javnih neprofitnih organizacijah, ter tiste, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, torej zasebne neprofitne organizacije.

3. Merilo formalno-pravnega priznanega neprofitnega statusa, s pomočjo katerega zasebne neprofitne organizacije delimo na tiste, ki jim je priznan formalno-pravni status delovanja v javnem interesu in na tistem, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov.
  - a. Tipi takšnih, ki delujejo v javnem interesu, so najpogosteje:
    - i. društva/združenja,
    - ii. zasebni zavodi,
    - iii. fundacije/skladi,
    - iv. socialna podjetja
    - v. verske/cerkvene organizacije.
  - b. Tipi takšnih, ki delujejo pretežno v skupnem interesu članov, pa so najpogosteje:
    - i. članski klubi in društva/združenja (športne, kulturne, poklicne itd.),
    - ii. zbornice in druga poslovna združenja,
    - iii. sindikati,
    - iv. politične stranke.
4. Merilo izvajalca dejavnosti:
  - a. Profesionalizirane neprofitne organizacije – sem spadajo tako tiste, ki delujejo v javnem interesu kot tudi tiste, ki delujejo v skupnem interesu. Njihov skupni imenovalec je, da svojo dejavnost v celoti izvajajo s pomočjo zaposlenih.
  - b. Prostovoljne neprofitne organizacije – sem spadajo organizacije obeh prej navedenih tipov, katerih dejavnost v celoti izvajajo prostovoljci.
  - c. Mešane neprofitne organizacije – sem spadajo organizacije, ki svojo dejavnost izvajajo s pomočjo zaposlenih, obenem pa k njihovem delovanju pripomorejo tudi prostovoljci.

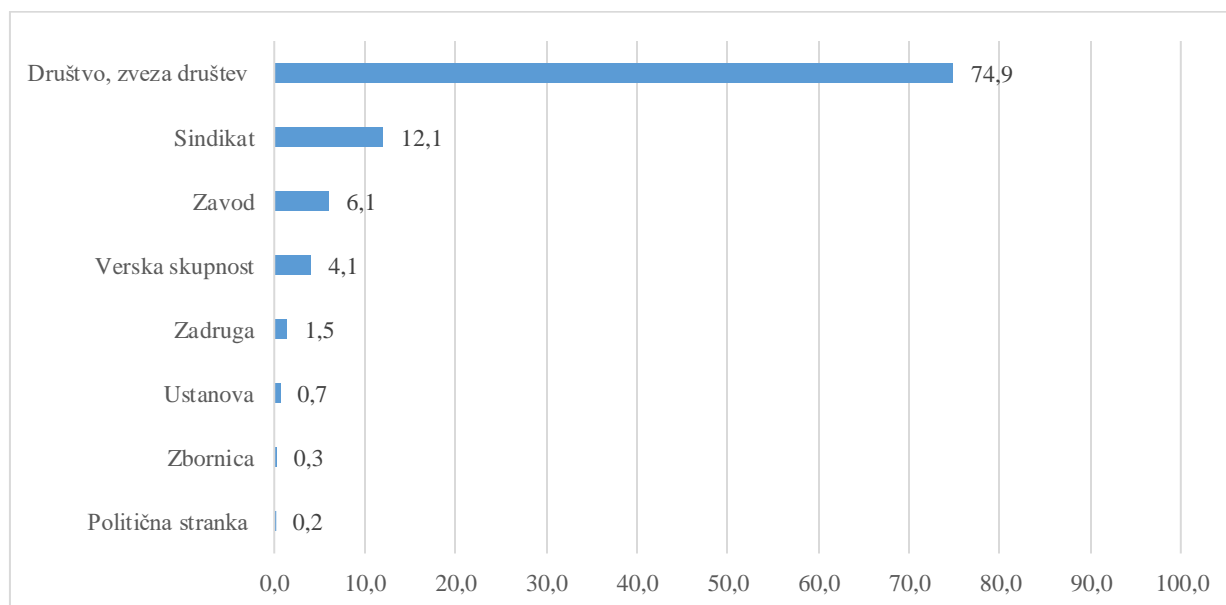
Shema 1.1: Primer tipologije neprofitnih organizacij



Vir: Kolarič in drugi (2002, 27).

Če se sklicujemo na zgoraj opredeljene tipe, lahko iz podatkov raziskave Tatjane Rakar in drugih (2011, 98), katerih zaključki izhajajo iz podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, ugotovimo, da v Sloveniji prevladuje tip organizacije v obliki društev in zvez društev. Kot je razvidno iz grafa 1.1, je bil tak tip organizacije v letu 2011 74,9%, sledijo mu sindikati z 12,1% in zavodi z 6,1%.

Graf 1.1: Delež posameznih tipov organizacij med vsemi neprofitnimi organizacijami v Sloveniji (v %)



Vir: Rakar in drugi (2011, 98).

#### 1.2.1.2 Klasifikacija neprofitnih organizacij

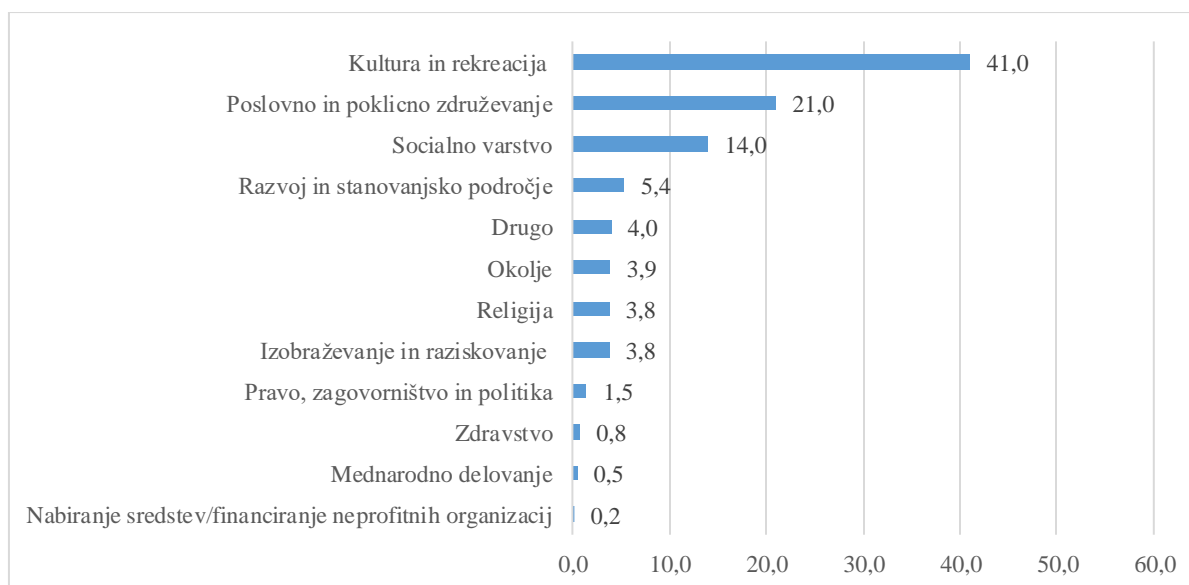
Klasifikacije neprofitnih organizacij se ukvarjajo z razvrščanjem organizacij glede na področje, na katerem posamezne organizacije delujejo. Salomon in Anheier (1997, 67) ter tudi aktualnejši avtorji, ki se na njiju sklicujejo, kot najbolj uveljavljeno klasifikacijo izpostavljajo Mednarodno klasifikacijo neprofitnih organizacij ICNPO (International Classification of Nonprofit Organisations), ki so jo oblikovali raziskovalci John Hopkins Comperative Nonprofit Sector Project. Klasifikacija omogoča opredelitev osnovnih vrst neprofitnih organizacij in s pomočjo tipologij ureja njihovo raznovrstnost. Področja klasifikacije se delijo na 11 osnovnih področij in 24 podpodročij, ki opredeljujejo posamezna področja delovanja (Salomon in Anheier 1997, 70–74):

1. področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa,
2. področje izobraževanja in raziskovanja,
3. področje zdravstva,
4. področje socialnega varstva,
5. področje zaščite okolja/varstva živali,
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
7. področje prava, zagovorništva in politike,

8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije volontarizma,
9. področje mednarodnega delovanja,
10. področje poslovnega in poklicnega izobraževanja,
11. drugo, česar ni mogoče umestiti v zgoraj navedena področja.

Po podatkih raziskave Rakarjeve in drugih (2011, 101) so v Sloveniji leta 2011 prevladovalе organizacije s področja kulture in rekreacije, ki jih je bilo 41,0%, kot je razvidno iz grafa 1.2, so jim sledile organizacije s področja poslovnega in poklicnega združenja z 21,0%, tretje najbolj prisotne pa so bile organizacije s področja socialnega varstva s 14,0%.

Graf 1.2: Delež slovenskih neprofitnih organizacij glede na področje delovanja po mednarodni klasifikaciji ICNPO (v %)



Vir: Rakar in drugi (2011, 101).



## **2 MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

Aktivnosti vsake organizacije so v veliki meri odvisne od delovanja različnih virov, kot so stroji, pripomočki, prostori in med drugim tudi od človeških virov, ki v organizacijo vnesejo sposobnosti, znanja in veščine. Za neprofitne organizacije so slednje še toliko bolj pomembne, saj organizacije v veliki večini izvajajo storitvene dejavnosti, ki temeljijo na tesnem prepletu dela zaposlenih in prostovoljcev. V nadaljevanju se bom osredotočila zgolj na vidik prostovoljcev, kljub temu pa želim poudariti, da delovanje zaposlenih direktno vpliva na uspeh prostovoljskega dela, saj je lahko slednje dobro opravljeno le s pomočjo pravilno usposobljenih mentorjev in koordinatorjev.

### **2.1 REKRUTACIJA PROSTOVOLJCEV**

Pridobivanje prostovoljcev ali rekrutacija za večino neprofitnih organizacij predstavlja svojevrsten izziv. Kot izpostavlja Svetlik (2001, 49) se s »krepitevijo individualizma, naraščanjem osebnega standarda in stopnjo zaposlenosti, ki zahteva intenzivno dejavnost pri delodajalcu, pripravljenost za prostovoljno delo zmanjšuje«.

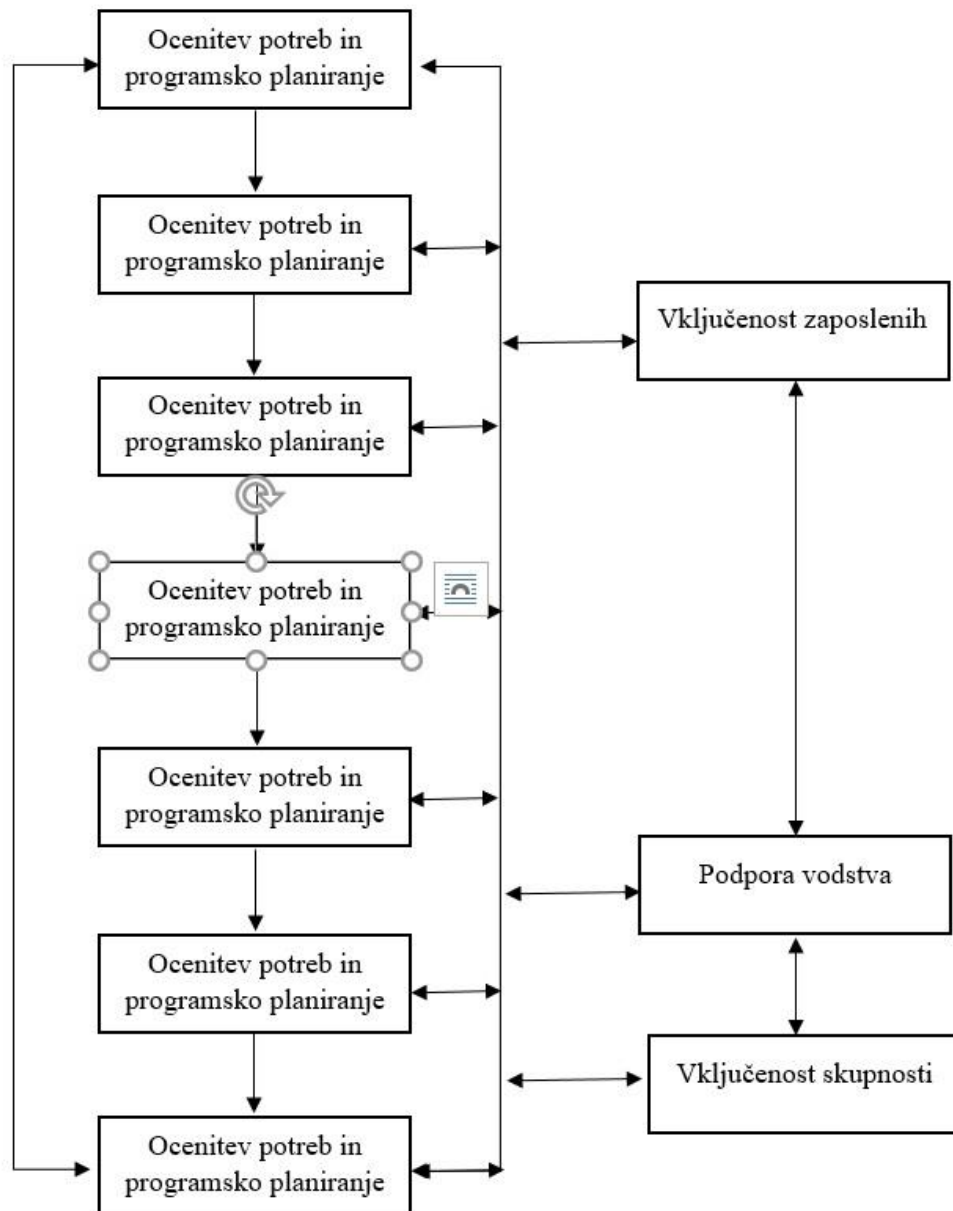
Sozanska in drugi (2004, 329) ugotavljajo, da se zato neprofitne organizacije poslužujejo več različnih načinov, s katerimi pritegnejo in rekrutirajo prostovoljce, kjer:

- prostovoljci sami pristopijo k organizaciji;
- sodelujejo s šolami, fakultetami in strokovnimi združenji;
- razdeljujejo promocijske letake, objavljajo posterje in oglase v različnih medijih;
- stik navežejo s pomočjo neformalnih poznanstev in priporočil;
- se povežejo s prostovoljskimi centri in specializiranimi agencijami.

Sozanska (2004, 329) ob tem izpostavlja, da se način pridobivanja prostovoljcev razlikuje, kadar gre za enkratne dogodke in kadar gre za dolgoročno sodelovanje.

Stephen McCurley (2005, 512) je oblikoval celostni model menedžmenta prostovoljcev (shema 2.1) osnovan na 7 točkah, ki neprestano delujejo ena drugo, obenem pa na njih vplivajo še faktorji vključenosti zaposlenih v proces delovanja prostovoljcev, podpora in interes vodilnih za delo prostovoljcev ter celotna vključenost širše lokalne skupnosti v delovanje prostovoljcev.

Shema 2.1: Model procesa menedžmenta prostovoljcev



Vir: McCurley (2005, 512).

V prvi točki, ocenitev potreb in programsko planiranje, organizacija opravi analizo in se sprašuje, zakaj želi nove prostovoljce, kakšen doprinos bodo slednji predstavljali organizaciji in kakšne so možne težave, ki lahko ob tem nastanejo.

Naslednja stopnja procesa je oblikovanje delovnega mesta, kjer organizacija definira, kje in kako bodo nove prostovoljce najbolje uporabili. Ob tem jasno opredelijo, kakšne bodo zadolžitve in dolžnosti posameznega delovnega mesta. Priporočljivo je, da organizacija

oblikuje pisni opis dela, ki jasno določa pogoje dela. Opis bo služil kot okvir za nadaljnje delovanje tako organizacije kot prostovoljcev samih.

Po natančni opredelitvi delovnega mesta lahko organizacija izvede dejansko rekrutacijo, v procesu katere mora poznati odgovore na vprašanja:

- S čim je delovno mesto privlačno za prostovoljce?
- Kakšna znanja in spretnosti naj imajo prostovoljci?
- Glede na navedena znanja in spretnosti, kje in kako bo organizacija pridobila pravo vrsto prostovoljcev in kakšna orodja bo ob tem uporabila?
- Kako bo rekrutacijo potekala v primeru, da gre za delo, ki je nevarno?

S teoretično opredeljeno naravo dela lahko organizacija v naslednji točki začne izvajati dejanske intervjuje. Ob tem McCurley (2005, 521) izpostavlja, da mora organizacija v središče svojega iskanja postaviti vprašanje »Kako nam lahko ta oseba pomaga?«. S tem vprašanjem v mislih morajo izvajalci intervjuja poskrbeti za primerno okolje v katerem se intervju izvaja in za dovolj informativnega materiala o organizaciji in opisu dela. S tem organizacija že preide v fazo procesa, ki se dotika orientacije prostovoljcev. Na tej točki je pomembno, da organizacija prostovoljca seznanj z vsemi potrebnimi informacijami o svojem delovanju, poslanstvu, postopkih itd. Cilj tega dela procesa je, da se prostovoljec dobro seznanj s kontekstom znotraj katerega bo deloval. V sklopu orientacije je pomembno tudi začetno usposabljanje, pri katerem gre za proces informiranja in praktičnih nasvetov povezanih s prostovoljčevim bodočim delom in zadolžitvami. Slednje se izvaja s pomočjo mentorja ali koordinatorja prostovoljcev, ki je zadolžen za uvajanje, ob tem pa McCurley (2005, 527) izpostavlja tri pomembna vprašanja, na katera mora mentor odgovoriti:

- Kako izvajati določeno vrsto dela?
- Česa prostovoljci na tem delovnem mestu ne smejo početi?
- Kaj narediti v primeru nepričakovanih situacij ali dogodkov?

Ko je prostovoljec vpeljan v delovanje organizacije in lahko že samostojno opravlja svoje delo, so kot zadnji vidik procesa pomembni nadzor, motivacija in podajanje evalvacije dela, ki služijo kot orodje za uspešno načrtovanje prihodnjega dela prostovoljca, obenem pa se z njim zvišuje tudi uspešnost organizacije (McCurley 2005, 512–527).

Ob celotnem procesu pridobivanja prostovoljcev je pomembno izpostaviti vlogo koordinatorja ali mentorja, ki predstavlja most med organizacijo in prostovoljci. Sozanska in drugi (2004,

327) menijo, da je koordinator tisti, ki skrbi za vse aktivnosti povezane s prostovoljci, kar zajema procese rekrutacije, konstantno komunikacijo z že obstoječimi prostovoljci, nadzor, motiviranje prostovoljcev, skrb za etična in moralna vprašanja, evalviranje njihovega delovanja in izvajanje izobraževanj ter treningov.

## **2.2 IZOBRAŽEVANJE IN MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV**

Ob vstopu v organizacijo se prostovoljec sreča z začetnim usposabljanjem, ki mu omogoči pridobitev določenih znanj in veščin, katerim delodajalec pripisuje veliko vrednost in služijo kot temelj za opravljanje dela v izbrani organizaciji. Zoran Jelenc (2001, 26) izpostavlja šest konceptualnih prvin izobraževanja v neprofitnih organizacijah:

1. v strukturi izobraževanja in učenja prevladujejo neformalno in manj formalizirano izobraževanje ter samostojne oblike učenja;
2. cilj izobraževanja ni zgolj posredovanje informacij in znanja, temveč tudi spodbujanje k ustreznemu ravnanju, jasnim stališčem, zaželenemu vedenju itd.;
3. takšen cilj je mogoče doseči z izobraževanjem, ki na aktiven način vključuje posameznike in se osredotoča na vsa področja osebnostnega delovanja – intelekt, čustva in volja;
4. izobraževanje in učenje naj bo načrtovano tako glede na vsebino kot tudi izvedbo;
5. cilj takšnega učenja je izkustveno učenje, ki kot tako nudi trajnejše učinke, saj ne temelji zgolj na posredovanju informacij;
6. za izpeljavo takšnih izobraževanj so potrebni pravilno usposobljeni predavatelji, mentorji ali koordinatorji prostovoljcev.

Nancy MacDuff (2005, 591) meni, da imata usposabljanje in izobraževanje v neprofitni organizaciji dve funkciji, kot prvo vzpostavljata minimum zahtevanih kompetenc delavcev, s čimer organizacija sporoča, da ima za svoje delovanje jasno določene standarde. Za slednje se pričakuje, da jih bodo izpolnjevali tako plačani delavci kot prostovoljci. Druga funkcija pa zadeva koristi in prednosti, ki jih lahko pridobi posameznik s pomočjo izobraževanj ali usposabljanj. MacDuffova (2005, 292), sklicujoč se na raziskavo Widmerja (1989, 14) ugotavlja, da je 87% vprašanih zaposlenih navedlo izobraževanje kot prednost in korist članstva v organizaciji. Iz tega lahko izpeljemo, da bi neprofitne organizacije članstvo in delovanje v

njihovih organizacijah lahko oglaševale tudi s pomočjo potencialnih koristi in prednosti pridobljenih skozi dodatna izobraževanja v sklopu njihovega delovanja.

Jelenc (2001, 28–29) definira dva tipa izobraževanja, ki se jih neprofitne organizacije lahko poslužujejo, in sicer:

- a. Informativno izobraževanje, ki je namenjeno posredovanju temeljnih ali posebnih informacij. S takšnim tipom izobraževanj se prostovoljci praviloma srečajo ob vstopu v organizacijo, ko so jim predstavljene vse informacije o organizaciji in naravi dela. Največkrat gre za izobraževanje v obliki predavanj ali tečajev.
- b. Aktivno učenje, v skupini ali individualno, kjer gre za intenzivnejše obravnavanje določenih tem ali vprašanj, pri čemer se lahko izvajalci poslužujejo različnih oblik: izkustvena delavnica, študijski krožek in samostojno učenje.

Poleg konstantnega izobraževanja in nadgrajevanja je koristno, da se organizacija zaveda, kaj njene člane motivira in kako jim lahko pri tem pomaga (Eckardstein in Brandl 2004, 300). Zaradi svojega poslanstva neprofitne organizacije denar kot motivacijsko sredstvo uporabljajo zgolj v omejenem obsegu, zato se je potrebno osredotočiti na druge vire motivacije ter ciljati na potencialne posameznike, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer željo po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja (Svetlik 2001, 95).

Po Sozanska, Tošener in Frič (2004, 322–323) se motivacija deli na tri sklope:

- recipročna ali vzajemna motivacija, pri kateri imajo posamezniki občutek, da rezultati njihovega delovanja služijo organizaciji, obenem pa se zavedajo, da bodo s tem delovanjem tudi sami imeli določene koristi, kot na primer nove izkušnje, poznanstva ali znanja;
- konvencionalna ali normativna motivacija, pri kateri posameznik postane prostovoljec zaradi moralnih standardov ali okolja v katerem živi in katero narekuje prostovoljsko udejstvovanje;
- čustvena ali emotivna motivacija, pri kateri posamezniki čutijo, da je prostovoljstvo njihovo poslanstvo. Gre za neka notranja občutja, ki posameznika ženejo v delovanje. Takšna oblika motivacije se po mnenju avtorjev velikokrat pojavi v trenutkih nesreč ali tragedij, kjer mediji dodatno vplivajo na čustva ljudi s pomočjo dramatičnega ali čustvenega poročanja.

John Miner (2005, 61–62) se v svoji analizi motivacijskih teorij opira na ideje Fredericka Herzberga in njegove dvofaktorske teorije (1968). Slednja definira dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo (motivatorji) in nezadovoljstvo (higieniki) pri delu. Miner (2005, 61) zadovoljstvo pri delu definira kot delovne dosežke, prepoznanje delovnih uspehov s strani vodje, dovolj zahtevna in spodbudna narava dela, odgovornost pri delu in možnost napredovanja. Kadar so ti faktorji prisotni, bodo potrebe posameznika (osebnostna rast, samoaktualizacija, dobri medosebni odnosi itd.). Na drugi strani pa higieniki kot faktorji nezadovoljstva predstavljajo različna pravila v organizaciji in administrativne prakse, nadzor, slabe medosebne odnose, plačo in delovne pogoje. Higieniki v primeru zadovoljitve pozitivno delujejo le za krajše časovno obdobje, dolgoročno pa lahko na motivacijo in dobro počutje vplivajo zgolj motivatorji.

Motivacijo pa lahko poleg klasično opredeljenih tipov motivacije raziskujemo tudi s praktičnimi orodji, ki se jih organizacije poslužujejo in so se v preteklosti izkazala kot najbolj učinkovita. Kot navaja Svetlik (2001, 49) lahko organizacije prostovoljce motivirajo predvsem »s socialnimi motivi, motivi po druženju, po iskanju osebnega smisla ter v primeru mladih ali brezposelnih, tudi s pomočjo pridobivanja dragocenih izkušenj, ki pridejo prav pozneje pri iskanju redne zaposlitve«.

### **3 PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

#### **3.1 METODOLOGIJA IN OPIS VZORCA ANALIZE**

Raziskavo sem izvedla v štirih slovenskih zasebnih neprofitnih organizacijah, in sicer Slovenska filantropija, Društvo Center za pomoč mladim, Zavod KROG in Društvo Projekt človek. Vse štiri organizacije delujejo na področju kulture in športa ali socialnega varstva, saj v naši družbi slednje prevladujejo in menim, da lahko prikažejo posplošeno sliko stanja na področju rekrutacije prostovoljcev. Izbrala sem organizacije srednje velikosti, ki so mi omogočile v postopke rekrutacije bolj razdelanega in dovršenega tipa, kot če bi se osredotočila na manjše, lokalne organizacije. Vse štiri organizacije so mešane, kar pomeni, da imajo v svojih vrstah tako redno zaposlene kot tudi prostovoljce. Slednje je bilo za mojo raziskavo pomembno, da se take organizacije zavedajo razlik med procesom rekrutacije redno zaposlenega kadra in prostovoljcev, zaradi česar so lahko v intervjujih jasneje identificirale ključne lastnosti mojega raziskovalnega področja. V organizacijah sem izvedla štiri avtorizirane pol-strukturirane intervjuje (Priloge B do D) na podlagi iztočnic, ki so razvidne v prilogi A. V vseh štirih primerih sem intervjuje izvedla z osebami, ki so zadolžene za rekrutacijo prostovoljcev in njihovo koordinacijo.

Zaradi narave podatkov, ki so bili pridobljeni z intervjuji, je moja raziskava v celotni kvalitativna. Podatke sem analizirala s pomočjo primerjalne analize, kjer sem uporabila opisno metodo, s katero sem lahko poglobljeno predstavila podobnosti in razlike med procesi rekrutacije prostovoljcev v izbranih organizacijah. Poleg procesa rekrutacije prostovoljcev sem v analizo vključila tudi področji izobraževanja in motivacije, saj je izobraževanje tesno povezano z vstopom v organizacijo ter z nadaljnjim uspešnim delom. Z vidika izobraževanja me je zanimalo predvsem, kakšne vrste izobraževanj imajo organizacije, ali razlikujejo med začetnimi in nadaljnjimi izobraževanji ter kakšni so pogoji in pravila za obiskovanje izobraževanj. Motivacijo sem v svojo raziskavo vključila, ker predstavlja osnovo za pristop posameznika k neki organizaciji, saj definira njegove osnovne razloge za vstop ter motive in faktorje, ki ga motivirajo, da v organizaciji ostane. V raziskavi sem želela preveriti, koliko se organizacije faktorjev motivacije zavedajo in na kakšen način jih spodbujajo ali zagotavljajo.

### **3.1.1 Slovenska filantropija**

Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva, je humanitarna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1992 in deluje v javnem interesu. S svojimi aktivnostmi želijo promovirati prostovoljstvo, saj verjamejo, da z njim vsi prispevamo k boljši in strpnejši družbi. Slednje temelji na spoštovanju vseh, ne glede na njihove osebne ali življenjske okoliščine. Svoja prepričanja v prakso prenašajo preko programov s področja dviga kvalitete bivanja v skupnosti, zagovorništva socialno šibkejših in s pomočjo usposabljanj za prostovoljce, mentorje in organizatorje prostovoljstva. Področja na katerih delujejo so:

- pomoč beguncem, otrokom in mladim migrantom,
- pomoč brezdomcem in drugim osebam brez zdravstvenega zavarovanja pri zagotavljanju zdravstvenih storitev,
- zagovorništvo pravic migrantskih delavcev,
- vzpostavljanje medgeneracijskega sodelovanja,

(Slovenska filantropija 2016).

Z vidika moje raziskave je Slovenska filantropija pomembna, saj predstavlja krovno organizacijo na področju prostovoljstva, predvsem zato, ker širše pokriva to področje. Organizacije združuje s pomočjo portala prostovoljstvo.org, kjer redno objavlja oglase za prostovoljska dela, ki jih posredujejo druge slovenske organizacije, kadar čutijo potrebo po novem prostovoljskem kadru. Obenem pa Filantropija nudi tudi vpis v bazo prostovoljcev. Članom te baze posreduje aktualna prostovoljska dela s tistih področij, ki so jih posamezniki izpostavili kot zaželena. Intervju (Priloga B) sem opravila z gospo Tjašo Arko, ki je v organizaciji zaposlena kot koordinatorica za kadre.

### **3.1.2 Društvo Center za pomoč mladim**

Društvo Center za pomoč mladim je organizacija, ki se trudi otrokom in mladim zagotoviti kakovosten psihosocialni razvoj. Njeno delovanje obsega razvoj in uvajanje metod ter praks dela z otroki, mladimi in odraslimi na način bogatenja svojih izkušenj, izboljšanja vpogleda v svojih življenje, pridobivanja novih poznanstev in izživetja svojih sanj skozi različne delavnice in izkustvene treninge (Društvo Center za pomoč mladim 2016).

Intervju (Priloga C) sem opravila z njihovo koordinatorico svetovalnice in izvajalko uvodnih srečanj novih prostovoljcev, Andrejo Romih. Organizacijo sem v svojo raziskavo vključila zaradi širokega spektra delavnic in aktivnosti, ki jih izvajajo. Sklepala sem, da imajo v svojih



vrstah veliko število članov, ki so pravilno usposobljeni za izvajanje vseh aktivnosti in katerih rekrutacija je zato zanimiva.

### **3.1.3 Društvo Projekt človek**

Društvo Projekt človek predstavlja organizacijo za samopomoč, terapijo in socialno rehabilitacijo oseb z različnimi oblikami zasvojenosti. Zagovarjajo abstinenco in si prizadevajo za kvalitetno življenje brez drog z uporabo strokovne pomoči in socialne rehabilitacije. Slednjo izvajajo z različnimi strokovnjaki, laičnimi delavci in delavci, ki imajo sami izkušnje s premagovanjem zasvojenosti. Njihove aktivnosti vključujejo delovne terapije, različne oblike psihoterapije, svetovanja, športne in ustvarjalne dejavnosti, izobraževanja v obliki seminarjev in vzporedne terapije z družinskimi člani zasvojenecv (Društvo Projekt človek 2017).

Društvo sem v analizo vključila zaradi velikega števila centrov po Sloveniji, v katerih se velik del aktivnosti izvaja s pomočjo prostovoljcev. Področja na katerih delujejo, predstavljajo svojevrsten izziv, zato sem preko intervjuja (Priloga Č) s Špelo Adam, krovno koordinatorko prostovoljcev, želela izvedeti, kako poteka rekrutacija v organizaciji s področja družbeno občutljive tematike.

### **3.1.4 Zavod KROG**

Zavod KROG je mednarodna nevladna neprofitna organizacija, katere delovanje je osnovano na človekovih pravicah in humanitarnem delu, prostovoljstvu, izobraževanju in kulturi. Njihovo ciljno skupino predstavljajo socialno ogrožene družine, ženske in otroci ter etnične skupine, ki so žrtve nasilja in vojne. Njihove aktivnosti se izvajajo v Sloveniji, državah Jugovzhodne Evrope, Afriki, Bližnjem vzhodu in v Aziji s pomočjo velikega števila tako slovenskih kot tudi mednarodnih organizacij.

Aktivnosti zavoda so razdeljene po projektih, ki se nadalje tematsko delijo na:

- razvojno sodelovanje (razvojni projekt »Egipt skozi oči otroka«, razvojni projekt »Pomoč obnovi poplavljenе javne infrastrukture v Bosni in Hercegovini« itd.),
- humanitarno dejavnost (pomoč beguncem, humanitarni projekt »Podari nasmeh« itd.),
- ozaveščanje (projekt Milenijski razvojni cilji, projekt Slovenski Rajon itd.),
- kulturo in izobraževanje (projekt Sedef, Festival »Od potice do baklave«, projekt »KulturMEN« itd.)

(Zavod KROG 2017).

Zavod je postal del moje analize zaradi širokega spektra področij na katerih delujejo, ki posledično kličejo po prostovoljcih s širokim naborom kompetenc in znanj. Intervju (Priloga D) sem opravila z Emino Hadžić, direktorico in zastopnico zavoda.

## **3.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ZBRANIH PODATKOV**

### **3.2.1 Rekrutacija prostovoljcev**

Primerjava podatkov iz vseh štirih opravljenih intervjujev kaže, da k začetku procesa rekrutacije izbrane organizacije pristopajo precej podobno, kljub temu pa že v začetni fazi obstaja razlika v strukturiranosti procesa. Slovenska filantropija, kot ena izmed krovnih organizacij na področju prostovoljstva v Sloveniji, svojo rekrutacijo deli na dva sklopa, in sicer gre na eni strani za rekrutacijo lastnega prostovoljskega kadra, na drugi strani pa za rekrutacijo za potrebe drugih organizacij v Sloveniji; kot na primer za Onkološki inštitut Ljubljana. Ostale organizacije v moji analizi se takšnega sodelovanja s Slovensko filantropijo ne poslužujejo. Po besedah Tjaše Arko (2017), strokovne vodje programa prostovoljstva, ljubljanska poslovalnica tako lasten kader kot tudi kader za druge organizacije primarno išče s pomočjo portala prostovoljstvo.org, kjer objavljajo ciljne oglase glede na lastne ali trenutne potrebe drugih organizacij. S pomočjo portala jasneje opredelijo kakšna znanja, izkušnje ali vrsto ljudi želijo za določeno delo, poleg tega pa navedejo tudi jasna navodila, kako in kje se je mogoče prijaviti. Poleg portala se poslužujejo še drugih orodij, ki so se izkazala za najbolj učinkovita v mariborski poslovalnici, kot na primer širjenje informacij od ust do ust, osebna povabila, predstavitve na različnih stojnicah in po različnih fakultetah ter oglasi na Zavodu za zaposlovanje. Razlika v vrsti rekrutacije pri Slovenski filantropiji je, da pri iskanju za lastne potrebe intervjuje in vsa nadaljnja usposabljanja opravijo sami, pri iskanju za druge organizacije pa zgolj objavijo oglase na portalu in po dogovoru izvajajo usposabljanja. Za druge ne izvajajo razgovorov ali začetnih izborov. Arkova (2017) ob tem izpostavlja, da je na splošno pri rekrutaciji prostovoljcev pomembno, da se organizacije zavedajo, kaj bo delo prostovoljcev obsegalo in kakšne so dejanske potrebe organizacije. Pri sodelovanju z drugimi organizacijami jih poskušajo opozoriti na pomen:

*oblikovanja opisa prostovoljskega dela pred začetkom iskanja in kalkulacijo, koliko ljudi dejansko potrebujejo. Prav tako je pomembno, da organizacije zadolžijo osebo, ki bo s prostovoljci opravila razgovore, slednja pa mora imeti jasno predstavo, kakšne prostovoljce potrebujejo in kakšne kompetence iščejo. Ob tem morajo izbrati osebo, ki*

*zna reči tudi ne, torej da zna prostovoljca ob katerem ima slab občutek, tudi zavrniti (Arko 2017).*

Glede na prej omenjena pravila in postopke Slovenske filantropije, se rekrutacije precej podobno lotevajo v Društvu Center za pomoč mladim, kjer pridobivanje prostovoljcev izvajajo še bolj strukturirano, saj se postopek izvaja vsako leto v januarju, ko se iztečejo izjave o prostovoljstvu, ki jih prostovoljci podpišejo za eno leto. Slovenska filantropija na drugi strani ciljno išče vse leto oziroma glede na lastne potrebe ali potrebe drugih organizacij. Društvo Center za pomoč mladim svoj postopek začne z obveščanjem že obstoječih prostovoljcev v obliki elektronskega sporočila, s katerim jih obvestijo o potrebi po novem kadru. Poprosijo jih, naj v društvo povabijo svoje prijatelje, znance ali družinske člane. Poleg tega se poslužujejo še izdelave plakatov, oglaševanja preko lastne spletne strani, Facebook strani in drugih spletnih strani, kot je portal prostovoljstvo.org, portal mladi.si in s pomočjo obveščanja preko drugih mladinskih organizacij, npr. Mladi zmaji. Ob tem Andreja Romih (2017), koordinatorka prostovoljcev in vodja svetovalnice, izpostavlja, da »je ključni kanal prav vabilo, ki poteka od ust do ust, saj so v Društvu Center za pomoč mladim mnenja, da lahko prostovoljci sami najboljše predstavijo svoje delo in s tem pritegnejo nov kader«.

Za razliko od Slovenske filantropija in Društva Center za pomoč mladim, Društvo Projekt človek nima specifično določenega časovnega okvirja za iskanje ali ciljnega iskanja, saj kot izpostavlja Špela Adam (2017), krovna koordinatorka prostovoljcev v Društvu Projekt človek, njihovo delovanje zahteva vedno nove prostovoljce. Rekrutacija zato poteka celo leto, zato se Društvo poslužuje tudi različnih drugih kanalov, kadar rekrutirajo večje število prostovoljcev. Največkrat se poslužuje objav na portalu prostovoljstvo.org in na spletni strani Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, sodelujejo pa tudi s Pedagoško, Filozofsko in Medicinsko fakulteto.

V primerjavi z ostalimi tremi organizacijami Zavod KROG pridobivanje prostovoljcev izvaja v precej ožjem krogu, saj rekrutacijo izvajajo zgolj s pomočjo svoje Facebook strani, kjer objavijo oglas z izraženo potrebo po novih prostovoljcih. Prostovoljce iščejo za dela s področja organizacije dogodkov, logistike, psihosocialne pomoči in integracije žrtev. Ker je aktivnost zavoda projektna, za pokrivanje potreb po prostovoljcih velikokrat sodelujejo z drugimi organizacijami, ki zagotavljajo lasten kader. Potreba po lastnih prostovoljcih z vidika zavoda je v teh primerih majhna. Zaradi projektne naravnosti zavod tudi lastne prostovoljce išče projektno in se za dolgoročno sodelovanje odločijo le, kadar posameznik izkaže širok spekter

znanj in kompetenc. Ob tem Emina Hadžić (2017), direktorica zavoda, izpostavlja, da se velik del prostovoljcev javlja samih, ko tekom leta pošiljajo povpraševanja direktno na zavod.

Po izvedenem iskanju organizacije kandidate povabijo na uvodni razgovor, ki ga v primeru vseh štirih organizacij opravijo sogovornice v intervjuju. V pogovoru presodijo, ali so kandidati primerni za razpisano delo in jih seznanijo z naravo dela, ki ga bodo opravljali. Emina Hadžić (2017) meni, da je v začetku »ključna visoka mera motivacije, morebitne predhodne primerne reference, zanesljivost in doslednost. Tjaša Arko (2017) ob tem izpostavlja, da je na uvodnem srečanju ključno, da skupaj s prostovoljcem jasno definiraš motive, ki ga ženejo v prostovoljsko delo. Arkova (2017) namreč meni, da je identifikacija pomembna, saj »ima vsak omejen čas, znanja in je zato najbolj optimalno, da se posameznike usmeri na tisto področje, kjer želijo, da dejansko nekaj prispevajo«.

Društvo Center za pomoč mladim v svojem uvodnem intervjuju, podobno kot Slovenska filantropija, posamezniku predstavi svojo filozofijo in način dela, ob tem pa so pozorni na njihovo starost, saj si v svojih vrstah želijo ljudi med 19. in 29. letom starosti. Slednja skupina se je v preteklosti izkazala kot najuspešnejša pri izvajanju delavnic, ki so glavna aktivnost društva. Kot pravi Andreja Romih (2017):

*(...) kljub temu, da smo v preteklosti oglaševali iskanje mladih, se je na naš oglas javljalo ljudi nad 35. letom starosti, brezposelnih, mladih mamic itd. S tem ni nič narobe, vendar smo ugotovili, da se mladi, za katere izvajamo delavnice, najbolje odzivajo na prostovoljce, ki so prav tako mladi, torej stari med 19 in 30 let. Za ljudi nad tem letom starosti, sploh če nikoli niso delali v mladinskem sektorju, se je hitro izkazalo, da so prevzemali učiteljski pristop in govorili, kaj je prav in kaj narobe.*

Društvo Center za pomoč mladim ima poleg starostnega kriterija še tri druge, in sicer željo po delu z mladimi, samoiniciativnost in zanesljivost.

Društvo Projekt človek podobno kot ostali dve organizaciji izvede uvodni intervju, kjer sodeluje sogovornica, Špela Adam. V pogovoru Adamova (2017) preveri, ali so kandidati točni in zanesljivi, zaradi narave dela njihovega društva pa morajo biti tudi vzdržni od alkohola in ostalih opojnih substanc. Imajo tudi več primerov prostovoljcev, ki so nekdanji odvisniki, za katere velja pogoj abstinence vsaj enega leta. Z vidika socialnih veščin in znanj jim je pomemben kader s področja socialnega in pedagoškega področja, ni pa pogoj, saj njihovim uporabnikom več pomeni strpnost in svobodomiselnost ter kvaliteten osebni pristop, slednje pa

kot izredno pomembno izpostavljata tudi Slovenska filantropija in Društvo Center za pomoč mladim.

Po izvedenih začetnih intervjujih Slovenska filantropija približno enkrat mesečno izvaja uvodna usposabljanja za prostovoljce, ki so se odzvali na oglase, slednja pa so odprta tudi za širšo javnost in so, po besedah Arkove (2017), na njih večkrat prisotni tudi potencialni kandidati drugih organizacij. Na teh usposabljanjih Slovenska filantropija pokrije širok spekter tematik, kot so vprašanja, kaj je prostovoljstvo, kako postaviti meje v odnosih in tematike o motivaciji, komunikaciji, pravicah in etičnem kodeksu. Uvodna usposabljanja Slovenski filantropiji služijo tudi kot začetna selekcija, saj lahko ljudje takrat ugotovijo, ali gre za področje, na katerem si res želijo delovati. Prav tako želi Slovenska filantropija z usposabljanjem preveriti, ali gre le za kratkoročno motivacijo, ki izzveni ob potrebnem čakanju ali pa gre res za neko notranjo, dlje časa trajajočo motivacijo in željo po delu. Po opravljenih usposabljanjih prostovoljec vstopi v organizacijo in prične z delom, Slovenska filantropija pa šele po določenem številu ur z njim podpiše dogovor o prostovoljstvu, saj želijo prej preveriti, kako neka oseba deluje v praksi. Preden začne prostovoljec izvajati kakršne koli dejavnosti, mora podpisati izjavo o nekaznovanosti. Prostovoljec med svojim delovanjem pri Slovenski filantropiji vodi dnevnik v obliki enega lista A4 formata, kamor zapisuje kaj, kdaj in s kom opravlja delo ter kakšni stroški so ob tem nastali, ki so ob delu nad 4 urami tudi povrnjeni. Slovenska filantropija dogovor o prostovoljstvu, izjavo o nekaznovanosti in dnevnik shranjuje v posebne evidence, poleg tega pa vodijo tudi bazo o številu opravljenih ur dela, ki se ob koncu leta združi v letno evidenčno poročilo.

Podobno kot Slovenska filantropija, tudi Društvo Center za pomoč mladim po opravljenem intervjuju posameznike povabi na uvodno predavanje, kjer jim predstavijo svojo filozofijo in način dela, pri čemer želijo, da ima posameznik jasno sliko pričakovanj. V kolikor se posamezniki po uvodnem predavanju odločijo za sodelovanje, so povabljeni na opazovanje delavnic, ki jih izvaja eden izmed samostojnih izvajalcev po različnih srednjih šolah v Sloveniji. Kot pravi Romihova (2017) »opazujejo lahko več delavnic, mi jih priporočamo vsaj 3 med več različnimi izvajalci, da prostovoljci vidijo, da ni nekih utečenih pravil, temveč se pristop razvije glede na posamezne osebnosti izvajalcev. Ko gredo skozi teh nekaj uvodnih delavnic, so zmožni pri sebi presoditi, ali je to delo za njih ali ne«. V kolikor se posameznik odloči za sodelovanje, Društvo Center za pomoč mladim z njim podpiše dogovor o prostovoljstvu, prav

tako pa podobno kot Slovenska filantropija zahtevajo izjavo o nekaznovanosti, poleg tega pa tudi izpis o nekaznovanosti, saj prostovoljci delajo z mladimi.

Zavod KROG svoja uvodna izobraževanja za namen rekrutacije opravi s pomočjo prej omenjenih usposabljanj Slovenske filantropije ali s pomočjo usposabljanj Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, saj menijo, da je slednja bolj primerna za izobraževanje kot oni sami. Prostovoljec ob vstopu v Zavod podpiše tudi dogovor o prostovoljstvu, kjer se zaveže k etičnemu ravnanju in se seznaní z lastnimi pravicami in dolžnostmi.

Društvo Projekt človek na začetku s prostovoljci ne izvaja izobraževanj za namen rekrutacije, vendar Špela Adam (2017) to izpostavlja kot problematiko, saj po njenem mnenju »ta način ni najboljši. Razmišljamo, da bi izobraževanja uvedli kot pogoj, saj smo to v preteklosti že izvajali, vendar je tak pristop počasi izzvenel«. Ob vstopu prostovoljca v organizacijo z njim podpišejo izjavo o prostovoljstvu, ob tem pa se posameznik zaveže k spoštovanju prostovoljskega kodeksa in varovanju osebnih podatkov, saj društvo ne želi, da bi bili javnosti na voljo podatki o posameznikih, ki so del njihovih programov rehabilitacije. Izjave o nekaznovanosti ne zahtevajo, saj imajo v svojih vrstah posameznike, ki so ozdravljeni odvisniki in so že bili pravnomočno obsojeni, vendar lahko zaradi lastne izkušnje pomembno prispevajo k rehabilitaciji ostalih udeležencev dejavnosti društva. Po opravljenem začetnem intervjuju in podpisu izjave o prostovoljstvu, so posamezniki napoteni v različne centre društva glede na trenutne potrebe in zmožnosti.

### **3.2.2 Izobraževanje**

V vseh štirih organizacijah imajo prostovoljci dodeljene mentorje, ki so jim na voljo kot pomoč in opora. V Slovenski filantropiji so mentorji dodeljeni glede na področje dela, ki ga opravljajo prostovoljci, bodisi s področja beguncev, azilnih domov, socialne stiske ali delavnic. V Društvu Center za pomoč mladim Andreja Romih (2017) dela kot krovna koordinatorica prostovoljcev in je prostovoljcem na voljo glede vseh splošnih vprašanj, ena od sodelavk deluje kot mentorica na področju delavnic, druga pa mentorira prostovoljce s področja treningov socialnih veščin in mednarodnih zadev, kot so na primer izmenjave. Vlogo mentorja prevzemajo tudi prostovoljci, ki kot samostojni izvajalci vodijo delavnice, na katerih so prisotni novinci. V Društvu Projekt človek prostovoljec mentorja pridobi glede na lokacijo in tip centra (vstopni center, rehabilitacijska hiša, reintegracijska hiša), kjer deluje, saj so pri večini aktivnosti prisotni tudi strokovni delavci, ki delujejo kot mentorji ter prostovoljcem nudijo takojšno oporo in pomoč.

V zavodu KROG prostovoljec mentorja dobi ob zaključenih usposabljanjih, ki mu omogoči vpogled v delovanje organizacije, spoznavanje sodelavcev in spoznavanje programa zavoda.

Kot sem že izpostavila v poglavju, ki analizira proces rekrutacije, Slovenska filantropija in Društvo Center za pomoč mladim prostovoljcem nudita takojšnje izobraževanje in usposabljanje pred vstopom in aktivnim sodelovanjem. Zavod KROG se z vidika izobraževanja v veliki meri opira na Slovensko filantropijo in Center za informiranje, sodelovanje in razvoj neprofitnih organizacij, saj svoje člane največkrat napoti na njihova izobraževanja. Kot ključna področja izobraževanja izpostavljajo vodenje skupin in skupinsko dinamiko, komunikacijo z uporabniki, socialne veščine in učenje krepitve lastnih kompetenc. Projekt človek za razliko od ostalih treh organizacij nudi zgolj izobraževanja med letom, ki niso specifično namenjena novim prostovoljcem, temveč vsem vključenim v Projekt človek, obenem pa niso obvezna. Izvajajo jih s področja adiktologije, skupinske dinamike in dela z družinami. Področje adiktologije je izobraževanje, ki ga društvo izpostavlja kot najpomembnejše in zato želijo, da ga vsi prostovoljci obiščejo oziroma jih k temu spodbujajo.

Slovenska filantropija ima svoj sistem izobraževanja v primerjavi z Društvom Projekt človek precej bolj razdelana, saj na letni ravni izvajajo tematska izobraževanja s področja vodenja skupin, skupinske dinamike, delavnic v dvojicah, medgeneracijskega sodelovanja in komunikacije, za prostovoljce s področja begunstva enkrat mesečno organizirajo posebne tematske delavnice, poleg tega pa mentorji mesečno izvajajo še pogovore in individualne delavnice tako za lastne potrebe kot za potrebe drugih organizacij.

Center za pomoč mladim ima podobno kot Slovenska filantropija svoj sistem dobro, in po besedah Andreje Romih (2017), učinkovito razdelan. Po začetnih uvajanjih prostovoljci skoraj leto dni nadaljujejo obiskovanje delavnic in s časom prevzemajo večje vloge pri sovođenju z že utečenim samostojnim izvajalcem. Po vsaki delavnici sovođenja se izvajalec, katerega vloga je na tej točki že prej omenjeno mentorstvo, pogovori s prostovoljcem in mu poda povratno informacijo ter možne izboljšave njegovega dela. Po določenem številu izvedenih delavnic pod nadzorom mentorja, tako prostovoljec kot mentor in zaposleni v društvu presodijo, ali je posameznik zmožen delavnico izvajati sam. Na tej točki se uvodno izobraževanje zaključi in se v prihodnosti nadgrajuje z drugimi vrstami izobraževanj. Slednja se izvajajo enkrat mesečno v sklopu društva samega, kjer pokrivajo tematike, o katerih se izvajajo tudi delavnice, saj želi društvo poznati stališča svojih članov. Gre za tematike o ljubezni, spolnosti, psihičnih težavah itd. Poleg tega pa enkrat letno društvo organizira tudi izobraževanje z zunanjimi izvajalci, ki trajajo približno dva dni. V preteklosti so sodelovali z DrogArt s področja drog; Društvom Up,

ki dela z odvisniki; Zavodom Logout, ki deluje na področju preventivne prekomerne uporabe interneta; Slovensko filantropijo; Centri za socialno delo itd. Samostojno organizirajo tudi mesečna revizijska srečanja in knjižne klube, kjer si izmenjajo povratne informacije o izvajanju delavnic in med seboj delijo informacije, kadar se kateri izmed članov vrne z mednarodne izmenjave.

### **3.2.3 Motivacija**

Z vidika motivacije so si vse tri organizacije enotne, in sicer kot najpomembnejši faktor izpostavljajo pomen osebnega stika in osebne rasti ter učenja. Društvo Projekt človek meni, da je to področje, na katerem mora njihovo društvo intenzivno napredovati in se razviti. Trenutno za svoje prostovoljce izvajajo redne sestanke, na katerih jim poskušajo približati društvo in jim dati občutek pripadnosti. Kot pravi Špela Adam (2017) je »Projekt človek dejansko nastal na bazi prostovoljcev in zato res predstavljajo ključen del našega delovanja«. Svoje prostovoljce poskušajo motivirati s kvalitetnimi in pravičnimi odnosi, jasnimi navodili in povratnimi informacijami, poleg tega pa nudijo tudi vsakoletno finančno spodbudo. Slednja je določena tudi v njihovem pravilniku, pogoj zanjo pa je vsaj enoletno delovanje v društvu ter število delovnih ur, ki jih je prostovoljec v času enega leta opravil v društvu. Adamova (2017) ob tem opazuje, da se prostovoljci kljub denarni stimulaciji, v večji meri odzovejo na druge vrste motivatorjev, kot so vidni rezultati dela, dobri odnosi in pohvale.

V Slovenski filantropiji menijo podobno, saj je, kot izpostavlja Tjaša Arko (2017), ključen motivator pri njihovih prostovoljcih občutek pripadnosti in pomembnosti ter avtonomija. Ob tem pa izpostavlja tudi pomen mentorjev, ki morajo vedeti, kaj posameznega prostovoljca motivira in kako mu pomagati v primeru padca motivacije. »Kar mi opažamo je, da prostovoljce največkrat motivira tudi neka vidnost rezultatov njihovega dela. Tu pride v ospredje vloga mentorja, saj mora v primeru, da rezultati niso vidni, poskrbeti, da prostovoljca motivira na način, da bo ta začel opaziti rezultate« (Arko 2017). Z vidika njihovih prostovoljcev Arkova (2017) izpostavlja še pomen skupnih druženj, možnosti za dodatna usposabljanja in izobraževanja ali organizacija izletov.

Andreja Romih (2017) iz Društva Center za pomoč mladim k zgoraj navedenemu dodaja še raznolikost programov in možnost neprestanega učenja, ki po njenem mnenju v delo prostovoljcev prinaša vedno nove interese in zanimanja. Svoje prostovoljce poskušajo motivirati in nagrajevati tudi z možnostjo mednarodnih izmenjav, ko se ponudi priložnost,



vendar to izvajajo samo s prostovoljci, ki so pri njih že dlje časa ter izkažejo veliko mero samoiniciativnosti in želje po napredku.

Skozi pogovor z intervjuvankami Slovenske filantropije, Društva Center za pomoč mladim in Društva Projekt človek sem identificirala še dodaten motivator, in sicer prehod iz prostovoljstva v profesionalizacijo. V vseh treh organizacijah gre namreč za ustaljeno prakso zaposlovanja ljudi, ki so pred tem pri njih delovali kot prostovoljci. Slednje lahko služi tudi kot neke vrste motivator za dolgoročno sodelovanje in aktivno udejstvovanje predvsem za mlajše prostovoljce, ki iščejo prvo zaposlitev.

Za razliko od ostalih treh organizacij, Zavod KROG kot najpomembnejši motivator izpostavlja jasen časovni okvir. Zaradi narave njihovega projektnega dela so mnenja, da njihove prostovoljce v največji meri motivira časovni okvir z jasno določenim ciljem, ki jih žene k uspešno zaključenemu projektu. Emina Hadžić (2017) podobno kot ostale sogovornice izpostavlja tudi pomen pridobitve novih kompetenc in znanj, ki jih prostovoljci pridobivajo skozi vsak nov projekt ter služijo kot tip osebnostne rasti.

### **3.3 IZZIVI IN PROBLEMI**

Izbrane organizacije se z vidika rekrutacije in aktivnosti, ki ji sledijo, spopadajo z različnimi vrstami težav. Slovenska filantropija je kot največji problem izpostavila kakovostno mentorstvo. Po besedah Arkove (2017), je namreč več ljudi pripravljenih delovati na področju prostovoljstva, kot imajo organizacije finančnih sredstev in kadrovskih zmožnosti za kvalitetno mentoriranje. Iz naslova finančne stiske Arkova (2017) izpostavlja tudi pomanjkanje sredstev za povračilo stroškov prevoza in prehrane, ki nastanejo med prostovoljsko dejavnostjo.

Društvo Center za pomoč mladim kot glavno problematiko izpostavlja podobno situacijo kot Slovenska filantropija, saj opažajo trend velikega števila prijav, vendar pa imajo nato težave pri upadu participacije zaradi študijskih obveznosti. Organizacija zaradi narave dela deluje zgolj s pomočjo mladih prostovoljcev, katerih čas je v dopoldanskih urah omejen zaradi predavanj, prav ta čas pa je ključen z vidika društva, saj se takrat izvajajo delavnice po srednjih šolah. Prav tako je sogovornica omenila problematiko starejših prostovoljcev, ki sem jo prej že omenila, vendar so slednjo že rešili s sprejetjem novih kriterijev v sodelovanju s Slovensko filantropijo. Večjih težav v društvu drugače ne izpostavljajo, si pa Romihova (2017) želi, da bi aktivnejše vključevali stare člane v nove projekte. Slednje sem kot problematiko identificirala tudi pri ostalih dveh sogovornicah.

Zavod KROG največjo problematiko vidi v pomanjkanju dela za prostovoljce v Sloveniji, saj so njihove aktivnosti velikokrat mednarodne in bi zato potrebovali kader v tujini, kar pa je zaradi finančnih in logističnih omejitev težko izvedljivo. Problematike se organizacija že sama zaveda in jo poskuša reševati s posojanjem prostovoljcev drugim organizacijam in obratno.

Društvo Projekt človek je trenutno v fazi prestrukturiranja, saj imajo, kot je moja sogovornica izpostavila, več težav, ki potrebujejo boljše rešitve. Kot sem že omenila v poglavju s področja rekrutacije, društvo nima jasno določenega procesa rekrutacije oziroma tega ne izvajajo ciljno. Posledično imajo neprestan pritok ljudi, ki jih društvo zaradi velikega števila centrov nujno potrebuje, niso pa deležni enotnega izobraževanja in usposabljanja. Društvo je tako ujeto v krog pridobivanja vedno novih članov, večji del njih predstavljajo predvsem praktikanti različnih fakultet, katerih prostovoljsko delo pa je večinoma časovno kratko. Fluktuacija je zato na letni ravni zelo visoka in pomeni stalno vračanje na izhodiščno točko – velika potreba po prostovoljcih ter nenačrtovano in nestrukturirano rekrutiranje. Društvo se problematike močno zaveda, vendar nimajo še jasno opredeljene strategije ali načrta.

Poleg težav, ki so jih sogovornice izpostavile same, sem s pomočjo analize in pogovorov zaznala problem neusklajenega vodenja podatkov na nacionalni ravni. Slovenska filantropija sicer ima bazo članov, kamor se lahko ljudje prijavijo in prejemajo novice o prostovoljskih delih, vendar gre zgolj za objave Slovenske filantropije, ki je tudi edina organizacija z dostopom do teh podatkov.

## SKLEP

Pomen neprofitnih organizacij se v času vse globljih družbenih razlik neizogibno povečuje, saj postajajo nepogrešljiv del sodobne družbe, na aktivnosti katerih se zanaša vse večje število posameznikov. Njihov cilj je zagotavljanje pomoči in storitev ranljivim posameznikom in skupinam, in ne ustvarjanje lastnega dobička in zadovoljevanje svojih interesov.

Prostovoljci predstavljajo ključen gradnik strukture neprofitnih organizacij, saj zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in posledično profesionalnega kadra prostovoljci izvajajo velik del aktivnosti. Zaradi tesnega kontakta med prostovoljci in posamezniki, katerim so aktivnosti organizacij namenjene, je potrebna posebna pozornost v procesu pridobivanja prostovoljcev, saj lahko s pravimi odločitvami o izbiri kadra in ustreznimi izobraževanji ter usposabljanji v svoje vrste organizacije sprejmejo posameznike, ki bodo vzdrževali visok nivo izvajanih aktivnosti in bodo tako pripomogli k boljši in solidarnjši družbi.

Na začetku raziskave sem si postavila tri teze, ki so mi služile kot izhodišče za izvedene intervjuje in analizo podatkov. Teze so bile sledeče:

1. Izhajam iz predpostavke, da v splošnem velja mnenje, ki temelji na prepričanju, da neprofitne organizacije v svoje vrste sprejmejo vsakogar, ki je pripravljen pomagati. Prostovoljci tako ob vstopu v slovenske neprofitne organizacije s področja socialne varnosti in kulture naj ne bi naleteli na vstopne ovire.
2. Zaradi manjšega števila finančnih sredstev neprofitnih organizacij se slednje zatekajo k večjemu številu sprotnega učenja s pomočjo neplačanega mentorstva, neformalnih druženj in pogovorov.
3. Zaradi narave prostovoljskega dela, ki ni osnovano na finančnih nagradah, predpostavljam, da prostovoljce najbolj motivirajo vidni rezultati njihovega dela, kot so na primer uspeh posameznih projektov, hvaležnost ljudi, ki jim pomagajo itd.

Z analizo sem ugotovila, da imajo izbrane slovenske neprofitne organizacije s področja socialne varnosti in kulture jasneje opredeljene vstopne pogoje. Vse analizirane organizacije ob sprejemu prostovoljcev izvedejo intervjuje in uvodna izobraževanja ali usposabljanja, s pomočjo katerih preverijo, kako motivirani so prostovoljci in kateri so tisti motivi, ki jih ženejo v prostovoljsko delo. Prvo tezo zato zavračam, saj imajo organizacije jasno predstavo in pogoje o tem, kakšne prostovoljce želijo v svoje vrste in zato vanje ne sprejmejo vsakogar.

Podobno so si tudi na področju izobraževanja vse štiri organizacije enotne, saj ga vse izpostavljajo kot izredno pomembnega. Kljub temu prihaja do razlik v izvedbi in implementaciji. Društvo Center za pomoč mladim in Slovenska filantropija v moji analizi predstavljata najmočnejša igralca na področju izobraževanja prostovoljcev, saj imata jasno izdelan izobraževalni načrt in obvezno udeležbo prostovoljcev. Zavod KROG se v veliki meri opira na izobraževanja Slovenske filantropije in Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj neprofitnih organizacij in tako nima razvitega sistema izobraževanja. Društvo Projekt človek ima od vseh štirih organizacij najmanj razvit sistem s slabo udeležbo in nejasnimi cilji izobraževanja. Slednjega se v organizaciji zavedajo, vendar ne vedo točno, kako se problematike lotiti. Drugo tezo lahko do neke mere potrdim, saj se organizacije v veliki meri poslužujejo izobraževanj, ki temeljijo na fleksibilnih oblikah in sprotne učenju, vendar lahko predvsem pri Slovenski filantropiji in Društvu Center za pomoč mladim zasledimo veliko mero jasno oblikovanega izobraževalnega procesa, ki v določenih točkah spominja na formalne oblike izobraževanja.

Tretjo tezo potrjujem, saj vse štiri organizacije kot najpomembnejši motivator izpostavljajo rezultate dela in jasne cilje delovanja. Prostovoljci v vseh štirih organizacijah delujejo s pomočjo mentorjev, katerih dolžnost je motiviranje prostovoljcev, ko sami v delu ne vidijo smisla. Vse štiri intervjuvanke so izpostavile, da bolj kot finančni vidik, prostovoljci želijo dobre odnose, kvalitetno opravljeno delo in nova znanja ter izkušnje.

Ob analizi sem skozi intervjuje naletela na kar nekaj problematik, s katerimi se organizacije srečujejo na področju rekrutacije prostovoljcev. Slovenska filantropija meni, da je največja težava v kvalitetnem mentorstvu zaradi pomanjkanja ustreznega kadra. Sama rešitev vidim v mentorstvu starejših, že dlje časa prisotnih prostovoljcih, in ne zgolj redno zaposlenih posameznikov, kot je to sedaj določeno. Tjaša Arko (2017) je sama izpostavila, da imajo kar nekaj prostovoljcev, ki so pri njih že leta. Menim, da bi bilo logično nadaljevanje njihovega delovanja prav mentoriranje novih članov, saj so prostovoljci sami najboljši naslov za vprašanja o prostovoljskem delu, motiviranju in možnih težavah, obenem pa je to lahko motiviranje njih samih.

Društvo Projekt človek se z vidika prostovoljstva srečuje s precej težavami, ki so po mojem mnenju posledica nestrukturiranega rekrutiranja. Društvo namreč sprejema vsakega posameznika, ki se tekom leta javi, ob tem pa nimajo jasno opredeljenih vstopnih usposabljanj, ki jih ne želijo izvajati za zgolj enega ali dva posameznika. Menim, da bi bilo problematiko mogoče rešiti v sodelovanju s Slovensko filantropijo, kot to počne Zavod KROG, saj

filantropija vsakomesečno izvaja podobna izobraževanja, kot jih letno organizira tudi društvo samo. S tem bi si zagotovili ustrezneje usposobljen kader, obenem pa zmanjšali fluktuacije, saj bi z višjimi vstopnimi kriteriji že v osnovi zreducirali kader, katerega motivacija je krajšega časovnega trajanja.

Cilj svojega diplomskega dela sem dosegla, saj sem z analizo podrobno prikazala teoretične okvirje procesa rekrutacije ter z njim povezana izobraževanja in faktorje motivacije. Prav tako sem predstavila rekrutacijo v izbranih slovenskih organizacijah in izvedla njihovo medsebojno primerjavo. Ovrгла oziroma potrdila sem vse tri raziskovalne teze in ob tem izpostavila problematike, s katerimi se organizacije srečujejo ter podala lastne rešitve za izpostavljene težave. Poleg posameznih problematik sem izpostavila tudi širšo problematiko poenotene evidence prostovoljcev in vzdrževanje enotne baze, katere razvoj in vzpostavitev vidim kot potencialno tematiko za svoje magistrsko delo v prihodnje.

## LITERATURA

1. Adam, Špela. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. maj.
2. Arko, Tjaša. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. maj.
3. Boris, Elizabeth T. in C. Eugene Steuerle. 2006. *Nonprofits & Government*. Washington: The Urban Institute.
4. Connors, Tracy D. 1988. *The Nonprofit Organization Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company.
5. Črnak-Meglič, Andreja. 2007. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev in ustanov) v letu 2007*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
6. Društvo Center za pomoč mladim. 2016. *O nas*. Dostopno prek: <http://www.cpm-drustvo.si/o-nas/> (5. julij 2017).
7. Društvo Projekt človek. 2017. *O društvu*. Dostopno prek: <http://www.projektlovek.si/podstran.asp?stran=O%20dru%C5%A1tvu&podstran=Predstavitev> (5. julij 2017).
8. Eckardstein, Dudo von in Julia Brandl. 2004. Human Resource Management in Nonprofit Organizations. V *Future of Civil Society*, ur. Annette Zimmer in Eckhard Priller, 297–314. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
9. Hadžić, Emina. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. julij.
10. Helmut, K. Anheier in Wolfgang Seibel. 1990. *The third sector: comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin; New York: de Gruyeter.
11. Herman, Robert D. 2005. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, 2nd Edition*. San Francisco: John Wiley and Sons.
12. Herzberg, Friderick, Bernard Mausner in Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
13. Horton Smith, David. 1988. The Nonprofit Sector. V *The Nonprofit organization handbook*, ur. Tracy Daniel Connors, 1.3–1.4. Michigan: McGraw-Hill.
14. Hrovatin, Nevenka. 2001. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 71–93. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
15. Hull, Richard, Jane Gibbon, Oana Branzei in Helen Haugh. 2011. *The Third Sector*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

16. Jelenc, Zoran. 2001. Izobraževanje v prostovoljski humanitarni organizaciji. *Znanost za prakso* (3): 26–33.
17. Kolarič, Zinka. 2001. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje v nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 14–22. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
18. ---, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volunterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. --- in Tatjana Rakar. 2010. *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
20. MacDuff, Nancy. 2005. Principles of Training for Volunteers and Employees. V *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, ur. David O. Renz in Robert D. Herman, 591–615. San Francisco: John Wiley and Sons.
21. McCurley, Stephen. 2005. Recruiting and Retaining Volunteers. V *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, ur. David O. Renz in Robert D. Herman, 511–533. San Francisco: John Wiley and Sons.
22. Minor, John. B. 2005. *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Shape.
23. Oblak, Erika, Maks Soršak, Špela Veselič in Erika Trivundža Tomanič. 2004. *Poročilo o stanju v nevladnem sektorju*. Ljubljana: Umanotera.
24. Powell, Walter W. in Richard Steinberg. 2006. *The Non-Profit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
25. Rakar, Tatjana, Tomaž Deželan, Senka Š. Vrbica, Zinka Kolarič, Andreja Črnak-Meglič in Mateja Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
26. Romih, Andreja. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. maj.
27. Rončević, Borut. 2001. Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 24–35. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
28. Salomon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1997. *Defining the Nonprofit Sector*. Manchester: Manchester University Press.
29. Slovenska filantropija. 2016. *Kdo smo*. Dostopno prek: <http://www.filantropija.org/kdo-smo/> (5. julij 2017).

30. Sozanska, Olga, Jiri Tošner in Pavol Frič. 2004. Management of Volunteers in Nonprofit Organizations. V *The Future of Civil Society*, ur. Annette Zimmer in Eckhard, 315–339. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
31. Svetlik, Ivan. 2001. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 93–104. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
32. Šporar, Primož. 2001. *Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost*. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/313-338.pdf> (18. maj 2017).
33. Zavod KROG. 2017. *Projekti*. Dostopno prek: <http://www.zavod-krog.si/projekti> (5. julij 2017).



# PRILOGE

## PRILOGA A: Vprašanja in smernice za intervjuje

1. V začetku bi vas prosila, če bi lahko na kratko opisali, s čim se vaša organizacija ukvarja in kakšna je vaša vloga?
2. Kakšne tipe prostovoljskega dela prostovoljci pri vas opravljajo?
3. Kako poteka proces rekrutacije, kako oglašujete potrebo, kako prostovoljce izberete?
4. Kakšne pogoje ima vaša organizacija za opravljanje prostovoljskega dela?
5. Kakšna izobraževanja, usposabljanja izvajate za začetne prostovoljce in kakšna za že obstoječe člane?
6. Ali imate v organizaciji oblikovane programe mentorstva? Če da, kako in na kakšne načine potekajo?
7. Ali prostovoljci ob vstopu v vašo organizacijo podpišejo kakšno dokumentacijo?
8. Kako motivirate prostovoljce, da dlje časa ostanejo?
9. Na kaj mislite, da morate biti kot organizacija pri rekrutaciji pozorni?
10. S kakšnimi težavami se spopadate pri rekrutaciji? Kako menite, da bi lahko proces izboljšali?
11. Ko iščete prostovoljce za nove projekte, vedno iščete nove ali se najprej obrnete že na stare, obstoječe prostovoljce? Imate interno bazo?

## PRILOGA B: Transkripcija intervjuja s Tjašo Arko, Slovenska filantropija

1. **Omenili ste, da delujete tudi na področju migrantov. Kako pa tukaj poteka pridobivanje prostovoljcev in njihovo delovanje? Tudi tu zgolj posredujete prostovoljce, ali dejansko izvajate dejavnost pomoči?**

Slovenska filantropija je dejansko nastala, ko so begunci prišli v Slovenijo iz Bosne. Zato je na slovenski filantropiji več področij na katerih delujemo. Zgolj eno izmed področij je

prostovoljstvo, drugo najpomembnejše pa je psihosocialna pomoč migrantom. Vse od začetka delovanja leta 1992 smo ves čas tako ali drugače delali z migranti s poudarkom na otrocih brez spremstva. Pred leti smo imeli programe za migrantske delavce, ko se je zgodil zlom gradbenega sektorja. Poleg tega imamo tudi program medgeneracijske hiše, ki se imenuje Sadeži družbe, takšnih hiš je v Sloveniji 6 (Murska Sobota, Vipava, Žalec, Črnomelj, Metlika, Logatec), ter program razvojnega sodelovanja s področja prostovoljstva in področja dela na povojnih območjih, preko katerih naše znanje prenašamo v tujino s pomočjo naše direktorice Anice Mikuž Kozina.

## **2. Če navežem pogovor nazaj na begunsko krizo, na kakšen način ste pridobili prostovoljce?**

V času begunske krize smo opazili trend, ko so se ljudje sami od sebe obračali na nas, ker smo bili vedno aktivni na področju dela z migranti. Začelo se je dogajati, da so ljudje sami pristopili, da želijo pomagati pri begunski krizi. Naša organizacije je zato septembra 2015 najprej začela posredovati prostovoljce organizacijam, ki so bile na terenu (Rdeči križ, Karitas, Adra). V tej situaciji so se ljudje res začeli sami obračati na nas. V tem trenutku smo po prvih povratnih informacijah začeli ugotavljati, da ti prostovoljci niso bili dobro mentorirani. Nekdo nas je poklical, da potrebuje prostovoljce na terenu, mi smo zadevo zorganizirali in jih tja tudi poslali, ko pa so prostovoljci tja prišli, so pa organizacije rekle, da jih ne potrebujejo več. Zato smo začeli z dvournimi in triurnimi delavnicami za vse, ki bi želeli pomagati na področju beguncev v primeru, da bi Madžarska zaprla meje in bi begunci morali naprej čez Slovenijo. Ko se je konec oktobra zgodba začela, smo bili v stiku s civilno zaščito, da so nas dejansko spustili zraven celotni situaciji in potem začeli z lastnimi koordinatorji, kasneje smo z Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve in Ministrstva za finance dobili zeleno luč, da smo zaposlili dejanske ljudi.

## **3. Ljudje, ki so koordinirali, so to bili prostovoljci, ki so v vašo organizacijo prišli že prej ali ste iskali nek zunanji profesionalni kader?**

Izmed tistih, ki smo jih že poznali smo poiskali tiste, ki bi bili najbolj primerni za koordinacijo in jih potem tudi temu primerno usposobili.

## **4. Je bilo to vse na prostovoljni bazi?**

Ko smo jih zadolžili za koordinacijo, so bili za svoje delo plačani, vendar pa je bila večina v osnovi že prej naša prostovoljska sila. Druga stvar pa je bila tudi taka, da smo, ko smo

potrebovali ta kader, poklicali tudi druge organizacije in jih povprašali, če mogoče poznajo koga, ki bi bil sposoben za to delo.

**5. Omenili ste, da ste vzpostavili stik z drugimi organizacijami pri iskanju primernega kadra. Je to tudi drugače ustaljena praksa? Torej, da organizacije med seboj sodelujejo in si posojajo prostovoljce?**

Odkvisno od organizacij. Odkvisno od tega, kako organizacija gleda na svoje prostovoljce. Če imajo do njih lastniški odnos, potem tega sodelovanja ni. Poznam pa tudi primere, ko prostovoljci precej prehajajo iz različnih organizacij in je sodelovanje med organizacijami, kjer pa ne gre toliko za to, da imajo isto naravo dela, temveč da gre za dopolnjevanje. Kot primer lahko navedem svojo izkušnjo, ko sem še kot prostovoljka delala v Mariboru, kjer je šlo za sodelovanje; ena organizacija, ki je organizirala tabore in delavnice za mlade, druga pa neke kreativne delavnice. Prostovoljci iz prve organizacije, ki so bili tudi precej kreativni, so imeli tako možnost sodelovati tudi pri kreativnih delavnicah in dogodkih in jih prvi niso mogli. Primer tega so tudi ljudje v manjših krajih, ki hkrati delujejo v več društvih in tako sodelujejo na več različnih področjih. Kar iz tega opažamo je, da tiste organizacije to omogočajo, njihovi prostovoljci dlje in raje ostajajo in delujejo pri njih. Zdi se mi, da prostovoljci res spoštujejo to osebno svobodo in možnost izpopolnjevanja na področjih, ki jih zanimajo.

**6. S tem ste pravzaprav že načeli temo za moje naslednje vprašanje, in sicer, kako motivirati prostovoljce, da dejansko ostanejo pri neki organizaciji. Rekli ste svoboda, možnost prehajanja?**

Vedno, ko se na nas obrnejo ljudje, ki bi radi delali kot prostovoljci, jih jaz najprej vprašam, kaj bi radi počeli. Pri tem vedno dobim isti odgovor »ja ni važno, jaz bi samo pomagal«. Temu pa žal ni tako, zato gremo skozi pogovor do tiste res prave motivacije in motivov. Prav, vi bi radi pomagali - komu bi pa radi pomagali? Ljudem, živalim, naravovarstvenim projektom? Če rečete ljudem, a bi delali z otroci, bolniki, starejšimi? Pri vsem tem je pomembno, da ima vsak omejen čas, znanja in zato je najbolj optimalno, da se posameznike usmeri na tisto področje, kjer želijo, da nekaj dejansko prispevajo. To je torej tisti prvi vzvod, motiv, zakaj se vključiti v neko organizacijo. Drugi pa je potem, zakaj ostati. Tukaj so pa ti zunanji motivatorji, ki so lahko vezani na to, da tisti, ki delajo – prostovoljci, torej mentorji, njih poznajo in jih pravilno identificirajo. Kar mi opažamo je, da je najmočnejši motivator za prostovoljce neka vidnost rezultatov njihovega dela. Tu pride v ospredje vloga mentorja, saj mora v primeru, da rezultati niso vidni, ali pa, da jih prostovoljec sam ne vidi, poskrbeti, da prostovoljca motivira in da

začne opazati rezultate svojega dela. Če navežem na temo beguncev, dostikrat se je zgodilo, da je prostovoljec delal z neko družino, ki potem ni dobila statusa in seveda tukaj pade motivacija. Zakaj sem sploh delal to, če pa ni nič bolje? Tu je res pomembno, da mentor osmisli delo tudi, ko ni nekih rezultatov. Če so rezultati vidni, po navadi drugi motivatorji sploh niso potrebni. Se pa organizacije poslužujejo tudi določenih vrst nagrajevanja, kot so pošiljanje na izobraževanja, organizacija piknikov in izletov, ekskurzije in obisk drugih organizacij, sprejem župana ipd. Torej, raznovrstne nagrade, ki so povezane z zunanjimi motivatorji. Poleg tega pa pri organizacijah in mentorjih poudarjamo tudi pomen notranjih motivatorjev, torej, da se posamezniki počutijo kompetentni za delo, da se jih pravilno usposablja in postopoma uvaja v postopke delovanja. Prav tako je pomemben motivator avtonomija delovanja in možnosti, da so posamezniki samoiniciativni. Seveda je to odvisno od narave dela. Spodbuja se tudi pripadnost, saj se prostovoljci počutijo povezani z organizacijo in s svojim delovanjem pripomorejo k izpolnjevanju poslanstva organizacije.

**7. Kaj pa kot sama rekrutacija? Na primer, da k vam pristopi neka organizacija, ki potrebuje prostovoljce. Vaša organizacije pri tem že naredi selekcijo ali zgolj posreduje vse prostovoljce?**

Mi imamo svoje prostovoljce, ki delajo, na primer z begunci.

**8. Kaj pa druge vrste del? Ali gre za priložnostno iskanje prostovoljcev, torej izberete, kar je na voljo, iščete ljudi s posebnimi znanji? Na kakšen način jih pridobite?**

Mi se veliko poslužujemo portala prostovoljstvo.org, kjer objavljamo ciljne oglase za prostovoljce. Ob tem jasno navedemo za kakšno delo gre in katera znanja so zaželeno oziroma pričakovana. Išče se ciljno. Ljudje se nam nato na oglase odzovejo in potem imamo približno enkrat mesečno uvodna usposabljanja za prostovoljce, kamor povabimo vse ljudi, ki so se odzvali na oglase, poleg tega pa so odprta tudi za širšo javnost. Na teh usposabljanjih pokrijemo širok spekter tematik, na primer, kaj je prostovoljstvo, motivacija, komunikacija, kako postaviti meje pri odnosih, pravice, etični kodeks itd. Tukaj lahko že naredimo prvo selekcijo v smislu, če se kak posameznik izkaže kot izredno neprimeren za to vrsto dela.

**9. Kako pristopite k takemu človeku?**

Po pogovoru s koordinatorjem, ki identificira primernost kandidata, se ga potem napoti na kakšno drugo vrsto dela oziroma se po usposabljanju z njim še dodatno pogovori. Velikokrat opazimo, da ljudje že sami vidijo, katero delo je za njih in katero ne.

#### **10. Kako poteka postopek po uvodnem usposabljanju?**

Podpiše se dogovor o prostovoljstvu, ki ga ne podpišemo takoj, temveč po nekaj urah, zato da prej vidimo, kako nekdo deluje v praksi. Takoj pa mora podpisati dogovor oziroma izjavo o nekaznovanosti. Ob podpisu izjave o nekaznovanosti se dejansko sklene tudi ustni dogovor o prostovoljstvu, pisni del pa se, kot sem že omenila, podpiše po nekaj urah praktičnega dela. Pisnega smo začeli sprejemati kasneje, zato ker od leta 2014 naprej velja, da se lahko ljudem, ki so prejemniki socialne podpore, slednja zviša, če sodelujejo kot prostovoljci. Nekateri bi k prostovoljstvu pristopili zgolj zaradi teh bonitet in zato mi prvo zahtevamo usposabljanje in nekaj ur praktičnega dela, da ni denar edini motiv. Mi rabimo prostovoljca, ki ima željo, sposobnosti in znanja za izvajanje dela, ki ga opravlja.

#### **11. Se vam je število potencialnih kandidatov, tudi takšnih z zgolj finančnimi motivi, močno povečalo, odkar je v veljavi ta zakon?**

Opažamo, da iz tega naslova prihaja več ljudi, ki bi radi delali kot prostovoljci. Ker pa organizacije že same naredijo selekcijo in ne sprejmejo vsakogar, denar kot glavni motivator ne pride prav do izraza. Včasih je težko, ko k tebi pristopijo ljudje, ki bi jim teh 80,00€ res prišlo prav, so trajno brezposelni in imajo poleg tega po možnosti še kakšne druge duševne težave in nimajo nekih socialnih veščin. Take ljudi se je sicer dalo odlično izkoristiti v času begunske krize, kjer je bilo delo precej enostavno in nezahtevno v smislu nekega posebnega znanja ali veščin. Drugače pa iščemo prostovoljce za bolj specifična dela, kjer so zahtevana znanja in izkušnje, in v tem primeru potem take osebe odpadejo in smo jim primorani reči ne.

#### **12. Kaj pa potem po tem podpisanem dogovoru, imate na določeno vrsto dela dodatna usposabljanja, imate za vse, kako izpopolnujete svoje prostovoljce?**

Mi poleg uvodnih usposabljanj organiziramo še tematska izobraževanja. Našim prostovoljcem so vsa ta usposabljanja omogočena brezplačno, kot so, na primer: vodenje skupine, skupinska dinamika, delo ena na ena, medgeneracijsko sodelovanje, komunikacija. Tisti, ki delajo z begunci pa imajo enkrat mesečno še posebne tematske delavnice. Veliko pa delajo tudi mentorji ena na ena s prostovoljci.

### **13. Kako pa je z mentorstvom pri vas?**

V Ljubljani imamo zaposlenega koordinatorja prostovoljcev, mentorstvo pa prevzemajo različni zaposleni glede na področje dela, ki ga prostovoljec opravlja. Imamo mentorje na področju beguncev, azilnih domov, socialne stiske slovenskih družin itd.

### **14. Če se še enkrat vrnem nazaj, vi v osnovi delate zgolj preko prostovoljstva.org, ali se poslužujete tudi drugih kanalov?**

Prostovoljstvo.org je le osnoven kanal, poleg tega pa si pomagamo še z drugimi orodji. Na primer, ko smo zdaj organizirali veseli dan prostovoljstva, smo povabili že stare, poznane prostovoljce. Ko gre za medgeneracijske hiše, je zelo pomemben kanal od ust do ust, osebna povabila, predstavitve na stojnicah, oglas na zavodih za zaposlovanje, predstavitve na fakultetah.

### **15. Omenili ste nekaj kanalov preko katerih pridobivate prostovoljce, opažate podobne trende tudi pri drugih organizacijah?**

Organizacije s področja Ljubljane se v veliki meri poslužujejo portala prostovoljstvo.org, v ostalih regijah pa gre tudi za druge pristope, recimo v Mariboru gre za vsakoletne predstavitve po šolah, prav tako od ust do ust, kjer prostovoljci povabijo druge. Veliko organizacije se naslanja tudi na študente in oglaševanje preko oglasnih tabel na fakultetah. Tako mi kot drugi pa se poslužujemo kontaktiranja organizacije, ki se ukvarja s področjem, s katerega potrebujem prostovoljce in nam bodo oni posredovali ljudi, ki so že izučeni za delo na tem področju.

### **16. Zaznavate trend posojanja in sodelovanja med organizacijami?**

Tiste organizacije, ki med seboj tudi drugače sodelujejo, si med seboj tudi tako pomagajo.

### **17. Opažate rivalstvo?**

V begunski zgodbi je bilo zelo prisotno. Večinoma pa gre predvsem za rivalstvo zaradi finančnih sredstev.

### **18. Ne pa z vidika tekmovanja za prostovoljce?**

Kar jaz opažam je, da gre večinoma za problematiko, da si več ljudi želi delati in sodelovati, kot pa je dejansko sredstev in možnosti za mentorstvo. Dobre organizacije imajo že zdaj 40-50 prostovoljcev in ko pridejo novi, jih enostavno ne morejo več mentorirati.

**19. Torej, če naveževa na problematiko mentorstva, kakšne so še druge težave, ki jih vi in ostale organizacije zaznavate?**

Največja je definitivno mentorstvo. Prav zdaj se sprejema strategija prostovoljstva, kjer smo mi kot Slovenska filantropija podali stališče, da bolj kot večjo količino prostovoljcev, potrebujemo večjo kakovost prostovoljstva. Prostovoljstvo se vse prevečkrat jemlje kot samoumevno tako s strani občin kot s strani države. Prav tako je problematičen tudi finančni vidik, predvsem iz naslova vračanja stroškov, ki nastanejo, torej potni stroški in prehrana. Prav tako bi si želeli, da bi lahko iz teh finančnih sredstev kdaj organizirali kakšne izlete ali piknike in s tem nagradili svoje prostovoljce.

**20. Kakšen je odstotek ljudi, ki so prišli k vam kot prostovoljci in ste jih potem zaposlili. Je to pogosta praksa?**

Z vidika Slovenske filantropije je procent zaposlenih, ki so bili nekoč prostovoljci zelo visok. Seveda pa je število delovnih mest omejeno. Ravno lani, ko se je odprlo več delovnih mest iz naslova begunske krize, smo seveda naprej pogledali med aktivne prostovoljce, kdo bi bil primeren. Menim, da večina organizacij, ki so v stiku s prostovoljci, ko se pojavijo možnosti za zaposlitve, če nekoga prepoznajo kot sposobnega, ga zaposlijo. Problem je bolj v tem, da je premalo delovnih mest, kot pa primernih kandidatov.

**21. Moje diplomsko delo se osredotoča na zasebne neprofitne organizacije, vaša organizacija sodeluje tudi z vladnimi?**

Sodelujemo tudi z javnimi zavodi. Imamo skupino prostovoljcev na onkološkem inštitutu.

**22. Kako poteka prehajanje prostovoljcev med zasebnimi in vladnimi? Ima vlada večje omejitve pri prostovoljcih?**

Zasebne neprofitne organizacije nimajo posebnih pogojev ali pravil, kaj prostovoljci lahko ali ne smejo delati, zato se velikokrat zgodi da je celotna oziroma večinska struktura sestavljena iz prostovoljcev, v javnih zavodih (vrtci, šole, mladinski zavodi, domovi za upokojece) pa je prostovoljstvo lahko prisotno v organizacijah, ki imajo koncesijo in so družbe z omejeno odgovornostjo, vendar ne smejo nadomeščati plačane delovne sile. Torej, če pogledamo bolnišnico, prostovoljec ne sme čistiti, dajati terapij, varovati. Za vse te stvari mora bolnišnica zaposliti ljudi. V javnih zavodih prostovoljci zgolj zvišujejo kvaliteto dela.

### **23. Zaznavate pri drugih organizacijah problematiko med povezavo profesionalnega kadra in prostovoljci?**

Javni zavodi ne potrebujejo prostovoljcev, ker morajo imeti zaposlene ljudi. Opažam razliko med posameznimi zavodi, kjer prostovoljstvo super deluje in med zavodi, kjer prostovoljstva sploh ni, saj v njem ne vidijo smisla. Kar se tiče zasebnih organizacij opažam, se dogajajo določene zgodbe, zato se mi trudimo, da jim nudimo informacije z etičnega področja, prav tako obstaja etična komisija, kamor se lahko prostovoljec pritoži, če se počuti izkoriščenega. Opažali smo izkoriščanja ravno na temo delovne aktivnosti, ko so organizacije začele pogojevati delovanje vsaj 20 ur na teden, če so želeli dobiti dogovor in s tem večjo socialno denarno pomoč. To ni res, saj je minimalni pogoj v enem letu 24 ur. To je minimum, da dobiš dogovor. Določene organizacije so nas klicale in se pritožile, da imajo velik problem s temi prostovoljci, ki so prišli zgolj zaradi dogovora, kasneje pa se je ugotovilo, da so organizacije same na svoji spletni strani oglaševale ugodnosti z naslova socialne varnosti. Še ena vrsta izkoriščanja, ki sem ga opazila, je delovanje na občutku krivde, torej »joj ne bomo mogli brez tebe«. Opazimo pri tistih mentorjih, ki niso bili sami prostovoljci in ne razumejo, da ljudje to delajo zaradi veselja.

### **24. Poleg dokumentacije, ki se podpiše na začetku, torej dogovor in potrdilo o nekaznovanosti, dajo organizacije za podpisati še kaj drugega?**

Potrdilo o nekaznovanosti se podpiše predvsem takrat, kadar prostovoljec dela z ranljivimi skupinami, drugače pa imajo organizacije svoje interne dokumente. Organizacije spodbujamo, da kadar imajo akcije, ki so povezane z otroci, zahtevajo tudi izpis o nekaznovanosti, saj imajo pravico zahtevati.

Ko opravljajo delo pri nas, morajo vsak mesec voditi in oddati dnevnik v obliki enega A4 lista, kjer napišejo kaj, kdaj in s kom je delal ter, ali so ob tem nastali kakšni stroški pri delu, saj jim povrnemo potne stroške in stroške malice, če so delali več kot 4 ure.

Organizacije same vodimo evidenčni list prostovoljca, kamor spada dogovor in te evidenčni podatki, ki jih prostovoljec oddaja. Poleg tega v bazo vnašamo ure prostovoljcev, da imamo ob koncu leta izdelano evidenco.

### **25. Imate večinoma stalne prostovoljce ali večinoma pridobivate nove za nove projekte?**



Oboje, poskušamo zadržati stare, ob enem pa želimo pridobivati nove. Predvsem preden nismo imeli koordinatorja za prostovoljce, smo imeli precej visoko fluktuacijo.

#### **26. Opažate visoko fluktuacijo?**

Odvisno od narave dela, opažam neko polovično fluktuacijo. Najmanj jih je pri upokojenicah, oni pri nas predstavljajo najbolj stalen kader.

#### **27. Ko se organizacije obrnejo na vas glede potrebe o prostovoljcih, kako se odzovete?**

Mi predstavljamo nek stik med organizacijo in prostovoljci. Nimamo neke baze ljudi iz kateri bi jih posredovali naprej. Ko nas organizacije kontaktirajo z neko potrebo, na primer 10 prostovoljcev za naslednji teden, zgolj objavimo oglas, saj organizacije same najbolj vedo, kaj potrebujejo. Nudimo pa možnost, da se posamezniki registrirajo na naši spletni strani in dobivajo objave za delo, ki je relevantno njihovim interesom in kraju bivanja. Drugače pa rekrutacijo izvajamo zgolj za tiste organizacije, s katerimi imamo poseben skupni dogovor, kot na primer onkološki inštitut.

#### **28. Na kaj mislite, da bi morale biti organizacije pozorne pri rekrutaciji?**

Menim, da je ena izmed najpomembnejših stvari jasnost, kaj bo delo prostovoljcev obsegalo in kaj so dejanske potrebe organizacije. Organizacije naj si že pred iskanjem oblikujejo opis prostovoljskega dela in kalkulacijo, koliko ljudi bodo potrebovali. Prav tako je dobro, da imajo zadolženo osebo, ki bo s prostovoljci opravila razgovore, ki točno ve, kakšne prostovoljce potrebujejo in kakšne kompetence išče. Ob tem morajo za to delo izbrati osebo, ki zna reči tudi ne. Torej, da znajo prostovoljca ob katerem imajo slab občutek, tudi zavrniti.

#### **29. Kako posamezniki reagirajo, ko so postavljeni pred dejstvom, da morajo naprej priti na neko izobraževanje, ali jih to odvrne?**

To je prvo sito motivacije. Razlika je med željo in motivacijo. Klinični center recimo pogojuje sodelovanje z njimi, da se posamezniki prvo udeležijo naših 2-dnevnih usposabljanj. Tu gre za dvojno boniteto, saj po eni strani mi že usposobimo prostovoljce, po drugi strani pa v imenu kliničnega centra naredimo prvo selekcijo, saj tisti, ki niso dovolj motivirani, odpadejo.

#### **30. Se vam zdi zakonska ureditev prostovoljstva dobro urejena?**

Od leta 2011 zakon ureja res tista minimalna področja, saj se prostovoljstvo pojavlja v tako veliko različnih oblikah, da ga zakon ne želi omejevati. Zakon zato zgolj navaja, kaj je in kaj ni

prostovoljstvo ter osnovne pravice in odgovornosti. Tudi na primer vračanje potnih stroškov je navedeno zgolj kot zaželeno, saj bi morali drugače nekatere organizacije zapreti. Drugače menim, da zakon dobro ureja stvari, razen na področju nekaznovanosti, saj se kaže kot ovira pri organizacijah z ozdravljenimi odvisniki, saj so lahko najboljši prostovoljci prav tisti, ki so bili v enaki vlogi, pa tega dela ne smejo opravljati, ker so bili v preteklosti kaznovani.

## **PRILOGA C: Transkripcija intervjuja z Andrejo Romih, Društvo Center za pomoč mladim**

### **1. V začetku bi vas prosila, če bi lahko na kratko opisali, s čim se vaša organizacija ukvarja in kakšna je vaša vloga?**

Naša organizacija, Center za pomoč mladim, se ukvarja z učenjem socialnih večin mladih, učenje asertivnosti mladih, delujemo predvsem na področju preventive na način izvajanja delavnih po šolah in s pomočjo treningov socialnih veščin za mlade med 15. in 29. letom starosti, treninge asertivnosti za vse, ki želijo nadgraditi svojo samozavest, samopodobo in jasnost svojega izražanja. To je za mlade med 19. in 29. letom starosti. Poleg tega imamo še mednarodne mladinske izmenjave, mednarodne seminarje in treninge. Pri tem sodelujemo z zunanjimi organizacijami, ne samo na nacionalnem temveč tudi na mednarodnem nivoju. Glavna aktivnost, ki jo izvajamo, pa je svetovalnica. Jaz sem vodja svetovalnice za mlade in vodja programa treninga asertivnosti in dela s prostovoljci in praktikanti. Slednji prihajajo predvsem iz Fakultete za socialno delo Univerze v Ljubljani.

### **2. Kako ste prišli do dela v neprofitnih organizacijah, ste bili prostovoljka in so vas potem zaposlili?**

Ja tako je, na začetku sem bila tu kot prostovoljka približno 3 leta. Začela sem kot udeleženka treninga asertivnosti, ki je bil namenjen študentom in sem ga obiskovala 10 tednov. Podobno izkušnjo ima tudi veliko naših prostovoljcev, ki so se na začetku udeležili enega izmed izobraževanj ali treningov in potem ostali. Jaz sem v tem času dobila pripravništvo, nato pa se je v CPM sprostilo eno delovno mesto, za katerega so me potem tudi izbrali. Pri nas je največkrat tako, saj si želimo ljudi, s katerimi sodelujemo in so del našega tima tudi zadržati in tako raje zaposlimo nekoga, ki že pozna, kako naš center deluje, prevzema neke vodstvene vloge in sodeluje pri organizaciji dogodkov. Na tak način smo v 25-letih do zaposlitve v naši

organizaciji prišli vsi redno zaposleni, torej skozi vpetost v prostovoljske programe na začetku in potem kasneje skozi zaposlitev.

### **3. Kaj je to asertivni trening?**

To je praktičen trening, ki poteka v skupini 12 mladih ljudi, po navadi študentov. Namenjen je mladim, da osvojijo neke komunikacijske veščine, da spoštujejo svoja čustva, misli in se jih naučijo izražati na spoštljiv način tako do sebe kot do drugih. Če grem bolj specifično – kako reči ne brez občutka krivde, kako prositi na asertiven način, kako podajati ali sprejemati komplimente, kako izražati kritike, kako si postavljati cilje itd. Vse, kar počnemo, je izkustveno, ker vse programe izvajajo tudi prostovoljci, razen svetovalnic, ki jih izvajamo izključno zaposleni.

### **4. Kaj pa sama rekrutacija na splošno, kako pri vas poteka?**

Z januarjem tekočega leta naredimo rekrutacijo, ker pride vsakoletna potreba po novih prostovoljcih. Čez naše programe gre namreč letno 4.500 mladih, zato je potreba po prostovoljcih zelo visoka, saj oni opravijo večino dela na terenu. Da to delo lahko opravljajo, so vključeni v skoraj enoletno izobraževanje na terenu.

Z januarjem torej naše že obstoječe prostovoljce obvestimo, da iščemo nove prostovoljce, poleg tega pripravimo plakat in jih prosimo, da ga nesejo po svojih fakultetah. Prav tako oblikujemo elektronsko sporočilo, ki ga pošljemo vsem obstoječim prostovoljcem in jih prosimo, da povabijo svoje prijatelje, sošolce itd. To je zelo pomemben vir, ker ko nekdo pripelje nekoga drugega, že sami ocenijo primernost kandidata, poleg tega pa prostovoljci najboljše predstavijo, kaj naše društvo počne in za kaj so prostovoljci zadolženi.

Drugo je preko naše spletne strani, *Facebook* strani in preko ostalih spletnih strani, na primer portal Slovenske filantropije, prostovoljstvo.org, portal mladi.si, druge mladinske organizacije (Mladi zmaji). Največ pa je kljub temu rekrutiranja od ust do ust, ki se za naš primer kaže kot najbolj učinkovito. Nismo še izkoriščali na primer medijev, saj se do sedaj potreba za to še ni pokazala.

### **5. Kako poteka postopek, ko enkrat prostovoljec pristopi do vas?**

Prostovoljci pridejo na začetku na informativni sestanek, kjer jim predstavimo kdo sploh smo, kaj počnemo in kaj od njih pričakujemo. Pri nas je zelo pomembno, da te zanimajo mladi (predvsem srednješolska populacija) in da se vidiš izvajati delavnice. Predstavimo jim tudi

filozofijo in način našega dela, saj mi ne hodimo po šolah in govorimo, kaj je prav in kaj narobe, temveč z mladimi raziskujemo. Prostovoljci našega društva so tam zato, da vodijo in povezujejo pogovor. Na uvodnem predavanju si zato prizadevamo, da čim bolj predstavimo te ključne vidike delovanja in da si kandidati ustvarijo jasno sliko pričakovanj. Po uvodnem sestanku, v kolikor se kandidati odločijo za sodelovanje z nami, jih povabimo k opazovanju delavnic po različnih srednjih šolah. Njihova vloga na tej stopnji ni nič drugega kot samo opazovanje drugih prostovoljcev ali zaposlenih, ki so že samostojni izvajalci delavnic. Opazujejo lahko več delavnic, mi jim priporočamo vsaj 3 in to med več različnimi izvajalci, da vidijo, da ni nekih utečenih pravil, temveč da se pristop razvije glede na posamezne osebnosti izvajalcev. Imamo nek okvir za izvajanje, vendar pa do določene mere izvajalcem puščamo proste roke. Po tem, ko grejo skozi teh nekaj uvodnih delavnic, sami pri sebi presodijo, ali je to delo za njih. Če se odločijo, da je, se ponovno zglasijo v naših prostorih in šele takrat podpisemo dogovor o prostovoljstvu, ki je v skladu z Zakonom o prostovoljstvu. Poleg tega jih napotimo, da pridobijo tudi potrdilo o nekaznovanosti, saj delajo z mladimi. Nato začnejo postopoma obiskovati priprave za delavnice in začnejo prevzemati vloge nekega sovođenja delavnic z nekom, ki jih že samostojno izvaja. Vedno je po delavnici tudi analiza dela, evalvacija, kjer prostovoljec, ki že samostojno izvaja delavnice, novemu prostovoljcu nudi povratno informacijo o njegovem delu, kakšne so možne izboljšave in splošni napotki o delu. Taka vrsta izobraževanja poteka dlje časa, prostovoljec prevzema vse večje odgovornosti, dokler se ne počuti toliko zrel, da bi šel sam voditi delavnico. To pomeni, da smo vsi, tako on kot mi in ostali prostovoljci, prepričani, da je dovolj izkušen za samostojno vodenje. Torej ni, da se kar sam odloči, temveč da gre za uravnovešeno odločitev. Vsake toliko časa pridemo zaposleni nato pogledat njihove delavnice, ne toliko zaradi kontrole same kot bolj zaradi povratne informacije, zato da posamezniki vedo, kje so in kako ravnati v prihodnosti. Po nekaterih sklopih delavnic imamo tudi intervizijska srečanja, kar pomeni, da se tu na upravi dobimo, pogovarjamo o problemih, stiskah, s katerimi so se prostovoljci srečevali med vodenjem. Skupaj nato iščemo rešitve in nadgradnje. Zdaj sem se osredotočila zgolj na delavnice, vendar se enakega pristopa poslužujemo tudi pri drugih aktivnostih, ki jih izvajamo, torej tudi pri treningih asertivnosti itd.

## **6. Že sami ste načeli to temo o izobraževanju, kako jih izobražujete, ko so enkrat že del vaše ekipe?**

Enkrat letno imamo izobraževanje za naše prostovoljce v sodelovanju z zunanjim izvajalcem, ki po navadi trajajo približno dva dni. Če jih naštejemo zgolj nekaj - imeli smo delavnice na temo odvisnosti v sodelovanju z DrogArt, obisk Društva Up, ki delajo z odvisniki; Zavod Logout, ki

delajo na področju preventive za prekomerno uporabo interneta; Slovenska filantropija, Centri za socialno delo itd. Sami pa enkrat na mesec nudimo srečanja, kjer jim nudimo možnost pogovora o temah, na osnovi katerih izvajamo delavnice. Gre za delikatne teme, kot so spolnost, ljubezen, pri katerih je dobro, da imamo mi kot organizacija do njih neko enotno stališče in da se o njih pogovarjamo.

**7. Kot ste rekli, januarja naredite letno rekrutacijo, kaj pa potem čez leto, za raznorazne dogodke, takrat tudi rekrutirate, ali se držite letnega rekrutiranja?**

Enkrat na leto res naredimo usmerjeno iskanje, če pa kdorkoli pristopi tekom leta, da nas sam najde, ga povabimo na razgovor in se nato držimo podobnega sosledja kot pozimi. Drugače čez leto ne rekrutiramo, tudi oglase po januarski kampanji umaknemo, saj raje delamo z manjšim številom ljudi, s katerimi se da kontinuirano sodelovati. Več vlagamo v samo druženje med prostovoljci, organiziramo mesečne knjižne klube ali druženja vsakega 15. v mesecu. Če gre recimo nekdo v tujino na mednarodni seminar za mladinske delavce, predstavi, česa se je naučil, naredimo kakšno vajo, se pogovorimo o temah.

**8. Kako pri vas poteka mentorstvo? Slovenska filantropija je izpostavila problematiko mentorstva, kjer je prostovoljcev velikokrat več, primanjkuje pa mentorjev.**

Pri nas imamo to precej dobro urejeno. Vse tri, ki smo v Ljubljani zaposlene, imamo vsaka svoj program, jaz na primer svetovalnico in uvodne sestanke. Druga sodelavka ima čez delavnice in je mentorica na področju delavnic, ima čez priprave, izvedbo, analizo, revizije. Prostovoljci tako točno vedo, komu oddati vse dokumente in na koga se obrniti v primeru vprašanj ali stiske s področja delavnic. Tretja kolegica pokriva treninge socialnih veščin in mednarodne zadeve, prostovoljci pa tako natančno vedo, na katero se obrniti glede določenih tem.

**9. Sodelujete tudi z drugimi organizacijami, si med seboj posojate prostovoljce?**

Včasih je tako, da kakšna organizacija, npr. Mladi zmaji, rabijo prostovoljce za nek dogodek in povprašamo naše prostovoljce (bodisi objava v *Facebook* skupino bodisi preko elektronske pošte), ali bi bili pripravljeni sodelovati. Včasih kakšna organizacija potrebuje tudi prav študente, ki bi delali za plačilo. Na tak način torej zagotovo sodelujemo, našim prostovoljcem tudi to z veseljem posredujemo, saj spodbujamo sodelovanje. Zaradi tega nismo izgubili še nobenega prostovoljca, opažamo, da včasih čutijo še celo večjo pripadnost, ko se vrnejo nazaj k nam.

## **10. Kako motivirate prostovoljce, da dlje časa ostanejo?**

Našim največ pomeni, da si vedno vzamemo čas za njih, da se družimo (tudi v neformalnem času), da imajo med seboj neka srečanja, podporo, če delavnice ne uspejo itd. Skratka, najpomembnejši jim je ta odnosni vidik. Veliko jim pomeni tudi neobsojanje, saj mi ne želimo moralizirati, temveč si želimo, da se učijo in napredujejo. Ta čas za njih in osebni stik je res najpomembnejši in ga tudi prostovoljci sami izpostavljajo kot največjo nagrado.

Prav tako izpostavljajo raznolikost programov ter neprestano učenje. Že od samega vstopa v naše društvo, se prostovoljci učijo in nadgrajujejo, bodisi postopno sodelovanje in vodenje bodisi prevzemanje nekih novih odgovornosti itd. Tudi na samih dogodkih so vloge vedno drugačne, enkrat si fotograf, drugič skrbiš za papirje, tretjič za hrano in tako ni nikoli dolgočasno delo. Mi jim pri zadolžitvah popolnoma zaupamo in jim prepuščamo proste roke, s čimer še dodatno krepimo pripadnost prostovoljcev do društva. Ta občutek zaupanja in vrednosti jih dodatno motivira in povečuje pripadnost društvu. Prav tako si želimo, da so prostovoljci samoiniciativni. Če želijo napredovati, se bodo vedno našle priložnosti pri katerih se bodo lahko izkazali in rasli. Ena izmed oblik nagrajevanja je tudi pošiljanje na izmenjave v tujino, vendar to storimo zgolj pri posamezniki, ki so že dlje časa pri nas in res pokažejo željo po napredku in samoiniciativnost. Menim, da prostovoljcem veliko pomeni sam naš program, ki ni dolgočasen in pri katerem se vedno nekaj dogaja, poleg tega pa že prej občutek pomembnosti, pripadnosti in konstantnega osebnega napredka ter učenja.

## **11. Na kaj mislite, da morate biti kot organizacija pri rekrutaciji pozorni?**

Da smo jasni v informacijah, ki jih podajamo prostovoljcem. Kot organizacija sama moramo jasno vedeti, kaj in koga želimo. Ni nujno, da je to veliko stvari. Za začetek potrebujem ljudi zgolj s tremi lastnostmi – da jih zanima delo z mladimi, so zanesljivi in samoiniciativni. V kolikor se posamezniki v teh treh točkah ne vidijo, mi nismo prava organizacija za njih, kar jim tudi mi na uvodnih srečanjih povemo. Tu je pomembno, da to povem iskreno in direktno, kljub temu pa na nek prijazen in človeški način.

## **12. Ste že kdaj kakšnega prostovoljca zavrnili?**

Ne vem če, direktno mislim, da ne. Se je pa preko procesa že izkazalo, da komu ni bilo tako prijetno, kot je mislil, da bo in so počasi odstopili od sodelovanja.

## **13. S kakšnimi težavami se spopadate pri rekrutaciji?**

Nekih velikih težav nimamo, edina stvar, ki jo lahko izpostavimo je, da rekrutacijo izvajamo že dlje časa na enak način in se nanjo včasih odzove veliko število ljudi, včasih pa zelo majhno število. Težava je, ko pride veliko ljudi, potem pa nimajo časa. Zelo se je spremenilo stanje obdobja, ko je bilo na fakultete še neobvezno obiskovanje vaj in predavanj, kjer so naši prostovoljci večkrat ocenili, da raje delajo v praksi, torej pri nas, kot pa obiskujejo predavanja in vaje. Ko so to uvedli kot obvezno, si študenti niso več upali toliko manjkali in smo mi kot organizacija precej občutili to pomanjkanje. Ob tem želim poudariti, da jih mi nismo spodbujali k izostanku, temveč so to presodili sami. Čez nekaj časa pa se je to stanje spet normaliziralo in mi ne občutimo več pomanjkanja zaradi teh izostankov. Res je pa, da imamo velik delež mladih, ki pri nas delujejo v času absolventskega statusa, ko imajo več časa in manj obveznosti. Taki posamezniki res hitro napredujejo in se naučijo.

Težava, ki se je še pojavila, je bila, da mi kljub temu, da smo mladinska organizacija, nismo imeli opredeljenega kriterija glede starosti naših prostovoljcev. Kljub temu, da smo oglaševali iskanje mladih in ne dijakov, se je na naš oglas javljalo veliko mladih mamic, ljudi okoli 40 leta, brezposelnih. S tem ni nič narobe, vendar smo ugotovili, da se mladi, za katere izvajamo delavnice, najbolje odzivajo na prostovoljce, ki so mladi, torej do 30 leta. Za ljudi nad to starostjo, sploh če niso nikoli delali v mladinskem sektorju, se je hitro izkazalo, da so prevzemali učiteljski pristop in govorili, kaj je prav in kaj narobe. Zato smo z letošnjim letom sprejeli kriterij v sodelovanju s Slovensko filantropijo, da so lahko prostovoljci v Ljubljani zgolj mladi med 19. in 30. letom, v primeru Maribora je malce drugače, ker imamo drugačne delavnice.

#### **14. Opažate trend pristopanja posameznikov, ki kot brezposelni, ob izvajanju prostovoljnega dela prejemale dodatek na denarno pomoč?**

V Ljubljani ne, v Mariboru pa imamo nekaj takih posameznikov. Če jim je največji motiv dvig denarnega nadomestila to za nas predstavlja problem. V Ljubljani se nam je javilo nekaj ljudi s tem namenom, mi jih nismo zavrnil, temveč smo kot pogoj za podpis izjave o opravljenem delu, postavili daljše časovno obdobje delovanja pri nas, po iztečenem času pa bi mi podpisali izjavo. Posamezniki, ki so se na nas obrnili zgolj zaradi nadomestila, so na tej točki hitro prekinili sodelovanje. V Mariboru pa opažamo, da se jim to kar obnese. Imajo prostovoljce, ki so brezposelni in pridejo 2-3x tedensko na doživljajsko igrišče, ki ga organiziramo ter tam izvajajo prostovoljske dejavnosti. Doživljajsko igrišče je namenjeno otrokom in mladim, ideja

temelji na tem, da imajo otroci pravico do igre. Tam nimajo nekih igrač, ki bi jih mi prinesli tja, temveč jih tam izdelujejo same iz lesa, blata, zemlje.

**15. Če se obrnem nazaj na proces rekrutacije, menite, da bi lahko kako izboljšali svoj proces rekrutacije?**

Verjetno bi bilo še kaj, vendar trenutno precej dobro deluje in nimamo nekih potreb po izboljšavi. Ravno zadnjč sem sicer na nekem izobraževanju v sodelovanju s Slovensko filantropijo ugotovila, da bi bilo morda dobro, če bi še dodatno izboljšali naše plakate, vendar menim, da so to le neki manjši popravki. Kanali, preko katerih prostovoljce pridobivamo, se nam zdijo učinkoviti, kar pa bomo na tej točki izboljšali je vključitev starih prostovoljcev. To smo včasih že delali in želim ponovno oživeti to sodelovanje.

**16. Ko iščete prostovoljce za nove projekte, vedno iščete nove ali se najprej obrnete že na stare, obstoječe prostovoljce? Imate interno bazo?**

Takoj, ko pridejo ljudje na informativni sestanek, v januarju, pri nas pustijo elektronski naslov, ki ga nato v svoji bazi hranimo eno leto in jim pošljamo vabila, predloge in možnosti za sodelovanje. Vsako leto v decembru povabimo vse prostovoljce na skupno evalvacijo, kjer se pogovorimo o delovanje na letni ravni. Na tem srečanju vsi podpišejo dogovor o sodelovanju za naslednje leto, oziroma če kdo ne želi več sodelovati, dogovora ne podpiše in s tem se izbriše tudi iz baze.

**PRILOGA Č: Transkripcija intervjuja s Špelo Adam, Društvo Projekt človek**

**1. S čim se vaša organizacija ukvarja in kakšna je vaša vloga v organizaciji?**

Društvo projekt človek dela z odvisniki oziroma z ljudmi z izkušnjami raznoraznih odvisnosti. Jaz osebno sem odgovorna krovno za prostovoljstvo, ker imamo veliko različnih centrov. Prostovoljci naprej kontaktirajo mene, jaz se z njimi srečam in presodim, ali so primerni. Nato jih pošljem v nek drug center, kjer prostovoljce potrebujejo, kjer se nato s posameznikom dogovorijo, za kaj bi ga potrebovali in kako bi te dejavnosti izvajal.

**2. Koliko centrov imate?**

Tam, kjer najbolj aktivno potrebujemo prostovoljce, imamo 4, vendar jih včasih potrebujemo tudi v sprejemnih centrih.



### **3. Kako ste prišli do svojega dela? Ste bili najprej prostovoljka?**

Najprej sem delala kot prostovoljka v svojih študentskih letih, nato pa so me pri društvu zaposlili.

### **4. Je ta trend pri vas na splošno prisoten, torej da imajo prostovoljci možnost za zaposlitve, ko so za to pravi pogoji?**

Da, ko se odpre neko novo delovno mesto, vedno iščemo med prostovoljci, saj jih poznamo in vemo, kako delajo, prav tako pa tudi prostovoljci poznajo naše društvo in vedo, kako delo poteka.

### **5. Kako pridobivate prostovoljce? Jih sprejemate čez celo leto, organizirate neko večje iskanje?**

Pri nas je tako, da prostovoljce vedno rabimo, saj so naši centri vedno odprti, zato prostovoljcev ne iščemo projektno. Ravno trenutno smo v fazi prestrukturiranja z vidika iskanja prostovoljcev, saj opažamo, da zaradi velike potrebe po kadru, ljudi hitro sprejmemo, kar pa ni vedno najboljša strategija. Razmišljamo, da bi podatke ljudi, ki se javijo zbirali v bazo in jih, ko se jih nabere dovolj, povabili na izobraževanja in k sodelovanju. Trenutno gre tako, da ljudje pokličejo in jih takoj priključimo že obstoječim skupinam.

### **6. Ko prostovoljca sprejmete, mu nudite izobraževanja?**

Mi imamo čez leto različna izobraževanja, ko na primer adiktologija, skupinska dinamika, delo z družinami itd. Prostovoljci se tekom leta temu pridružijo in obiščejo, kar se pač organizira. Kot sem že omenila, smo ugotovili, da ta način ni najboljši, ker se posamezniki teh izobraževanj ne rabijo udeleževati. Razmišljamo, da bi uvedli izobraževanja kot pogoj, saj smo to že imeli v preteklosti, pa je izzvenelo.

### **7. Torej, da povzamem, ko se nekdo javi za delo kot prostovoljec, ga vi v svoje delovanje vključite na tak način, da se pač priključi že obstoječim sodelavcem? Ni nekih vstopnih ovir?**

Jaz se najprej z njim srečam, kjer preverim, da so točni in zanesljivi ter, da so vzdržni od drog in alkohola. V kolikor precenim, da je posameznik primeren, ga napotim na center, kjer potrebujejo prostovoljca.

### **8. Ne zahtevate, kakšne vrste potrdil, na primer potrdila o nekaznovanosti? Podpišejo kakšne izjave?**

Potrdila o nekaznovanosti ne zahtevamo, podpišejo pa izjavo o prostovoljstvu, ob tem se zavežejo, da se bodo držali prostovoljskega kodeksa in varovanja osebnih podatkov, saj ne želimo, da se širijo informacije o posameznikih, ki so pri nas v programih zdravljenja.

### **9. Kaj prostovoljci pri vas počnejo?**

Tri tipe dela prostovoljskega tipa imamo. Velikokrat delajo čez dan v naši sprejemni hiši ali pa dnevni skupnosti, kjer odvisnikom pomagajo pri vsakodnevnih aktivnosti, vendar je vedno prisoten tudi terapevt. Lahko jih tudi spremljajo k zdravniku, na sodišče itd. Drugi tip dela je vodenje aktivnosti, na primer vodenje športnih aktivnosti, likovnih delavnic itd. Sama si želim, da bi to področje še razširili in dodelali. Tretji tip je nočno ali vikend dežurstvo. Ta tip dela opravljajo prostovoljci, ki so pri nas že dlje časa. Delo obsega prisotnost v terapevtski skupnosti med 19.30 in 8.30 ter organizacije evalvacije z uporabniki o njihovem dnevu. Poleg tega naredijo še pregled hiše in preverijo, da je vse tako, kot je treba. V primeru, da je potrebno izvesti intervencijo, je prisoten tudi delavec. Naše hiše so na nek način komune, v katere so uporabniki vključeni približno eno leto.

### **10. Prej ste omenili izobraževanja, kakšna izobraževanja torej izvajate?**

Izobraževanja so oblikovana glede našo dinamiko dela, kot na primer dinamika zasvojenosti, delo z družino, skupinska dinamika, igre vlog in proste skupine (zaigramo situacije in možne reakcije). Izobraževanja večinoma izvajamo enkrat mesečno, vendar imamo zadnji čas težave, ker se prostovoljci ne javljajo in potem izobraževanja velikokrat odpadejo.

### **11. Imate veliko fluktuacijo med prostovoljci?**

Zelo velikokrat, vendar predvsem s praktikanti. Imamo namreč veliko posameznikov, ki pri nas opravljajo obvezno prakso, po končanih obveznostih pa nato ne nadaljujejo prostovoljskega dela.

### **12. Glede na izpostavljeno problematiko, kako potem motivirate prostovoljce, da dlje časa ostanejo pri vas?**

Tudi glede tega se zadnje čase veliko pogovarjamo, saj so to vse področja, ki jih moramo izboljšati. Sama menim, da so pomembni redni sestanki, pri čemer se prostovoljci počutijo del društva, da niso zgolj neka pomoč. Projekt človek je dejansko nastal na bazi prostovoljcev in zato so res ključen del našega delovanja, kar pa menim, da ne pride več tako do izraza odkar imamo tako veliko število centrov. Ne čutijo se več dovolj cenjeni in da ne dobijo dovolj odziva, hvaležnosti in pozornosti. Kar bi želela še izpostaviti je, da jim vsako leto na koncu leta damo

denarne nagrade, ki jih imamo določene tudi v pravilniku, kjer imamo določeno, da vsak, ki pri nas dela vsaj eno leto, dobi denarno nagrado. Vendar imam občutek, da velikokrat to ni glavni motivator in da jih večkrat bolj motivira odnos, povratna informacija in nek občutek pomembnosti.

### **13. Imate v prihodnosti načrt nadgraditi celoten pristop do prostovoljcev?**

Da. Največji problem je, da potrebujemo veliko prostovoljcev in zato ne vemo, kakšne pogoje naj ljudem postavimo. Teoretično bi bilo najboljšo, če bi lahko na kup zbrali večje število ljudi, jih 3-4 dni izobraževali, naredili selekcijo in jih nato vpeljali v naše društvo. Želimo torej bolj kampanjski pristop, ne da vsak posebej kaplja v naše društvo brez nekega strukturnega pristopa. Problem pa je, da posameznik, ki pride med leto in ga vidimo kot potencialnega kandidata, ga ne želimo zavrniti zaradi že prej omenjene velike potrebe po prostovoljcih. Dejansko smo se znašli v nekem začaranem krogu.

### **14. Kakšna znanja iščete v svojih prostovoljcih?**

Nimamo nekih posebnih zaželenih znanj. Pri nas gre v večini za kader iz področja socialnega dela in pedagoških ved, vendar ni to področje, ki ga ekskluzivno iščemo. Menim, da gre bolj za osebni pristop in tvoj način dela, ki dvigne kvaliteto storitve.

### **15. Glede na to, da delate z odvisniki, gre verjetno velikokrat za posameznike, ki zapadejo nazaj v odvisnost. Kako se s temi neuspehi spopadejo prostovoljci, ki so z njimi delali?**

O tem smo se že pogovarjali, vendar ni nekega posebnega pristopa do tega. Menim, da se prostovoljci zavedajo te možnosti. Poleg tega pa je tudi odvisno, koliko so prostovoljci vpeti v naše delovanje.

### **16. Sodelujete z drugimi organizacijami, si med seboj posojate prostovoljce?**

Ne, zaradi specifične dela.

### **17. Če se vrnem nazaj na rekrutacijo, na kaj se osredotočate pri sami rekrutaciji, s kakšnimi težavami in ovirami ste se srečali?**

Imamo določene posameznike, ki so že bili odvisniki. Pri njih imamo pogoj, da so vsaj 1 leto abstinenti. Imeli smo tudi že prostovoljce, ki so imeli psihične težave in so se od njih že zdravili. Tudi pri tem nimamo težav, vendar jih le malce bolj preverimo. Do zdaj smo zavrnili zgolj dve osebi, ki sta kazali resne znake psihičnih težav.

### **18. Kaj pa sami uporabniki, kakšne prostovoljce imajo najraje?**

Moški uporabniki definitivno mlade ženske. Drugače pa posameznike, ki so komunikativni, odprti, razumevajoči in da jih ne obsojajo.

### **19. Glede na to, da delujete na področju odvisnosti, kjer je verjetno določen odstotek ljudi z raznovrstnimi boleznimi, kako zavarujete prostovoljce?**

Pri sami delavnicah ne gre za neke posebne ukrepe, v primeru bližjega stika ali pa kadar se kdo poreže, pa prostovoljce spodbujamo, da uporabijo rokavice.

### **20. Že prej sva govorili o težavah s prostovoljci, kaj bi torej izpostavili kot največjo težavo?**

Pomanjkanje resnega in stabilnega kadra, saj imamo, kot sem že prej omenila, največji delež prostovoljcev študentov, ki so pri nas na praksi.

### **21. Kje oglašujete potrebo po novih prostovoljcih?**

Največkrat gre za objavo oglasov na portal o prostovoljstvo.org, sodelujemo tudi s Pedagoško, Filozofsko in Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani, oglase pa objavljamo tudi na spletni strani Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.

### **22. Kako menite, da bi lahko proces rekrutacije izboljšali?**

Menim, da bi predvsem lahko izpostavili več sodelovanja z ostalimi organizacijami, prav tako pa menim, da bi bilo učinkovito, če bi naše delo predstavljali osebno na različnih šolah in fakultetah ter s tem pritegnili prostovoljce.

## **PRILOGA D: Transkripcija intervjuja z Emino Hadžić, Zavod KROG**

### **1. V začetku bi vas prosila, če bi lahko na kratko opisali, s čim se vaša organizacija ukvarja in kakšna je vaša vloga?**

Moje ime je Emina Hadžić in sem direktorica Zavoda KROG. Naš zavod se primarno ukvarja z razvojnim sodelovanjem na Bližnjem vzhodu, Afriki in Zahodnem Balkanu. Ciljna skupina so ženske in otroci, ki so žrtve vojn, nasilja, revščine in ostale ranljive skupine. Izvajamo različne vrste projektov, pri katerih sodelujemo z vladnimi in nevladnimi organizacijami tako lokalno kot tudi globalno.

## **2. Kakšne tipe prostovoljskega dela prostovoljci pri vas opravljajo?**

Prostovoljci največkrat pomagajo na področju organizacije dogodkov, logistike, psihosocialne pomoči, (v kolikor so usposobljeni za to) in integracije žrtev nazaj v družbo.

## **3. Kako poteka proces rekrutacije, kako oglašujete potrebo, kako prostovoljce izberete?**

Prostovoljce sprejemamo glede na planirane aktivnosti ali projekte, ki jih večinoma oglašujemo preko naše Facebook strani. Drugače pa se prostovoljci v večini primerov sami oglasijo tekom leta ali pa pošljejo svoje povpraševanje, na podlagi katerega jih potem dodelimo določeni vrsti dela. Izbrane kandidate povabimo na razgovor, ki ga največkrat opravi jaz, nato pa jih, če ocenim da so primerni, napotim da izobraževanje.

## **4. Kakšni so pogoji za prostovoljsko delo pri vas?**

Od svojih prostovoljcev zahtevamo opravljeno usposabljanje za prostovoljce ali mentorstvo z naše strani, poleg tega pa si želimo, da izkažejo visoko mero motivacije, morebitne predhodne primerne reference, zanesljivost in doslednost njihovega dela.

## **5. Kakšna izobraževanja, usposabljanja izvajate za začetne prostovoljce in kakšna za že obstoječe člane?**

Nove prostovoljce pošljemo na uvodna usposabljanja, ki jih izvajajo druge, za to specializirane nevladne organizacije. Večinoma se poslužujemo usposabljanj Slovenske filantropije in Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS). Tam se naučijo temeljnih znanj s področja socialnega delovanja, etičnosti, komunikacije in splošnih informacij o prostovoljstvu. Izobraževanje nam služi kot prvo sito motivacije, saj z njim preverimo, kdo ima res željo sodelovati. Posameznikov, ki se jim zdijo podrobna izobraževanja preveč, si v svojih vrstah ne želimo. Po končanih uvodnih izobraževanjih so nato prostovoljcem obvezno dodeljeni mentorji, ki spremljajo njihovo delo in jim ob tem pomagajo. Že obstoječe prostovoljce prav tako napotimo na različna relevantna izobraževanja, ki jih organizirata prej omenjena Slovenska filantropija in CNVOS s področja vodenja skupine in skupinske dinamike, komunikacije z uporabniki, socialnih veščin, krepitev lastnih kompetenc itd.

## **6. Omenili ste obvezno mentorstvo, na kakšen način to mentorstvo pri vas poteka?**

Mentorji posameznikom pomagajo pri spoznavanju organizacije in njenega poslanstva, ob

enem pa mentorji prostovoljcem pomagajo pri spoznavanju celotnega kolektiva in njihovih novih sodelavcev, uvedejo jih v osnove projektnega managementa, saj naše delo večinoma sloni na izvajanju projektov, poleg tega pa jih mentorji tudi seznanijo s celotnim programom, ki ga izvajamo, ob čemer si želimo, da mentorji program približajo prostovoljcu in da ga slednji lahko ponotranji.

#### **7. Ali prostovoljci ob vstopu v vašo organizacijo podpišejo kakšno dokumentacijo?**

Ob vstopu v našo organizacijo s prostovoljci podpišemo dogovor o prostovoljstvu, ki ga podpišemo šele po opravljenih uvodnih usposabljanjih. V njem se prostovoljci zavežejo k etičnemu delovanju, ob enem pa spoznajo svoje pravice in dolžnosti.

#### **8. Kako motivirate prostovoljce, da dlje časa ostanejo?**

Zaradi narave dela, za katerega potrebujemo prostovoljce, ki je večinoma projektno, jim postavimo nek časovni okvir. Predstavimo jim torej potek projekta, s čimer si zastavimo nek končni cilj in dosežek, za katerega upamo, da ga bo prostovoljec videl tudi kot lasten končni cilj in, ki bo služil kot končna motivacija. Poslužujemo se torej motivacije, pri kateri je pomemben uspešen zaključek projekta. V preteklosti se je za uspešno izkazalo tudi vključevanje prostovoljcev v različne projekte, pri katerih pridobivajo različne kompetence in znanja, kar služi kot dodatna motivacija.

#### **9. Na kaj mislite, da morate biti kot organizacija pri rekrutaciji pozorni?**

Menim, da je najbolj pomembna motivacija prostovoljca, torej da si res želi delovati na področju naših aktivnosti, poleg tega pa so ključne tudi kompetence, ki jih posameznik poseduje.

#### **10. S kakšnimi težavami se spopadate pri rekrutaciji? Kako menite, da bi lahko proces izboljšali?**

Zaradi majhnega števila prostovoljcev in našega delovanja na mednarodni ravni, se večinoma spopadamo s problematiko pomanjkanja dela za prostovoljce v Sloveniji. Torej največkrat bi prostovoljce potrebovali v drugih državah, kar pa je finančno in logistično težavno, saj si ljudje večinoma ne morejo privoščiti začasno selitev v tujo državo na prostovoljski bazi.

#### **11. Ko iščete prostovoljce za nove projekte, vedno iščete nove, ali se najprej obrnete že na stare, obstoječe prostovoljce? Imate interno bazo?**

Zaradi specifičnosti našega delovanja in potrebnih kompetenc se najprej obrnemo na že obstoječe prostovoljce, saj jih imamo v bazi, nato pa iščemo nove. Bazo hranimo dokler prostovoljci sami ne izrazijo želje po prekinitvi sodelovanja.