

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**HELENA ZEVNIK**

**UPRAVLJANJE PROSTOVOLJCEV**  
**ŠTUDIJA PRIMERA – SLOVENSKA KARITAS**

**MAGISTRSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2008**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Avtor: Helena Zevnik

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**UPRAVLJANJE PROSTOVOLJCEV**  
**ŠTUDIJA PRIMERA – SLOVENSKA KARITAS**

**MAGISTRSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2008**

*Še živijo srčni ljudje.  
Z vsakim dobrim človekom  
vzhaja v svetu sonce upanja.  
Kdor upa, črpa novo moč:  
vem, da si tam ti,  
nisem zapuščen.*

*(Phil Bosmans)*

***Pokojnemu bratu Mateju  
s hvaležnostjo***

Iskreno se zahvaljujem vsem prostovoljcem in sodelavcem Karitas za sodelovanje,  
mentorici red. prof. dr. Zinki Kolarič za strokovno podporo, napotke in usmeritve,  
mojim domačim za podporo in razumevanje  
ter vsem dragim prijateljem za vso pomoč pri pisanju magistrskega dela.

## POVZETEK

Temeljna značilnost nepridobitnih organizacij je raznovrstnost. Vsaka organizacija se oblikuje glede na to, kje v prostoru civilne družbe je. Kljub temu, da je nepridobitni sektor trenutno največja ekonomska in socialna moč, je še vedno odprtih precej vprašanj, ali je upravljanje v nepridobitnih organizacijah potrebno ali ne. Pa vendar se tudi nepridobitne organizacije ukvarjajo z vprašanji kako določiti način delovanja organizacije in oblikovati določen stil vodenja.

V nepridobitnih organizacijah predstavljajo pomemben človeški vir prostovoljci, ki s svojim delom prinašajo obilo priložnosti za nepridobitne organizacije, hkrati pa se zaradi problemov njihovega vodenja, soočajo z najrazličnejšimi težavami. Eden najbistvenejših dejavnikov uspešnosti vsake nepridobitne organizacije je upravljanje prostovoljcev, kjer je potrebno upoštevati, da so prostovoljci manj vezani na organizacijo kot zaposleni. Tako je pri upravljanju prostovoljcev zelo pomembno vodenje, kjer je v ospredju ustvarjanje zaupanja, sodelovanja, timskega dela in navdušenja ter seveda poznavanje motivacijskih vzgibov prostovoljcev, ki jih je potrebno uskladiti z vrednotami organizacije.

Analiza ankete in intervjujev prostovoljcev v Slovenski Karitas je pokazala, da se prostovoljci pogosto odločajo za prostovoljsko delo glede na usklajenost vrednot organizacije in njihovih motivacijskih vzgibov. Prav tako pa jim je za dobro delo pomemben vodja in nekateri elementi vodenja: odprta in sproščena komunikacija, ustvarjalnost in aktivno sodelovanje, podpora v težavah.

**Ključne besede:** prostovoljstvo, prostovoljci, upravljanje, vodenje, nepridobitne organizacije

## **ABSTRACT**

The main characteristic of nonprofit organisations is their variety. Each organisation is developed according to its position within the civil society. Although the nonprofit sector currently represents the biggest economic and social power, there are still many issues as to whether nonprofit organisations need be professionally managed. Nonprofit organisations also tackle the issues such as the manner of their operation and the development of their particular style of leadership.

Volunteers are an important human resource for nonprofit organisations. On the one hand, their volunteer work offers many opportunities for such organisations; on the other hand, nonprofit organisations encounter various difficulties in terms of management of volunteers. The latter constitutes a key factor of good performance of a nonprofit organisation. It needs to be taken into consideration that volunteers are less committed to an organisation than the staff. Hence leadership plays an important role in the management of volunteers. It focuses on building trust and promoting cooperation, team work and enthusiasm as well as on identifying and coordinating volunteers' motivation factors with the values of the organisation.

An analysis of a survey and interviews of volunteers conducted at Caritas Slovenia has shown that volunteers often decide to do voluntary work on the basis of a certain harmony between their motivation factors and the values of the organisation. In addition, they believe that a good leader is an important factor in their work as well as some leadership elements such as open and relaxed attitude in communication, creativity, effective cooperation and support in problem solving.

**Key words:** voluntarism, volunteers, management, leadership, nonprofit organisation

## KAZALO

<b>UVOD</b> -----	<b>4</b>
<b>I TEORETIČNI DEL</b> -----	<b>7</b>
<b>1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b> -----	<b>7</b>
1.1 OPREDELITEV POJMA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ-----	7
1.1.1 Profitno vs. nepridobitno-----	7
1.1.2 Javno vs. zasebno-----	8
1.1.3 Javni vs. skupni interes-----	9
1.1.4 Pravna opredelitev organizacij-----	11
1.2 KAJ SO NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE?-----	11
1.3 VLOGA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ-----	13
<b>2 UPRAVLJANJE IN VODENJE</b> -----	<b>14</b>
2.1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA-----	14
2.1.1 Vrste upravljanja v organizaciji-----	16
2.1.2 Vloge menedžerjev-----	16
2.2 OPREDELITEV VODENJA-----	18
2.2.1 Modeli in stili vodenja-----	19
2.3 UPRAVLJANJE VS. VODENJE-----	22
2.4 UČINKOVITO VODENJE-----	23
2.4.1 Vizija-----	23
2.4.2 Odločanje-----	24
2.4.3 Lastnosti vodje-----	25
2.4.4 Oblikovanje tima in nalog-----	26
<b>3. UPRAVLJANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ</b> -----	<b>27</b>
3.1 MODELI UPRAVLJANJA ZA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE-----	28
3.2 MODELI VODENJA V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH-----	30
3.3 POMEMBNA PODROČJA UPRAVLJANJA V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH-----	32
3.3.1 Poslanstvo-----	32
3.3.2 Upravni odbor-----	32
3.3.3 Upravljanje človeških virov-----	33
3.3.4 Vloga vodje v nepridobitnih organizacijah-----	33
<b>4 OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA</b> -----	<b>35</b>
4.1 OPREDELITEV POJMA PROSTOVOLJSKO DELO-----	36
4.1.1 Svobodna odločitev-----	36
4.1.2 Druge razmejitve prostovoljskega dela-----	38
4.1.3 Področja prostovoljskega dela-----	39
4.2 POMEN PROSTOVOLJSKEGA DELA ZA DRUŽBO-----	39
4.3 PROSTOVOLJCI-----	40
4.3.1 Učinki vključevanja v prostovoljsko delo-----	41
4.3.2 Nepravilni načini delovanja prostovoljcev-----	42
4.4 VZROKI ZA ODLOČITEV ZA PROSTOVOLJSKO DELO-----	43
4.4.1 Motivi za prostovoljsko delo-----	44

4.5 VLOGA PROSTOVOLJSTVA -----	48
<b>5 UPRAVLJANJE PROSTOVOLJCEV -----</b>	<b>49</b>
5.1 POMEN UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV-----	50
5.2 VPLIV MODELOV PROSTOVOLJSTVA NA UPRAVLJANJE IN VODENJE PROSTOVOLJCEV-----	50
5.3 PARADIGMA PROSTOVOLJSTVA IN NAČINI UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV-----	51
5.4 PROCES UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV-----	52
5.4.1 Načrtovanje oziroma priprava organizacije na prostovoljsko delo -----	54
5.4.1.1 Vzpostavljanje pogojev za delo s prostovoljci -----	54
5.4.1.2 Menedžer prostovoljcev-----	56
5.4.2 Organiziranje dela-----	58
5.4.2.1 Opis prostovoljskega dela -----	58
5.4.2.2 Motivacija prostovoljcev-----	59
5.4.2.3 Pridobivanje prostovoljcev -----	60
5.4.2.4 Izbira prostovoljcev -----	62
5.4.3 Vodenje prostovoljcev-----	63
5.4.3.1 Priprava prostovoljcev na delo -----	63
5.4.3.2 Spremljanje in ohranjanje prostovoljcev-----	64
5.4.3.3 Usposabljanje in supervizija-----	67
5.4.3.4 Nagrajevanje prostovoljcev-----	68
5.4.3.5 Odpuščanje prostovoljcev -----	69
5.4.4 Vrednotenje prostovoljskega dela-----	69
<b>II ANALIZA UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKEI KARITAS-----</b>	<b>71</b>
<b>1 PREDSTAVITEV SLOVENSKE KARITAS -----</b>	<b>71</b>
1.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DELOVANJA -----	72
1.2 PROGRAMI SLOVENSKE KARITAS -----	73
1.3 ŽUPNIJSKA KARITAS IN PROSTOVOLJCI -----	74
1.3.1 Vloge v Župnijski Karitas-----	75
1.4 ZGODOVINSKI RAZVOJ PROSTOVOLJSKEGA DELA V SLOVENSKEI KARITAS -----	77
<b>2 NAMEN, GLAVNE TEZE IN METODOLOGIJA PROUČEVANJA-----</b>	<b>80</b>
2.1 TEZE-----	80
2.2 METODOLOGIJA PROUČEVANJA -----	81
2.4.1 Vzorec -----	81
2.4.2 Zbiranje in obdelava podatkov -----	82
<b>3. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV-----</b>	<b>83</b>
3.1 TEMELJNI PODATKI-----	83
3.1.1 Spol -----	83
3.1.2 Starost -----	83
3.1.3 Izobrazbena struktura respondentov -----	84
3.1.4 Trajane prostovoljskega dela v ŽK -----	85
3.1.5 Tedensko povprečje ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK-----	86
3.1.6 Povprečje ur, ki so jih prostovoljci pripravljani delati na teden-----	87
3.1.7 Vloge v ŽK -----	88

3.1.8 Podatki o prostovoljcih, ki so sodelovali v intervjujih -----	89
<b>3.2 MOTIVACIJSKI VZGIBI ZA PROSTOVOLJSKO DELO -----</b>	<b>89</b>
3.2.1 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od spola -----	90
3.2.2 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od starosti -----	91
3.2.3 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od izobrazbe -----	94
3.2.4 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od trajanja prostovoljskega dela v ŽK -----	95
3.2.5 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK -----	96
3.2.6 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljani delati v ŽK -----	98
3.2.7 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od vloge v ŽK -----	105
3.2.8 Interpretacija motivacijskih vzgibov intervjuvank -----	105
<b>3.3 UPRAVLJANJE IN VODENJE PROSTOVOLJCEV V ŽK -----</b>	<b>106</b>
3.3.1 Vloga župnika -----	108
3.3.1.1 Povezanost motivacijskega vzgiba s pomembnostjo za dobro delo prostovoljcev -----	109
3.3.2 Nagrada in zahvala -----	110
3.3.3 Organizacija dela -----	111
3.3.4 Vloga voditelja ŽK -----	111
3.3.5 Vloga ŠK -----	112
3.3.6 Upravljanje vs. vodenje -----	114
 <b>4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN IZDELAVA MODELA PRISTOPA K UPRAVLJANJU PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS -----</b>	 <b>115</b>
4.1 SKLEPNE UGOTOVITVE ANALIZE UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS -----	115
4.2 IZDELAVA MODELA PRISTOPA K UPRAVLJANJU PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS -----	122
 <b>VIRI IN LITERATURA -----</b>	 <b>127</b>
 <b>PRILOGE -----</b>	 <b>131</b>
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK -----	131
PRILOGA B: PREDLOGA ZA INTERVJU -----	134
PRILOGA C: TABELE -----	136



## UVOD

Nepridobitne organizacije se čedalje bolj zavedajo, da dobri nameni ne morejo nadomestiti vodenja, odgovornosti, učinkovitosti in rezultatov, za katere je potrebno upravljanje, ki se začne z uresničevanjem poslanstva organizacije. Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev ter opredelitev strategije, ki je potrebna za doseganje ciljev, usmerijo organizacijo k pravemu delovanju.

Čeprav potrebuje vsaka nepridobitna organizacija za svoje delovanje finančna sredstva, so sodelavci pomembnejši od njih. Zato spoznanja glede načrtovanja, zaposlovanja, uvajanja, vodenja in motiviranja na področju upravljanja človeških virov veljajo tudi in še prav posebno za nepridobitne organizacije.

Prostovoljci so v nepridobitnih organizacijah najpomembnejši in najdragocenejši človeški vir. Opravljene raziskave kažejo, da je število ur, ki jih opravijo prostovoljci v slovenskih zasebnih nepridobitno-prostovoljskih organizacijah tako veliko, da ustrezajo 53 odstotkom dela, ki ga opravijo zaposleni oziroma delavci, ki za svoje delo prejemajo plačilo. Podobno je razvidno iz mednarodne primerjave, kjer v povprečju prostovoljski delavci opravijo 45 odstotkov dela, ki ga opravijo zaposleni (Kolarič et al. 2002: 120). Zato je treba posebno pozornost nameniti prostovoljskemu delu v nepridobitnih organizacijah, saj mnoge svojih dejavnosti sploh ne bi mogle opravljati brez velikega deleža prostovoljskega dela.

Prostovoljsko delo omogoča obilo priložnosti za nepridobitne organizacije in tudi celotno družbo, hkrati pa se spopada tudi z različnimi težavami. Te nastanejo zaradi nerazumevanje vzgibov za prostovoljsko delo, potreb prostovoljcev in jasnega koncepta, kako bi te potrebe organizacija uresničila. Omenjene težave pogosto izvirajo iz nerazumevanja upravljanja prostovoljcev. Posebnost tega je prav v tem, da so prostovoljci manj vezani na organizacijo kot zaposleni, zato imajo menedžerji manj moči kot do zaposlenih.

V magistrskem delu so upoštevani različni vidiki upravljanja prostovoljcev nepridobitnih organizacij, predvsem z vidika motivacije, vodenja in vlog vodij oziroma menedžerja prostovoljcev. S pregledom problematike od opredelitve nepridobitnih organizacij, upravljanja in vodenja ter prostovoljstva do konkretne opredelitve upravljanja

nepridobitnih organizacij in prostovoljcev sem poskušala zajeti najpomembnejše vidike, potrebne za upravljanje prostovoljcev. Za potrditev svojih tez sem analizirala upravljanje prostovoljcev v konkretni organizaciji, in sicer Slovenski Karitas, v sklopu katere dela prostovoljsko več kot 6000 rednih prostovoljcev.

Tema je relevantna za raziskovano organizacijo in tudi nasploh. Čedalje bolj se namreč srečujemo s tem, da so ljudje čedalje manj pripravljeni delati prostovoljsko, čeprav vemo, da je za številne nepridobitne organizacije to več kot polovica vsega opravljenega dela. Če želimo biti družba solidarnosti, je treba prostovoljstvo nujno podpreti.

Ob raziskovanju problematike upravljanja prostovoljcev sem poskušala potrditi naslednje teze:

1. Glede na to, da je Karitas cerkvena organizacija, se pričakuje, da je pri prostovoljcih v Župnijskih Karitas (v nadaljevanju ŽK) v ospredju verski motiv za prostovoljsko delo.
2. Glede na prevladujoči motiv lahko predpostavimo, da prostovoljci v ŽK župnika kot predsednika ŽK sprejemajo kot vodjo, ki naj bi vodil prostovoljce.
3. Ker je prostovoljcem pomembnejše ustvarjanje zaupanja, sodelovanje in motivacija, so jim za njihovo dobro delo pomembnejši elementi vodenja kot pa preostali elementi upravljanja.

Proučevanje sem začela z **opredelitvijo nepridobitnih organizacij** z upoštevanjem nekaterih pojmov: profitno vs. nepridobitno, javno vs. zasebno, javni vs. skupni interes in drugo. Ker so nepridobitne organizacije zelo različne, sem poskušala najti temeljne lastnosti, ki jih opredeljujejo, ter njihovo vlogo v družbi.

V nadaljevanju proučevanja sem se ukvarjala z **opredelitvijo upravljanja in vodenja**. Predvsem so me zanimala razlike in povezave med omenjenima pojmomoma. Zaradi poudarka vodenja na vplivu na ljudi sem poskusila najti najpomembnejše elemente za učinkovito vodenje.

S poglavjem **Upravljanje nepridobitnih organizacij** sem poskušala opredeliti glavne modele upravljanja v nepridobitnih organizacijah, na katere vpliva predvsem raznovrstnost nepridobitnih organizacij. Želela sem tudi predstaviti modele vodenja, ki se najpogosteje pojavljajo v nepridobitnih organizacijah, nanje pa vplivajo predvsem želje in značaji

voditeljev ter odgovornih za organizacijo. Ob tem sem upoštevala tudi najpomembnejša področja upravljanja nepridobitnih organizacij, in sicer vlogo poslanstva, upravnega odbora, upravljanja človeških virov in vloge vodij.

V poglavju **Opredelitev prostovoljstva** je podan pregled utemeljitve prostovoljstva, področij prostovoljskega dela in pomena za družbo, prikazani pa so tudi prostovoljci in njihove potrebe ter razlogi za prostovoljsko delo.

V zadnjem poglavju je združena vsa problematika magistrskega dela, in sicer je opredeljeno **Upravljanje prostovoljcev**. Predvsem sem želela poiskati pomen upravljanja prostovoljcev, različnih vplivov na upravljanje prostovoljcev ter seveda opredeliti temeljni proces upravljanja prostovoljcev, od priprave organizacije na prostovoljsko delo do vrednotenja dela.

V drugem delu je opravljena analiza študije primera ene največjih nepridobitnih organizacij na področju dobrodelnosti Slovenske Karitas. Poseben poudarek je namenjen sestavi organizacije, posameznim vlogam vodij, predvsem na lokalni ravni oziroma v Župnijskih Karitas. Za podkrepitev tez je predmet proučevanja mnenje prostovoljcev Župnijskih Karitas o pomembnosti za dobro delo prostovoljcev v Župnijskih Karitas ter o motivacijskih vzgibih, ki jih nagovarjajo k prostovoljskemu delu. Ob analizi anketnih vprašalnikov so upoštevana tudi mnenja prostovoljcev, ki so sodelovali v intervjujih.

Raziskava je razdeljena v dve fazi, in sicer je uporabljena metodološka triangulacija, kjer se povezujejo kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja podatkov.

V prvi fazi je uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja za že zbrane podatke v obliki anketnega vprašalnika zaprtega tipa, kjer so anketiranci ocenjevali pomembnost trditev po Likartovi lestvici. Anketni vprašalnik je bil uporabljen v sklopu projekta SODA (Strategic Organisation Development Approach), ki so ga vodili in spremljali strokovni sodelavci Caritas Europa. V anketnem vprašalniku je sodelovalo 552 prostovoljcev Župnijskih Karitas. Rezultati še niso bili obdelani.

V drugem delu raziskave so uporabljene kvalitativne metode raziskovanja, ki so nadgradnja kvantitativne raziskave.

# I TEORETIČNI DEL

## 1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Človekove miselne in fizične zmogljivosti so pogosto omejene, zato se povezuje v različne skupnosti oziroma organizacije, da bi dosegel, kar želi. Skupnosti oziroma organizacije so zelo različne. Lahko jih razvrščamo po različnih merilih, ki jih uvrščajo v različne skupine in tipe organizacij. Taka merila oziroma sodila so lahko glede na število ustanoviteljev, lastništvo, donosnost organizacije, ekonomski namen, pravne oblike in drugo.

V magistrskem delu so me zaradi proučevanja prostovoljstva zanimale predvsem organizacije, ki imajo sorazmerno visoko stopnjo sodelovanja in vključevanja prostovoljcev pri izvajanju in upravljanju organizacije, zato sem del proučevanja namenila nepridobitnim organizacijam.

### 1.1 OPREDELITEV POJMA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

#### 1.1.1 *Profitno vs. nepridobitno*

Pri definiciji nepridobitnih organizacij je zelo pomembno razlikovanje po ekonomskem namenu poslovanja. Temeljni namen profitnih organizacij je maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike (Monnier in Thiry v Kolarič et al. 2002: 10), ki si lahko svoj delež dobička izplačajo ali pa vložijo v povečanje kapitala. Temeljni namen nepridobitnih organizacij pa ni ustvarjanje dobička, čeprav ne smemo zanikati, da ne poteka proces maksimiziranja profitabilnosti kapitala, ampak ne z namenom, da bi povečevali premoženje lastnikov. Dobiček praviloma v celoti vlagajo v lastno poslovanje.

Zanimiva je opredelitev pojma nepridobiten – neprofiten. Tavčar (2006: 2) meni, da je bolje za omenjene organizacije uporabljati izraz nepridobiten<sup>1</sup> kot neprofiten<sup>2</sup>. Nepridobitne organizacije so tiste, ki ustvarjajo dobiček, vendar ga v celoti vlagajo v lastno poslovanje, medtem ko so neprofitne tiste, ki ne ustvarjajo dobička ali celo poslujejo z izgubo, kar je v nasprotju z naravnimi interesi lastnikov in ogroža prihodnost organizacije.

---

<sup>1</sup> ki ni pridobiten; pridobiten – nanašajoč se na pridobivanje materialnih dobrin (SSKJ, 1998)

<sup>2</sup> ki ni profiten; profiten – nanašajoč se na profit (SSKJ, 1998)

Tako v različnih literaturah zasledimo uporabo različnih terminov za iste organizacije. Ker je pojem nepridobiten bližji razumevanju organizacij, ki so pojem raziskave, in je tudi slovenski izraz, sem v svojem magistrskem delu uporabljala izraz nepridobitne organizacije.

Ob tem se pojavlja vprašanje, kaj je glavni namen delovanja nepridobitnih organizacij, če to ni interes povečevanja kapitala? Kolarič in drugi (2002: 10) menijo, da izhaja ta iz nasprotnega pola individualnega interesa po povečanju kapitala, ki je splošni družbeni interes. Tako lahko rečemo, da se pojem nepridobitno delovanje nanaša na »služenje« splošnemu družbenemu interesu oziroma delovanju v splošno družbeno korist, ki ga lahko opredelimo kot javni in kot skupni interes neke večje skupine.

Meggison (v Tavčar 2006: 3) vidi razlike med profitnimi in nepridobitnimi organizacijami:

- **v njihovem poslanstvu**, kjer profitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne pa za boljšo kakovost življenja uporabnikov;
- **strategijah**, kjer so strategije nepridobitnih organizacij kratkoročnejše od strategij profitnih organizacij;
- **finančnih načrtih**, ki so v profitnih organizacijah instrument načrtovanja in obvladovanja, v nepridobitnih pa samo nadzorovanja,
- profitne organizacije varčujejo s **sredstvi**, nepridobitne pa porabijo vsa, sicer jih prihodnjic prejmejo manj;
- v številnih nepridobitnih organizacijah delajo **prostovoljci**, kar ni mogoče zaslediti v profitnih organizacijah;
- razlikujejo pa se tudi pri izbiri menedžerjev, kjer imajo v nepridobitnih organizacijah interesi večjo vlogo in mnoge poslovdijo strokovnjaki različnih področij, ki pa niso usposobljeni za upravljanje organizacij.

### ***1.1.2 Javno vs. zasebno***

Pojem javno vs. zasebno se nanaša na merilo ustanovitelja oziroma lastnika. Na podlagi tega merila lahko razdelimo organizacije na javne, kjer je ustanovitelj država in vse njene institucije, in zasebne nepridobitne organizacije, kjer so ustanovitelji oziroma lastniki zasebne fizične ali pravne osebe (Kolarič et al. 2002: 25).

### ***1.1.3 Javni vs. skupni interes***

Splošni družbeni interes se zaradi »demokratskega načela«, da so javne avtoritete same rezultat volje večine, opredeli kot javni interes. Rezultati ciljev, ki so v javnem interesu, so »javno dobro« in so vsem dostopni pod enakimi pogoji (Ude v Kolarič et al. 2002: 11). Sem sodijo določene kulturne, zdravstvene, izobraževalne, socialnovarstvene storitve in podobno. Za uresničevanje teh interesov javne avtoritete ustanavljajo javne nepridobitne organizacije. S koncesijskimi pogodbami za uresničevanje javnih interesov pa lahko njihovo delovanje »naročijo« pri zasebnih organizacijah, ki tako uresničujejo javni interes kot splošni družbeni interes in so tako zasebne nepridobitne organizacije.

Ker zajema javni interes le interes večine, prezre pa interes manjšine, javne avtoritete ne morejo imeti monopola nad definiranjem, kaj je v družbenem interesu. Državljeni imajo pravico, da svoje skupne interese postavijo v vlogo splošnega družbenega interesa, ker hkrati s svojo vzajemno pomočjo krepijo družbeno kohezijo in preprečujejo anomijo, kar je v splošnem družbenem interesu.

Tako lahko razdelimo zasebne nepridobitne organizacije na tiste, ki delujejo v javnem interesu,<sup>3</sup> in tiste, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov<sup>4</sup> (Kolarič et al. 2002).

---

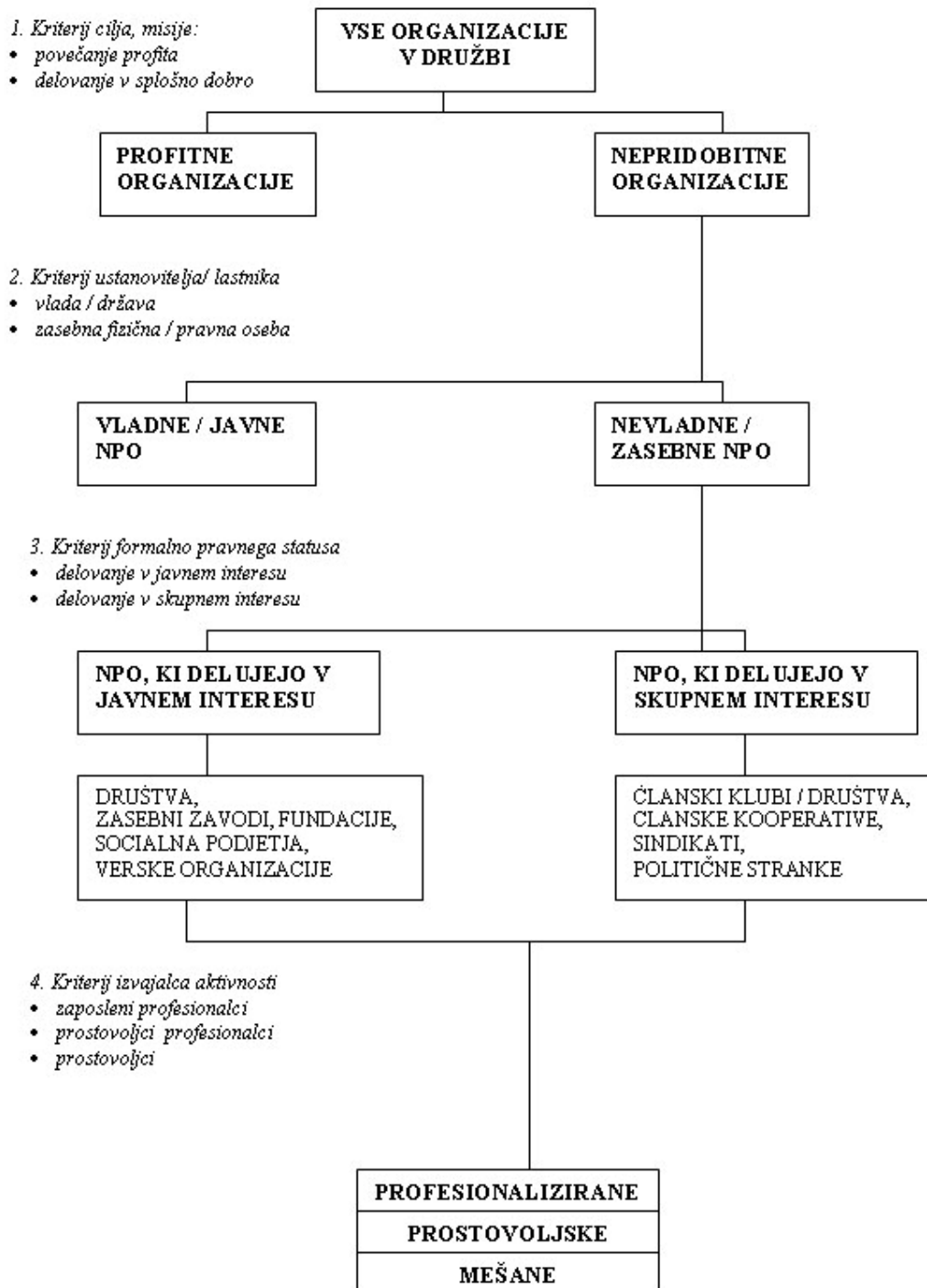
<sup>3</sup> Pravnoformalni tipi organizacij, ki delujejo v javnem interesu:

- društva/združenja, ki delujejo v dobro posameznikov in skupine zunaj organizacij;
- zasebni zavodi;
- fundacije/skladi;
- socialna podjetja;
- verske/cerkvene organizacije itd.

<sup>4</sup> Organizacije, ki delujejo predvsem v skupnem interesu svojih članov:

- članski klubi in društva (športni, kulturni, poklicni, skupine za samopomoč ...);
- članske zadruge/kooperative;
- zbornice in druga poslovna združenja;
- sindikati, politične stranke itd.

Shema 1.1: Primer tipologije



Vir: Kolarič et al. 2002: 27

### ***1.1.4 Pravna opredelitev organizacij***

Vse organizacije so pravne osebe, kar pomeni, da je s pravnim aktom ustvarjen pravni subjekt, ki je sposoben biti nosilec pravic in dolžnosti v pravnem pomenu. Pravne osebe delimo na:

- pravne osebe javnega in pravne osebe zasebnega prava: osebe javnega prava so določene z zakonom oziroma jih opredeljujejo ustanovitveni akt in ustanovitelj, ki so lahko le država, občina in narodnostna skupnost. Osebe zasebnega prava pa so tiste, ki so ustanovljene z zasebnim pravnim aktom. Ustanavljajo jih lahko fizične in/ali pravne osebe zasebnega prava;
- korporacije in ustanove: korporacija je združenje oseb, ki so njeni člani. Gre za združbo oseb, z njihovo združitvijo pa je ustvarjen nov pravni subjekt. Bistven je torej personalni substrakt. Ustanova je skupnost premoženja, ki mu je podeljena pravna osebnost. Je na namen vezano premoženje, ki je bistven del ustanove. Namen je ponavadi splošnokoristen ali dobrodelen. Ustanova nima podvrst, izjema so nekatere razmejitve v javnem pravu, kjer se pojavljajo tudi skladi in zavodi;
- pravne osebe s pridobitnim in pravne osebe z nepridobitnim namenom. Delitev na pridobitne in nepridobitne izhaja iz opredelitve namena v ustanovitvenem aktu in cilja pravne osebe. Pomen ima zlasti v davčnem pravu, pravno sistemsko pa ni predmet obsežnejših obravnav (povzeto po Trstenjak 1998 in Trstenjak 2003).

## **1.2 KAJ SO NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE?**

Vprašanje je, katere lastnosti bi natančno opredelile nepridobitne organizacije. Mnogi so podali različno pojmovanje in opredelitev. Kramer (v Anheier 2000: 2) je menil, da je bistvo prostovoljskih organizacij v njihovi dvojni vlogi kot zaščitnika vrednot in zagotavljanje storitev; Hudson in Paton (v Anheier 2000: 2) sta jih opredelila kot pomembno usmeritev k vrednotam, Tonkiss in Passey (v Anheier 2000: 2) pa sta menila, da sta zaupanje in prostovoljstvo bistvo teh organizacij. Večina omenjenih predlogov je utemeljenih, nekatera za nekatere organizacije, druga za druge (Anheier 2000: 2).

Kot je mogoče razbrati iz opisanega, je temeljna značilnost nepridobitnih organizacij raznovrstnost. Odvisno od tega, kje v prostoru civilne družbe je organizacija, se



izoblikujejo druge njene značilnosti, in to predvsem način, kako organizacija opravlja svojo dejavnost, kako si zagotavlja sredstva, pa tudi vsebina dejavnosti oziroma vloge, ki jo ima organizacija v družbi (Kolarič et al. 2002: 23). Kljub temu se je med raziskovalci izoblikoval konsenz glede njihovih glavnih značilnosti, da so nepridobitne organizacije (Salamon in Anheier 1997):

- **organizirane**, kar pomeni, da imajo izoblikovano organizacijsko strukturo in pravila, kar jih loči od neformalnih entitet;
- **nepridobitne** v pomenu, da se denar ne deli med ustanovitelje, ampak se vloži v izboljšanje dejavnosti;
- **zasebne**, niso del državnih institucij, njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične ali pravne osebe;
- **avtonomne** v pomenu, da same nadzirajo in uresničujejo svoje aktivnosti;
- **prostovoljske**, članstvo v njih ni obvezno, delovanje podpirajo prostovoljci z delovnimi, finančnimi in materialnimi prispevki.

Za lažje razvrščanje nepridobitnih organizacij so raziskovalci izoblikovali Mednarodno klasifikacijo nepridobitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations). V njej je opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo zasebne nepridobitno-prostovoljske organizacije. To so področja:

1. kulture/umetnosti in rekreacije/športa,
2. izobraževanja in raziskovanja,
3. zdravstva,
4. socialnega varstva,
5. zaščite okolja/varstva živali,
6. razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
7. prava, zagovorništva in politike,
8. zbiranja sredstev/financiranja nepridobitnih organizacij in promocije prostovoljstva,
9. mednarodnega delovanja,
10. religij,
11. poslovnega in poklicnega združevanja ter
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij (Kolarič et al. 2002: 28–29).

### 1.3 VLOGA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Nepridobitne organizacije delujejo na različnih področjih, zato so njihove vloge različne. Kramer (v Toepler in Anheier 2004: 255) je identificiral štiri posebne vloge, ki jih imajo nepridobitne organizacije:

- **vloga predhodnice (vanguard role)**, kjer nepridobitne organizacije z eksperimentiranjem utirajo nove pristope, procese in programe, ki jih nato drugi izvajalci, predvsem vladne organizacije, prevzamejo za svoje standarde;
- **vloga varuha vrednot**: v tej vlogi nevladne organizacije pogosto opozarjajo in pazijo na posebne vrednote in s tem dovoljujejo socialnim skupinam, da lahko izrazijo in širijo religiozne, ideološke, politične, kulturne, socialne in druge poglede, prednosti in interese. Možnost izražanja različnosti v družbi pripomore k pluralnosti in demokratičnosti;
- **vloga zagovornika**: nepridobitne organizacije pogosto dajejo glas manjšini ter posebnim interesom in vrednotam, so kot kritiki in čuvaji vladnim organizacijam pri spreminjanju in izboljšanju socialne in drugih politik;
- **vloga izvajalca storitev**: ker so državni programi zelo obsežni in enolični, opravljajo nepridobitne organizacije različne pomembne naloge v reševanju skupnega dobrega in storitev.

Podobno meni Vesna Leskošek (1998: 195), ki opaža prednost nepridobitnih organizacij v tem, da javne službe silijo k povečanju kakovosti; da z mrežami ali družbenimi gibanji sprožajo teme, ki za občo kulturo niso aktualne, in s tem pripomorejo k spremembi doktrin do določenih skupin prebivalstva. Ponavadi tiste, ki s spodbujanjem prostovoljstva pripomorejo k večanju solidarnosti, predstavljajo interese članov ali uporabnikov njihovih storitev in državo seznanjajo s potrebami ljudi v konkretnem lokalnem okolju (povzeto po Leskošek in Hrženjak 2002:12). Namen teh organizacij je pomagati, kjer pomoč ni institucionalno zagotovljena. Njihov cilj je dvojen: neposredno zadovoljiti specifično potrebo in hkrati delovati tudi na ideološkem področju. So dokaj konsolidirana organizacija, ki daje prostor in spodbudo za osebne oziroma individualne pobude. Sodelovanje v njih je prostovoljno, obstaja pa jasna ločitev med tistim, ki ponuja pomoč, in tistim, ki jo prejema.

Kot pravi Anheier (2005: 11), so nepridobitne organizacije razumljene kot del obsežne civilne družbe in sistema blaginje sodobnih družb. Poleg institucionalnih kompleksov javnega oziroma državnega sektorja in profitnih organizacij so nepridobitne organizacije

kot tretji del organizacij in so zasebne narave, so pretežno prostovoljske, imajo nekaj temeljnih značilnosti profitnega sektorja in delujejo za javno dobro.

Avtor (ibidem) povezuje razvoj nepridobitnih organizacij v štiri poglede, in sicer:

- nepridobitni sektor je največja ekonomska in socialna moč na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Področja, ki jih pokriva, so izredno široka;
- čeprav se je v zadnjih desetletjih raziskovanje nepridobitnega sektorja močno povečalo, je naše razumevanje teh institucij še vedno omejeno, podatki o delovanju še vedno ostajajo neenotni;
- medtem ko je bil nepridobitni sektor v preteklost skoraj neznan pri oblikovanju politike, je postal glavna iniciativa pri tem. Te debate o politiki bodo gotovo zelo vplivale na prihodnost nepridobitnega sektorja, kar lahko potisne nepridobitne organizacije v zelo različne smeri;
- čeprav je bilo v preteklosti upravljanje nepridobitnih organizacij razumljeno kot posebno in nepomembno, organizacijske strukture celo banalne, je zdaj opaziti čedalje večje zanimanje za razumevanje, kako voditi in organizirati te organizacije, postavlja se tudi vprašanje upravljanja in odgovornosti (ibidem).

## **2 UPRAVLJANJE IN VODENJE**

Raznovrstnost in kompleksnost nepridobitnih organizacij zahteva prožne in bolj izbrušene pristope v upravljanju, in ne le preproste in dograjene modele. Prav tako je povezano delo v nepridobitnih organizacijah z vrednotami, kot so prostovoljstvo, sočutje, dobrotelost. Te temeljijo na religioznih, političnih in kulturnih vrednotah. Ker pri tem ne gre le za doseganje ciljev in učinkovitost dela, ampak predvsem za osebno pripadnost in pričakovanje, je pomembno tudi vodenje.

V nadaljevanju so opredeljeni temeljni pojmi upravljanja in vodenja.

### **2.1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA**

Opredelitev pojma menedžment je precej težka, saj v slovenskem pravopisu ni sopomenke v pomenu dobrednega in enopomenskega prevoda besede menedžment. Upravljanje, vodenje, poslovodenje, ravnanje in še drugi podobni pojmi nimajo povsem jasne

razlikovalne definicije. Ločimo jih po vsebinski posebnosti, ki jo opredelimo tako, da povemo, na kaj takrat mislimo (Možina et al. 2004: 16–17).

V nadaljevanju je izraz upravljanje uporabljen predvsem zato, ker prikazuje magistrsko delo prostovoljce, ki so za številne nepridobitne organizacije pomemben človeški vir. Prav za zadnje pa se uporablja izraz upravljanje človeških virov.

Nekateri avtorji sicer opredeljujejo upravljanje kot razpolaganje z organizacijo in nadziranjem procesa dela v doseganju izidov s strani lastnikov oziroma tistih, ki imajo oblast nad organizacijo (Možina et al. 2004: 19), drugi (Svetlik 2004) pa opredeljujejo upravljanje kot proces razumevanja in odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje.

Higgins (v Možina et al. 2004: 17) opredeljuje upravljanje kot ustvarjalno odpravljanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja organizacije. Tavčar (2006: 19–20) pa kot nalogo obvladovanja organizacije, to je urejanje zadev v delovanju.

Urejanje zadev, kot predlaga Tavčar (2006: 19–20), navadno obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje (vodenje) in nadziranje (kontroliranje) dejavnosti sodelavcev:

- **načrtovanje** je proces določanja ciljev skladno s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti ter snovanje strategij in načinov za doseganje teh ciljev;
- **organiziranje** je priprava virov za uresničevanje načrtov in je najpomembnejša dejavnost pri izpeljavi načrtov. Vključuje organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitve dela), učinkovitega delovanja organizacije (procesov), določanje za vse v organizaciji veljavnih načinov delovanja (sistemi) ter preskrbe organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi);
- **usmerjanje (vodenje)** se nanaša na ljudi in dejavnosti, povezane z njimi, z namenom vplivanja nanje, da čim učinkoviteje in uspešno dosega cilje;
- **nadzorovanje (kontroliranje)** je proces ugotavljanja, kako so bili cilji doseženi, oziroma je proces ugotavljanja učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi, delov organizacije in organizacije v celoti (ibidem).

### ***2.1.1 Vrste upravljanja v organizaciji***

Poznamo več vrst upravljanja oziroma načinov ravnanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno oziroma daje rezultate le, če je uporabljen v določenem organizacijskem ozračju. Najbolj znani so:

- upravljanje z izjemami – kjer se menedžer ne ukvarja s podrobnostmi, ampak le z odkloni, izjemami;
- upravljanje s pravili – predpisujejo se pravila odločanja;
- upravljanje z motiviranjem – temelji na želji človeka po samouresničevanju, predpostavljeni in delavci med seboj sodelujejo;
- upravljanje s soudeležbo – nujno je sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah;
- upravljanje z delegiranjem – kjer je bistvo modela v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokrožanjem samostojnih področij;
- upravljanje s cilji – kjer določimo cilje in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev;
- participativno upravljanje – označuje takšno ravnanje menedžerjev, ki omogoča zaposlenim široko sodelovanje na različnih področjih v organizaciji, da bi optimalno uporabili vse svoje potencialne sposobnosti v smeri načrtanih ciljev;
- projektno upravljanje – deluje kot središčna točka vseh projektnih aktivnosti, h katerim morajo pripomoči številne poslovne funkcije enote v organizaciji;
- strateško upravljanje – se osredinja na organizacijo kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev in na menedžerje, ki naj obvladujejo organizacijo tako, da učinkovito deluje in dosega predvidene rezultate (povzeto po Možina et al. 2004: 21–25).

### ***2.1.2 Vloge menedžerjev***

Za dejavnost menedžerjev dokaj pogosto navajajo naslednjo opredelitev (Možina 2004: 25–27):

#### **a) medosebne vloge:**

- **predstavniki:** posebno ljudje na višjih položajih morajo pogosto opravljati formalne obveznosti, ki so protokolarne;

- **povezovallec:** v vsakem delu organizacije je za uspešno delovanje potrebna povezanost z drugimi deli organizacije in okoljem. Oblikovanje in vzdrževanje stikov in mrež komunikacij sodi med pomembna opravila vodilnih;
  - **vodja:** gre za kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje in drugo zaposlenih. Vodje morajo ustvarjati razmere za to, da lahko delavci uspešno uresničujejo naloge;
- b) informacijske vloge:**
- **sprejemalec:** menedžerji prejemajo veliko informacij. Nekatere le posredujejo naprej, večina pa je takšnih, da jih uporabijo za analizo pri delu, ki ga vodijo. Na tej podlagi se pojavljajo potrebni ukrepi za neposredno odpravljanje vzrokov neugodnih gibanj;
  - **posredovalec:** ker imajo menedžerji dostop do informacij, ki jih podrejeni nimajo, je vloga vodij tudi v tem, da informacije pridobijo in posredujejo. Nekatere informacije (podatkovne) lahko posredujejo v izvorni obliki, druge pa je treba ustrezno predelati, da jih bodo podrejeni razumeli;
  - **zastopnik:** menedžerji so posredniki informacij o svojem oddelku navzgor v organizaciji in drugim zainteresiranim strankam. Nastopajo kot zastopniki svojega oddelka, kot odgovorni, ker so na takšnem položaju, da najbolje poznajo razmere v oddelku in zunaj njega;
- c) vloge odločanja:**
- **podjetnik:** na vsaki ravni organizacije je potrebna skrb za čim učinkovitejšo alokacijo resursov, za zagotavljanje potrebnih sredstev, materialov in drugega. Hkrati prav menedžer pogosto sam uvaja spremembe ali pa mora podpreti zamisli drugih o koristnih spremembah;
  - **odpravljallec motenj:** v vsaki organizaciji se zgodijo nenadne krize. Lahko odhajajo najpomembnejši kadri, nastajajo konflikti med zaposlenimi ali se zgodijo naravne katastrofe. Tudi s temi problemi se morajo spopadati menedžerji;
  - **razdeljevalec virov:** menedžer nadzoruje finančna in materialna sredstva ter osebje in je eden glavnih dejavnikov, ki zagotavljajo integracijo v organizaciji. Njegova vloga je pomembna pri pripravi strategije in s tem povezanimi potrebnimi resursi;

- **pogajalec:** menedžer najboljše pozna svoj del organizacije in je pristojen za to, da odloča. Zato nikakršno pogajanje o kateremkoli problemu v enoti, ki jo vodi, ne sme potekati brez njega.

Vsak menedžer opravlja vse te vloge, vendar ob raznih priložnostih in v različnih kombinacijah. Pomembno je, da jih pozna, še bolje pa je, da jih obvlada.

## 2.2 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje kot pravi Anheier (2005: 161) je zmožnost posameznika ali odbora, da vpliva na odločitve ljudi in njihovo vedenje s svojo avtoriteto, pogodbo ali drugimi zavezami. Je proces vplivanja na druge, kako naj bi delali drugače. Ali kot pravi Tannenbaum (v Anheier 2005: 244): »Vodenje je vedenjski proces, v katerem posameznik poskuša vplivati na obnašanje drugih ljudi z namenom dovršitve zastavljenih ciljev.«

Podobno opredeljujejo vodenje Možina in drugi (2004: 29), in sicer kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine z namenom doseganja ciljev v določenem položaju. Vodenje je tesno povezano z ljudmi in delom. Ker pa vodja dosega cilje z ljudmi, si mora prizadevati tudi za primeren socialni odnos. Vodenje se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V sklopu vodenja je velikokrat vključeno tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi ozračje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

Številne raziskave in anketiranja uspešnih vodij kažejo, da je **vodenje pravzaprav dvojni proces**. Ena stran pomeni dejavnost vodje, njegovo praktično vedenje, druga stran pa pričakovanje vodenih. Po analizi dejavnosti (ravnanja, vedenja) je opredeljenih pet temeljnih praks uspešnih vodij (Možina 2004: 28–29):

- a) aktivno izzivanje procesov v organizaciji (uspešni vodje poskušajo izzvati procese z želenimi posledicami in prevzeti tveganje);
- b) navdihovanje skupne vizije (uspešni vodje ustvarjajo skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti organizacije; »živijo naprej«; spodbujajo zaposlene za skupno vizijo);

- c) usposabljanje drugih za dejavnosti (usposabljanje in podpora za uspešno delo za vse, ki so odgovorni za izpeljavo nalog; skrbi za potrebne povezave za uspešno delo timov);
- d) načrtovanje poti (vodje morajo živeti na način, skladen z njihovim prepričanjem, biti morajo vztrajni v uresničevanju svoje vizije in podrejenim pokazati pot, kako naj dosežajo cilje);
- e) spodbujanje pozitivne naravnosti (vodje morajo spodbujati pozitivno naravnost pri zaposlenih, jim dajati priznanje za dosežene rezultate, pokazati resnično zavzetost za njihovo delo in prepričljivo nagraditi njihove uspehe).

### ***2.2.1 Modeli in stili vodenja***

Stil vodenja je opredeljen glede na to, kako se vodja kaže v »očeh« sodelavcev. Ni torej pomembno, kako vodje doživljajo sami sebe, ampak kako jih doživljajo tisti, na katere žele vodje vplivati. Vodja na primer vidi sebe kot humano in skrbečo osebo, sodelavci pa ga lahko doživljajo kot trmastega in »šefovskega«. Na vedenje sodelavcev bodo seveda vplivale njihove zaznave, in ne zaznave vodje (Erjavšek 2003: 7).

Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi. Vpliv stila vodenja je s številnimi raziskavami potrjen, prav zato je priporočljivo, da se vodja prilagaja dejavnikom, ki vplivajo na vodenje.

Vodja se lahko odloča za enega izmed naslednjih tipov vodenja, čeprav se mnogi med njimi tudi prepletajo:



Tabela 1.1: Štirje modeli vodenja

Vsebina/Modeli	Avtokratski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokratični
<i>temelj modela</i>	moč	ekonomski vir	participacija	partnerstvo
<i>vodstvena usmerjenost</i>	avtoriteta	denar	pomoč, podpora	timsko delo
<i>usmerjenost zaposlenih</i>	ubogljivost	varnost, ugodnost	delovni učinek	odgovornost
<i>odvisnost zaposlenih</i>	odvisnost od volje	odvisnost od organizacije	odvisnost od sodelavcev	samozadostnost
<i>zadovoljitev potreb</i>	preživetje	varnost, ugodnost	status, priznanje	samouresničitev
<i>delovna zavzetost</i>	minimalna	pasivno sodelovanje	prebujeno zanimanje	usmerjeno navdušenje

Vir: Možina et al. 2004: 30

Za primerjavo prikazimo še sistem 4 vodenja (Likert v Možina et al. 2004):

Tabela 1.2: Likertov »sistem 4« vodenja

Skrajno avtorski sistem S1	Dobrovoljno avtoritativni sistem S2	Posvetovalni sistem S3	Demokratični sistem S4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vodja je avtoritativen</li> <li>• naloge je treba natančno opraviti</li> <li>• kazni, grožnje</li> <li>• malo zaupanja v podrejene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podrejeni lahko ukaze komentirajo</li> <li>• svoboda opravljanja nalog v skrbno določenih mejah</li> <li>• možnost nagrad in pohval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi</li> <li>• podrejeni odločajo o tem, kako bodo delali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cilje postavljajo podrejeni</li> <li>• skupinsko odločanje je pravilo</li> <li>• odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski</li> </ul>

Vir: Možina et al. 2004: 30

Po Likertovi klasifikaciji je sistem S1 skrajno avtorski, sistem S2 dobrovoljno avtoritativni, sistem S3 posvetovalen in sistem S4 demokratičen. Primerjava kaže

pomembno razliko predvsem v tem, da Likert zagovarja kot najučinkoviteši sistem S4, v katerem prevladujejo demokratični odnosi. Medtem ko avtorji prve tabele zagovarjajo misel, da ni mogoče oceniti modela samega po sebi kot najučinkovitejšega, ampak je to odvisno od številnih dejavnikov (Možina et al. 2004: 30–31).

Anheier (2005: 161–163) opisuje poleg avtokratičnega in demokratičnega stila vodenja tudi druge stile kot na primer:

- vodenje brez vaje (laissez faire), kjer imajo posamezne skupine veliko svobode pri odločanju, dokler upoštevajo vrednote in načela delovanja;
- karizmatični stil vodenja, ki se nanaša na osebne karakteristike vodje, da navdušuje, dviga ponos, identiteto, vdanost in pripadnost ter s tem pripravljenost upoštevati navodila. V ta sklop sodijo nekateri karizmatični voditelji, vendar nas zgodovina opozarja tudi na zlorabe takšnega načina vodenja. Ponavadi je uporaben med transformacijo organizacije;
- transformacijsko vodenje je podobno karizmatičnemu in vključuje motivacijo zaposlenih, da razširijo svoje interese, da bi sprejeli namene in poslanstvo skupine ter bi svoje interese podredili skupnemu dobremu za organizacijo;
- transakcijsko vodenje je ohranjanje ravnotežja med poslanstvom in cilji organizacije ter med motivacijo in interesi zaposlenih (Anheier 2005: 1161–163).

Transformacijsko je primernejše za organizacije, ki delujejo bolj v »hrupnem« okolju, kjer se način dela hitro menja in je več zunanjih vplivov na organizacijo. Medtem ko je transakcijsko vodenje primernejše za stabilne organizacije v stabilnem in varnem okolju. Možina in drugi (2004: 34) omenjajo tudi vodenje s kompetencami, ki je sodobna metoda vodenja in pomeni dolgoročno ter temeljito spremembo v načinu vodenja ljudi. Omenjeni način vodenja omogoča, da vodeni pri svojem delu aktivirajo svoje zmožnosti ter povezujejo in uporabijo znanje v kompleksnih in nepredvidljivih okoliščinah.

Stila vodenja, ki bi bil idealen za vse okoliščine, različne ljudi in vrste vodij ni. Lahko govorimo le o stilu vodenja, ki je primeren za določeno okoliščino, določene lastnosti vodij in sposobnosti zaposlenih. Nikakor pa stil vodenja ne more biti primeren sam po sebi. Veliko vodstvenih stilov je lahko učinkovitih ali neučinkovitih, odvisno od elementov in konkretnega položaja (Hersey, Blanchard v Možina et al. 2004: 31).

Stil vodenja lahko opišemo s pomočjo dveh vzorcev vodjevega vedenja:

**1. Organizacijska vedenja:** aktivnosti, ki se vežejo na organiziranje in definiranje delovanja – določiti cilje, dodeliti vloge in naloge, dati navodila, načrtovati in programirati delo, oceniti rezultate.

**2. Medosebna vedenja:** aktivnosti, ki se vežejo na medosebne odnose članov skupine (organizacije) – poslušati, sporočati, iskati informacije, spodbujati izražanje, pogajati se, zaupati, spodbujati (Erjavšek 2003: 7).

## 2.3 UPRAVLJANJE VS. VODENJE

V prejšnjih dveh poglavjih so bile predstavljene opredelitve pojmov upravljanja in vodenja. V tem poglavju pa njuno razlikovanje. Lahko rečemo, da je vodenje ena izmed nalog v sklopu upravljanja. Da ima vodenje ožji in širši pomen, trdita tudi Hersey in Blanchard (v Možina et al. 2004: 19), ki vidita glavni razloček med tema pomenoma v besedi organizacija. Upravljanje obstaja zato, da zagotavlja izpolnjevanje ciljev organizacije, medtem ko se vodenje pojavi vedno, ko želi nekdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog (saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije). Navedena tudi navajata, da je **vodenje eden vitalnih vidikov procesa upravljanja**, ki vključuje tudi funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.

Podobno razlikuje vodenje od upravljanja Kotter (2001). Meni, da sta to različna, a vendar dopolnjevalna sistema. Upravljanje uspešno urejuje zapletenost, medtem ko vodenje v nasprotju obvladuje spremembe. Za uspeh in razvoj sta pomembna oba, zato je najboljša ravnatežje v kombinaciji močnega upravljanja in vodenja.

V sklopu upravljanja je močno poudarjeno načrtovanje (postavljanje ciljev za prihodnost, oblikovanje natančnejših načrtov in iskanje virov za izpeljavo aktivnosti), za vodenje pa je tipično oblikovanje vizije.

Postavljene načrte v sklopu upravljanja dosegajo z oblikovanjem organizacijske strukture in zaposlenih (kreiranje organizacijske strukture, delovnih mest, delegiranje odgovornosti in drugo), medtem ko je pri vodenju pomembno formiranje, oblikovanje ljudi, kar pomeni komunikacija z vsemi sodelujočimi, da razumejo vizijo sprememb.

Dovršitev načrta v upravljanju zagotovijo z nadzorom in odpravljanjem problemov (spremljanje rezultatov glede na postavljene načrte, identificiranjem odstopanja od načrtov, odpravljanjem nastalih problemov in drugo), medtem ko pri vodenju dosežejo uresničitev vizije z motivacijo in inspiracijo, kar pomeni držati ljudi v pravi smeri z zadovoljevanjem človeških potreb po uspehu, razvijati občutek pripadnosti, identitete, samospoštovanja (ibidem).

V organizaciji ima vodstvo različne vloge (Greene v Možina et al. 2004: 19). Vloga vodje je le ena izmed številnih, ki jih vodilni delavec opravlja, in sodi na področje socialnih odnosov. Lahko trdimo, da je glavni poudarek pri procesu upravljanja v doseganju organizacijskih ciljev, glavni poudarek pri procesu vodenja pa je v vplivanju na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje. To trditev potrjujejo tudi razne definicije o vodenju, ki imajo navadno skupno stališče, da gre za pojav, ki vključuje interakcijo dveh ali več oseb. Filipović (1998) meni, da je treba v praksi iskati ravnotežje med upravljanjem in vodenjem.

## **2.4 UČINKOVITO VODENJE**

Večina se v zadnjem času zaveda pomembnosti vodenja za organizacije, vendar obstaja kar nekaj nerešenih vprašanj, kaj vodenje je oziroma kakšen naj bi bil vodja. Nekateri strokovnjaki ponujajo kot razlago specifične tehnike vodenja, drugi menijo, da so pomembnejše osebne lastnosti vodje, tretji vodenje opisujejo kot znanost, četrti le kot umetnost. Obstajajo celo mnenja, da je vodenje nekaj mističnega in da je treba imeti posebno karizmo, s katero se vodje že rodijo in so njihove lastnosti prirojene. Nekateri pa trdijo, da se lastnosti vodenja dá priučiti. Kotter (2001) meni, da vodje ne delajo načrtov, ne odpravljajo problemov, celo ne organizirajo ljudi, ampak pripravljajo organizacijo na spremembe in ji pomagajo, da se zna bojevati z njimi.

### **2.4.1 Vizija**

Za učinkovito vodenje je potrebno, da ima vodja jasno vizijo za prihodnost in vlogo organizacije v njej. Vizija mora nagovarjati ljudi v in zunaj organizacije. Vizija namreč napoveduje možnosti in nevarnosti, ki pretijo organizaciji, in pomaga razumeti, kako naj se

organizacija prilagodi področju in skupnosti, kjer deluje (Wolf 1999: 335). Podobno meni tudi Drucker (1990: 40), ki vidi vodjo kot osebo, usmerjeno v prihodnost, vendar opozarja, da je njegova prva naloga, da definira sedanost in ostaja v stiku z realnostjo. Ob tem je pomembno, da dober vodja vključi podrejene v oblikovanje vizije in jim pomaga, da jo tudi oni razumejo in sprejmejo (Kotter 2001). Vodje morajo »imeti svoje sanje«, ki medsebojno povezujejo vizijo, ljudi in politiko. Vizijo je treba artikulirati, osvetliti in prevesti v razumljiv jezik, vodenje ljudi je izziv, treba jih je motivirati in nagraditi, s politiko pa moramo ravnati previdno, da se ne izrodi (Filipović 1998).

#### **2.4.2 Odločanje**

Učinkovitost vodenja se kaže tudi v odločanju, ki je le ena od nalog vodij. Ponavadi ji posvetijo le majhen del svojega časa. Toda sprejemanje pomembnih odločitev je posebna naloga vodij, saj le oni sprejemajo takšne odločitve. Učinkoviti vodja te odločitve sprejema v sistematičnem procesu z jasno opredeljenimi elementi in v jasnem zaporedju korakov. Od učinkovitega vodje se namreč pričakuje, da bo (že zaradi svojega položaja ali znanja) sprejemal odločitve, ki bodo pomembno in pozitivno vplivale na celotno organizacijo, njeno uspešnost in rezultate (Drucker 2004: 48).

Vodje morajo za vodenje ljudi in sprejemanje odločitev o njih porabiti več časa kot za kar koli drugega. Nobene druge odločitve nimajo tako dolgoročnih posledic in nobenih drugih ni teže spreminjati. Vendar se pogosto dogaja, da vodje sprejemajo slabe odločitve glede napredovanja in zaposlovanja. Vodje, ki sprejemajo odločitve o ljudeh, seveda nikoli ne bodo popolni, toda morali bi se približati boljšim rezultatom, ker o nobenem drugem menedžerskem področju ne vemo toliko kot prav o tem. Tisti, ki so bili pri tem uspešni, so upoštevali naslednja načela:

- »Če postavim človeka na neko delovno mesto in ta človek svojega dela ne opravlja, kot je treba, potem sem naredil napako. Ne smem kriviti tega človeka, ampak sem jaz naredil napako.«
- »Vojak ima pravico do dobrega poveljevanja,« je bilo že v času Julija Cezarja staro geslo. Dolžnost vodij je zagotoviti, da odgovorni ljudje v njihovih organizacijah opravljajo svoje delo.
- Od vseh odločitev, ki jih sprejemajo vodje, nobene niso tako pomembne kot tiste, ki zadevajo ljudi, ker te določajo zmogljivost organizacije.

- Nikar novim ljudem v organizaciji ne dajajte novih pomembnih nalog, ker s tem zgolj povečujete tveganje. Tovrstne naloge zaupajte komu, čigar vedenje in navade že poznate in si je v organizaciji že pridobil zaupanje in verodostojnost (ibidem).

Pri sprejemanju učinkovitih odločitev o napredovanju in zaposlovanju moramo upoštevati le nekaj temeljnih načel in pomembnih korakov:

- **temeljito je treba premisliti o nalogah:** opisi del in nalog lahko zelo dolgo ostanejo enaki, toda konkretne delovne naloge se ves čas spreminjajo, in sicer pogosto nenapovedano;
- **število potencialno usposobljenih ljudi:** glavno je število, ki je na voljo, saj moramo, če hočemo sprejeti učinkovito odločitev, izbirati med tremi do petimi usposobljenimi kandidati;
- **način presoje kandidatov:** vodja, ki je dobro proučil nalogo, razume, kaj bi novi človek moral storiti z vso potrebno nujnostjo in zbranostjo;
- **o vsakem kandidatu se je treba pogovoriti z več ljudmi, ki so z njim že delali:** sodba ene osebe je brez pomena, ker so prvi vtis, predsodki, nagnjenja in odpori lahko napačni in je treba prisluhniti, kaj mislijo drugi;
- **zagotoviti, da tisti, ki je dobil službo, razume, kaj služba od njega zahteva.**

Vodje, ki se ne potrudijo, da bi sprejemali dobre odločitve o ljudeh, tvegajo veliko več, kot da bo delo slabo opravljeno. Tvegajo, da bodo zapravili ugled svoje organizacije (Drucker 2004: 49–57).

### ***2.4.3 Lastnosti vodje***

Za učinkovito vodenje je pomembno, kakšen je vodja. Danes ni več dovolj, da si izobražen, niti izobražen s področja upravljanja organizacij in vodenja ljudi. Posvetiti se je treba subjektivnim merilom – sposobnostim, ki jih ugotovimo iz odgovorov na naslednja vprašanja: Vam je res všeč pritisk? Lahko v hudih in zmedenih časih ostanete trdno v sedlu? Ali informacije bolje vsrkavate z branjem, pogovorom ali pregledovanjem grafikonov in števil? Ko sedete na pogovor z nekom, s podrejenim, ali veste, kaj reči? Ali veste, v čem ste dobri? Ali poznate svoje omejitve? Zmožnost, vživeti se v čustva, je praktična sposobnost. Ljudje, še zlasti mladi, mislijo, da si želijo čim večjo svobodo, toda zelo zahtevno, zelo težko je premisliti, kdo si in kaj najbolje počneš (Drucker 2004: 192).

Drucker (1990: 20) opisuje nekaj temeljnih kompetenc, ki naj bil jih imel vodja:

- pripravljenost, sposobnost in samodisciplino poslušanja. Poslušanje ni veščina, ampak disciplina, kar lahko usvoji prav vsak;
- pripravljenost za komunikacijo – narediti sebe razumljivega;
- ne opravičevanje samega sebe.

Zato je treba biti pri izbiranju vodje pozoren na posameznikovo znanje, njegovo moč, in ne le iskati, kje je šibak. Prav tako je treba poznati naloge, ki jih bo opravljal, in zelene spremembe ter seveda tudi na njegov značaj in poštenost. Drucker (1990: 16) predlaga, naj bi se ob izbiranju vodje vprašali, ali bi želeli, da bi naš sin delal pod tem človekom in ga posnemal.

#### ***2.4.4 Oblikovanje tima in nalog***

Učinkovitost vodenja se kaže tudi, na kakšen način vodja zgradi tim, posebno v organizacijah, kjer so profesionalci, prostovoljci, voljeni upravni odbor in drugo. Najprej je treba razumeti nalogo in glavne aktivnosti tima, nato je na vrsti izbiranje ljudi. Vsak v timu mora vedeti, kaj naj dela in kaj delajo drugi, ker se lahko v nasprotnem primeru pojavi napačno ugibanje (Drucker 1990: 43, 152). Posameznik mora prevzeti breme določanja, kakšen bo njegov prispevek. Zahtevati je treba, da ljudje premislijo, kaj je največji prispevek, ki ga lahko dajo podjetju v prihodnjih 18 mesecih ali dveh letih. Nato morajo poskrbeti, da prispevek sprejmejo in razumejo ljudje, s katerimi in za katere delajo (Drucker 2004: 194). Opredelitev nalog, osredotočanje dela nanje in opredelitev uspešnosti so trije koraki, ki omogočajo precejšnjo rast produktivnosti. Pomembno je, da se jih redno pregleduje, predvsem, kadar se delo in njegova organizacija spremenita. Četrty korak k uspešnemu vodenju pa je sklenitev partnerstva z ljudmi, ki opravljajo delo. Cilj mora postati odgovornost za produktivnost in uspešnost. Partnerstvo z odgovornim delavcem je pri umskem in storitvenem delu edini način učinkovitega vodenja (Drucker 2004: 165).

Spoznanje o dveh glavnih usmerjenostih vodilnih (tj. k nalogam in ljudem) je dobilo podporo v številnih študijah. **Visoka usmerjenost k nalogam in ljudem pomeni timsko delo**, ki daje največ možnosti za usklajeno delo, ustrezne skupne odločitve in doseganje kar največje uspešnosti v skupini oziroma organizaciji (Možina et al. 2004: 31).

Glede na vse povedano, lahko končamo z mislijo Filipovića (1998), ki pravi, da zahteva vzpostavljanje in vzdrževanje vodenja večstranski talent, in sicer:

- izpeljavo analitičnih nalog (možgani),
- sledenje pravim prioritetam in možnostim (možgani, prebava),
- mobiliziranje ljudi za akcijo (prebava, srce) ter
- vcepljanje vzdržljivih skupkov vrednot (srce).

To pomeni, da je treba imeti za vodenje na pravem mestu: možgane, dobro prebavo in srce (ibidem).

### **3. UPRAVLJANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Čeprav je nepridobitni sektor največja ekonomska in socialna moč na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni in so področja, ki jih pokriva, izredno široka, je še vedno precej nerešenih vprašanj, ali je upravljanje v nepridobitnih organizacijah potrebno ali ne.

Še pred dobrimi 20 leti je bila beseda upravljanje skoraj žaljivka za sodelavce nepridobitnih organizacij. Pomenila je poslovanje in nepridobitne organizacije so se ponašale s tem, da niso bile omadeževane s komercializmom in so bile nad takimi nepomembnimi zadevami, kot je bilanca uspeha. Zdaj je večina od njih spoznala, da potrebuje upravljanje celo bolj kot podjetja prav zato, ker jim primanjkuje discipline pri obračunu rezultatov. Seveda so še vedno zavezane k dobremu delu. Toda zdaj se hkrati zavedajo, da dobri nameni ne morejo nadomestiti organizacije in vodenja, odgovornosti, učinkovitosti in rezultatov (Drucker 2004: 145–147).

Anheier (2000: 1–2) meni, da je upravljanje v nepridobitnih organizacijah pogosto narobe razumljeno, ker teh organizacij ne razumemo dobro in narobe predpostavljamo njihovo delovanje. Nerazumevanje obstaja, ker so omenjene organizacije razmeroma nove, poslanstvo nepridobitnih organizacij ni vezano na kapital in s tem povezano s finančnim poslovanjem. Poleg tega je v nepridobitnih organizacijah veliko različnih interesov, delujejo tudi na zelo različnih področjih dela, kar opredeljuje nepridobitne organizacije kot zelo kompleksne. Lahko rečemo, da je oznaka nepridobitnih organizacij raznovrstnost.

Pa vendar, kot pravi Kovač (2005), imajo tudi nepridobitne organizacije, ki so navidezno manj zavezane menedžerskim pravilom in pogosto nimajo profesionalnih menedžerjev, pred težavami:



- kako določiti način delovanja organizacije,
- kako oblikovati določen stil vodenja,
- kako določiti kulturo obnašanja.

### **3.1 MODELI UPRAVLJANJA ZA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE**

Ker so nepridobitne organizacije tako raznovrstne, so upravljavci nepridobitnih organizacij postavljeni pred nalogo, da razvijejo modele, ki bi identificirali vse komponente nepridobitnih organizacij, njihovo kulturo, cilje in operativne postopke v povezi s poslanstvom, aktivnostmi in rezultati. Pot do analiziranja temeljne organizacijske razsežnosti kot vrsto možnosti za dobro upravljanje je z razumevanjem organizacije kot sistema z različnimi komponentami (Anheier 2005: 246).

Vsaka nepridobitna organizacija, kot pravi Kovač (2005), združuje s svojimi zaposlenimi določene individualne posebnosti ali identiteto. Ker gre pri tem pogosto za posredno upravljanje in neposredno vodenje nepridobitne organizacije, govorimo o menedžerskih identitetah. Te pomenijo določeno razlikovalno lastnost, ki jo organizacija razvija kot način svojega delovanja in celoto vrednot, s katerimi prepričuje svoje odjemalce. V tem primeru postane identiteta določena vrednost, ki nam prinaša na primer ugled ali pa tudi finančno zadovoljstvo.

Vsaka organizacija upošteva splošne menedžerske pristope in pri tem razvija svoje rešitve. Pravimo, da ima vsaka organizacija svoj poslovni model. Ti modeli nepridobitnih organizacij se med seboj najbolj razlikujejo zaradi:

- različnih menedžerskih identitet, ki jih imajo posamezni menedžerji;
- različne vizije, poslanstva, strateških ciljev, usmeritev in strategij;
- različnih pristopov do odjemalcev in posebne družbene odgovornosti;
- drugačnih stilov vodenja, notranje in zunanje kulture, posebnega sistema vrednot (ibidem).

Po mnenju Anheierja (2005: 246–249) so različni modeli upravljanja v nepridobitnih organizacijah mogoči oziroma celo potrebni. Model nepridobitne organizacije je morebitni delovni okvir, ki lahko pomaga razumeti različne razsežnosti, dileme ali strukture nepridobitnih organizacij. Tako ločimo organizacije glede na različne razsežnosti, kot so:

delo – čas, delovno okolje – organizacijska struktura, hierarhija – mreža, usmerjenost organizacije navzven ali navznoter.

V sklopu prve razsežnosti ločimo med organizacijami, imenovanimi palače ali šotori. Prve se nagibajo bolj k umirjenemu delovanju, zagovarjajo stabilne, napovedljive in sedanje procese, odpravo problemov si sposodijo drugje, varujejo preteklo delo, so manj prožni. Pomembni so jasnost dela, avtoriteta, in odločnost. Ponavadi so to večje organizacije, ki opravljajo storitveno dejavnost ali različne fundacije. Organizacije, imenovane šotori, pa so bolj prožne, neposredne, kreativne in iniciativne. V to skupino sodijo razne organizacije v sklopu civilnih pobud, samopomočne organizacije ali lokalna društva. Medtem ko je organizacijam, imenovanim šotor, bližje bolj menedžerski stil vodenja »ad hoc«, sta organizacijam, imenovanim palače, bližja Taylorjev model in klasična organizacijska teorija.

Če primerjamo organizacije glede na delovno okolje in organizacijsko strukturo ločimo med organizacijami s tehnokratsko ali socialno kulturo. Prva skupina organizacij poudarja funkcionalna delovna merila, doseganje nalog in postavljanje procedur s predpostavljanjem, da je vloga organizacije odpravljanje težav. V to skupino sodijo bolnišnice in šole. Omenjenim organizacijam je bližji Taylorjev znanstveni menedžment. Nasprotje opisanih organizacij pa so k ljudem usmerjene organizacije. Te so usmerjene bolj družinsko, ne toliko k proizvodnji storitev. V to skupino sodijo verske ali politične organizacije, bližji pa so jim človeški pristopi v sklopu organizacijske teorije s poudarkom na pomembnosti odnosov in holističnem konceptu motivacije zaposlenih.

Organizacije, ki so urejene hierarhično, centralizirano odločajo od vrha navzdol, imajo majhen razpon nadzora, ki ga opravlja srednji menedžment, in poudarke na vertikalnih odnosih med osebjem. Tem organizacijam je bližji Webrov birokratični model, Fayolov koncept javne administracije ali Taylorjev znanstveni menedžment. Nasproti opisanim organizacijam so organizacije, ki delujejo v mreži, kjer je poudarek na decentralizaciji dela in odločitvam od spodaj navzgor, delovne skupine podpirajo horizontalne odnose med osebjem in nosilci upravljaljskih funkcij. Tem je bolj soroden model upravljanja, ki podpira timsko organizacijo in grajenje koalicij. Številne organizacije, predvsem verske, okoljevarstvene skupine in federacije, se srečujejo z vprašanjem, kako najti pravo ravnotežje med hierarhijo in mreženjem.

Primerjava med navzven in navznoter usmerjenimi organizacijami kaže, da se organizacije, ki so usmerjene navzven, primerjajo z drugimi, njim sorodnimi organizacijami, prav tako prihajajo stimulacije za spremembe in rešitve iz okolja. Navznoter usmerjene organizacije

pa so bolj selektivne pri vplivih iz okolja in bolj poudarjajo lastne rešitvah in strategije. Bližji so jim modeli upravljanja za integrirane polavtonomne delovne skupine, medtem ko so navzven usmerjenim organizacijam bližji kontingenčna teorija in modeli, odvisni od sredstev.

Izziv za upravljanje nepridobitnih organizacij je tako iskanje ravnotežja med pogosto kontradiktornimi elementi in komponentami nepridobitnih organizacij. Prvi korak k iskanju pravega ravnotežja je, da nosilci upravljaljskih funkcij poiščejo različne modele, ki najbolje ustrezajo vsem njihovim komponentam in uporabijo prožen pristop upravljanja, in ne individualnega, dokončno oblikovan model upravljanja, ki ga uporabljajo pridobitne in javne organizacije. Tako upravljanje nepridobitnih organizacij ne bo postalo le nadzor, ampak kreativna, usposobljena roka nepridobitnih organizacij (povzeto po Anheier 2005: 246–253).

Učinkovitost nepridobitnih organizacij v prihodnosti bo namreč prav v tem, da bodo boljše tiste organizacije, ki bodo razvile boljše poslovne modele ali menedžerske sisteme. V Sloveniji na tem področju že zaostajamo za razvitimi tekmeci iz EU, ker nimamo sistematiziranih glavnih elementov menedžerskih sistemov oziroma nismo razvili unikatnega poslovnega modela. Če želimo postati uspešna družba, primerljiva z uspešnimi evropskimi državami in regijami, moramo predvsem učinkoviteje upravljati svoj človeški, socialni in intelektualni kapital (Kovač, 2005).

### **3.2 MODELI VODENJA V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH**

Številni avtorji (Blau in Scott, Drucker, Pearce, Rich, Miller, Mischels, Rose, Etzioni, Styrjan, Bass in Stogdill, Onyx, Wiesenthal, v Markham et al. 2001: 104) menijo, da je vodenje zelo pomembno za nepridobitne organizacije, predvsem tiste, kjer je vključenih veliko prostovoljcev in se razlikuje od vladnega in profitnega sektorja. Izbira načina vodenja in rezultati so manj pomembni, vodje pa prejema manj denarnega nadomestila. Zato je težko najti kandidate za vodstvo. Številne nepridobitne organizacije obvladujejo svoje organizacije z zelo majhnim številom vodij. Pa vendar vodje igrajo pomembno vlogo pri gradnji članstva in uresničenju ciljev. Zaradi opisanega se pogosto dogaja, da se zaradi apatije članov ali vztrajanja vodij na svojih položajih oblikujejo samoovekovečene voditeljske klike, ki zmanjšujejo možnost drugim in blokirajo komunikacijo med člani in vodstvom. Rezultat je zmanjšanje članov in sposobnosti za razvoj organizacije.

Seveda ne smemo posploševati vseh organizacij. Markham, Walters in Bonjean (2001) opisujejo modele vodenja, in sicer: demokratični model vodenja, oligarhični model vodenja in model vodenja z napako. Značilnost demokratičnega modela je obilje kandidatov za vodenje, njihovo izbiranje je demokratično, pogosta zamenjava vodij, znanje in moč pa sta decentralizirana. Vsi, vodje in drugi člani organizacije, se trudijo pripomoči k razvoju organizacije in izpolnjevanju njenih ciljev. Njihovo pričakovanje do nagrade, odgovornih vlog, moči in znanja je podobno.

Značilnost oligarhičnega modela je majhno število kandidatov za vodenje, strog nadzor pri izbiranju kandidatov in redka zamenjava vodstva. Vodje so bolj nagnjeni do materialnih in prestižnih nagrad, zadržujejo monopol znanja in moči v svojih rokah, kar pomeni, da je moč bolj centralizirana. Poleg tega posvečajo več energije in časa organizaciji, še posebno administraciji. Podobno je s kandidati za vodstvo, ki so bolj usmerjeni v povečevanje kot z ne kandidati.

Značilnost modela vodenja z napako pa je odsotnost kandidatov za vodenje in nabora vodij, ki imajo kvalifikacije za to. Veliko članov namreč meni, da je navzkrižje med zahtevami vodenja in njihovimi potrebami, vzrok v ljudeh in ne v administraciji. Ker člani niso zainteresirani za administracijo, so vodje bolj izobraženi, porabijo več časa za organizacijo, posebno še za administracijo in imajo zato več moči. Glede na pričakovanje nagrad se ne razlikujejo od drugih članov. Ker so močno preutrujeni, so manj zadovoljni kot drugi člani (ibidem).

Markham in drugi (2001: 103–130) so v sklopu študije modelov vodenja v mednarodnih organizacijah žensko oblikovali nov model, in sicer model vodenja za samorazvoj. Značilnost tega modela je, da se vodje močno razlikujejo od drugih članov v tem, da želijo imeti to vlogo. Vodenje vidijo kot aktivnost, ki pripomore k osebnemu razvoju, in ne kot materialna nagrada ali prestiž. Vodje so močno zainteresirani za administrativne aktivnosti, predvsem z vidika razvijanja svojih spretnosti. Tako kot v oligarhičnem modelu informacije in odločitve koncentrirajo okoli sebe, vendar ne z željo po moči, denarju ali prestižu, ampak z vidika administracijskih struktur (ibidem).

### **3.3 POMEMBNA PODROČJA UPRAVLJANJA V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH**

#### ***3.3.1 Poslanstvo***

Nepridobitne organizacije naj bi vedno začele pri uresničevanju svojega poslanstva. Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev organizacijo usmeri k delovanju, opredeli posamezne strategije, potrebne za doseganje ciljev in ustvari disciplinirano organizacijo. Ob tem se je treba izogibati zanosnim izjavam, ki prekipevajo od dobrih namenov, in se namesto tega usmeriti v cilje z jasnimi posledicami za delo.

Namen dobro opredeljenega poslanstva je nenehno opozarjati na to, da je treba zunaj organizacije iskati ne samo stranke, ampak tudi dejavnike uspeha. Prav zato so se uspešne in učinkovite nepridobitne organizacije izučile natančno opredeliti, katere spremembe zunaj organizacije pomenijo rezultate, in se osredotočiti nanje. Zato zagovarja jasno opredeljeno poslanstvo inventivne zamisli in pomaga drugim razumeti, zakaj morajo biti uresničene – ne glede na to, kako se posmehujejo tradiciji (povzeto po Drucker 2004: 145–147).

#### ***3.3.2 Upravni odbor***

Drugo zelo pomembno področje delovanja nepridobitnih organizacij je učinkovito delovanje upravnega odbora. Številne nepridobitne organizacije imajo delujoči upravni odbor, katerega uspešnost se vsako leto primerja z vnaprej določenimi cilji. V ZDA upravni odbori navadno ne morejo postati nemočni, pa tudi ne morejo postati zgolj orodje v rokah direktorjev. Razlog je predvsem v denarju, ker člani upravnih odborov nepridobitnih organizacij pogosto sami prispevajo velike zneske za delovanje. Poleg tega se od njih pričakuje, da bodo pridobivali donatorje. Navadno so tudi osebno zavezani ciljem organizacije, saj v župnijskih odborih ali šolskih svetih sedi le malo ljudi, ki niso močno predani veri ali izobraževanju. Poleg tega so bili dolga leta tudi sami prostovoljci. Upravni odbor ima v nepridobitnih organizacijah dvojno vlogo, in sicer je orodje za izvršilni organ (generalnega direktorja) nepridobitne organizacije in je hkrati njegova vest. Ker pa je upravni odbor tako predan in dejaven, je pogosto odnos z generalnim direktorjem napet in nagnjen k preprirom. Vendar se je treba zavedati, da niti generalni direktor niti

upravni odbor nista nadrejena drug drugemu. So kolegi, ki si prizadevajo za isti cilj, a ima vsak od njih drugo nalogo.

Ključ do učinkovitega upravnega odbora ni govorjenje o njegovi funkciji, ampak organiziranje njegovega dela. Odgovornost za oblikovanje jasnega načrta dela za upravni odbor pa nosi izvršilni organ – generalni direktor. Ob tem je pomembno, da je upravni odbor dobro informiran in se ustvarjajo odprti odnosi med člani upravnega odbora ter izvršilnim organom. Čeprav je upravni odbor izvoljeno telo, se v marsikaterih nepridobitnih organizacijah odločajo za zagotavljanje sistematičnega usposabljanja za nove člane upravnega odbora izmed svojih prostovoljcev ali članov organizacije (povzeto po Drucker 2004: 148–150 in Drucker 1990).

### ***3.3.3 Upravljanje človeških virov***

Upravljanje v nepridobitnih in tudi v drugih organizacijah, kot pravi Kovač (2005), pomeni postavljanje pravih ljudi na prava mesta v pravem času in na pravi način, da bi skupaj povečali učinkovitost delovanja organizacije, zadovoljstvo uporabnikov in družbeno odgovornost do vseh akterjev. Velika moč nepridobitnih organizacij so prav ljudje, ki ne delajo le zaradi preživetja, ampak zaradi ideala, razloga. Občutek, da delajo nekaj pomembnega, to je občutek osebnega poslanstva, bi moral biti vir moči za vsako nepridobitno organizacijo. Vendar je to velika odgovornost vodstva organizacije, da obdrži ogenj živ in delo ne postane služba. Ker ljudje verjamejo namenu, je posebno tudi vodenje ljudi, kjer mora biti velik poudarek na učinku, toda hkrati mora biti tudi sočutno.

Poleg zaposlenih v nepridobitnih organizacijah postajajo čedalje pomembnejši prostovoljci, pa ne le zaradi števila, ampak zaradi čedalje večje vloge pri vodenju nepridobitnih organizacij. To se povečuje, ker starejši ljudje, ki so še psihično in mentalno stabilni, ostajajo aktivni in lahko pripomorejo svoje znanje (ibidem).

### ***3.3.4 Vloga vodje v nepridobitnih organizacijah***

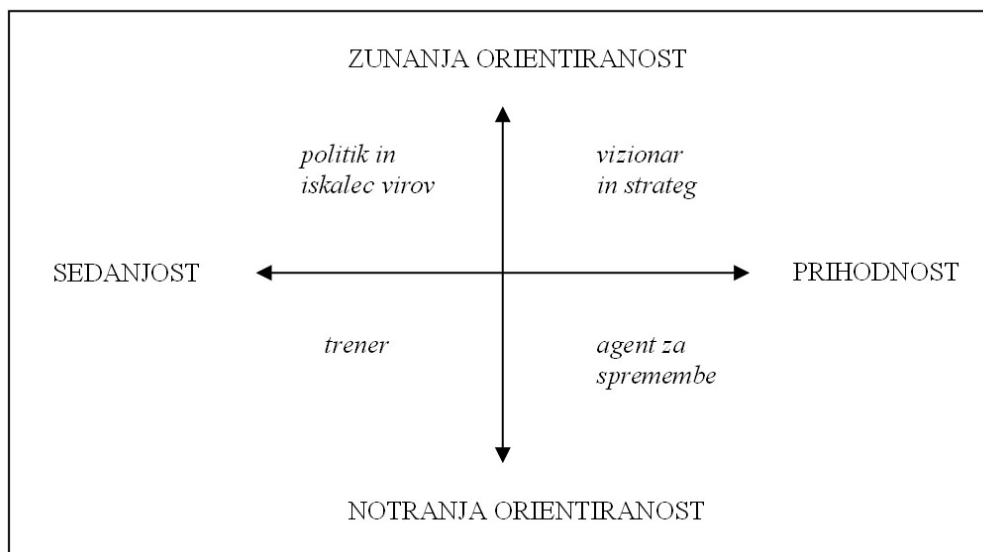
Vodja neprofitne organizacije se mora osredotočiti na štiri razsežnosti delovanja organizacije:

- **notranji organizacijski vidik:** upravni odbor, zaposlene, prostovoljce, člane, uporabnike, kjer je naloga vodje, da jih navduši, ohrabri, združuje za temeljno poslanstvo;

- **zunanje organizacijske vidike:** posebno do donatorjev, oblikovalcev politike, medijev in drugih konstitucij, ki pomagajo potrebam vodje po finančnih virih in legitimnosti;
- **trenutno dogajanje v organizaciji:** organizacijska učinkovitost in kakovost dela, zahteve, pretok informacij, konflikti in motivacija, podpora in drugo;
- **možnosti v prihodnosti:** v sklopu katerih išče vodja sposobnosti, morebitne grožnje in priložnosti za organizacijo.

Glede na omenjena področja dela se lahko oblikujejo posebne vloge vodje v organizaciji. Tako je njegova vloga iskanje različnih virov ali pa odigra politično vlogo ob sodelovanju organizacije z odločilnimi pomembnimi entitetami. V primeru osredotočenja na delovanje in notranje okolje navdušuje posameznike ter izkorišča njihov potencial, kar je lahko vloga trenerja. Če se usmerja v prihodnost, je lahko agent za spremembe ali celo vizionar (shema 1.2) (povzeto po Nanus in Dobbs v Anheier 2005: 163–164).

*Shema 1.2: Vloga vodje v nepridobitnih organizacijah*



*Vir: Nanus in Dobbs v Anheier 2005: 164*

Menedžerski sistemi in identitete morajo temeljiti na medsebojnem zaupanju, sodelovanju in skupni odgovornosti vseh partnerjev, ki so povezani v organizacijo. Nepridobitna organizacija je dejansko nekakšna velika družinska skupnost, kjer ljudje delijo skupno vizijo, strateške usmeritve in medsebojne vrednote. Lojalnost in zaupanje, dogovarjanje in partnerski odnosi so temelj vseh poslovnih prenov (Kovač 2005).

#### **4 OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA**

Beseda prostovoljec<sup>5</sup> izraža nasprotje obveznika in opredeljuje osebo, ki nekaj dela brez prisile, z lastno svobodno odločitvijo. Na podlagi tega Ramovš (2001: 131) pojem prostovoljno<sup>6</sup> opredeljuje kot nasprotje neprostovoljnega ali prisilnega. Ob tem se postavlja vprašanje, ali strokovnjaki, ki so večinoma zaposleni v nepridobitnih organizacijah za svoje strokovno področje, delajo prisilno in neprostovoljno. Tudi oni so se sami svobodno odločili za poklic, ki ga opravljajo. Zato v primeru, ko se govori o prostovoljcih, mislimo, da delajo ljubiteljsko, nepoklicno, neplačano, volontersko<sup>7</sup>, medtem ko drugi – zaposleni delajo poklicno in plačano delo. Ramovš tako (2001: 131) predlaga, da za nepoklicno in neplačano delo raje uporabljajmo izraz prostovoljsko<sup>8</sup> delo, za splošen pojem pa prostovoljstvo<sup>9</sup>.

Čeprav nam je izraz prostovoljno delo bližji zaradi dolgoletne uporabe in ga še vedno srečujemo v različni literaturi, uporabljam v svojem magistrskem delu izraz prostovoljsko oziroma prostovoljsko delo, ker sem se želela osredotočiti predvsem na tisto delo, ki je opravljeno neplačano, nepoklicno – ljubiteljsko in je najbližje tujemu izrazu volontersko.

Ljudje imamo zelo različne predstave o prostovoljskem delu, saj nekateri v okvir prostovoljstva štejejo različne oblike pomoči, kot je na primer pomoč neznancem na ulici, sorodnikom, krvodajalske akcije, sodelovanje v samopomočnih organizacijah, ali pa menijo, da je prostovoljsko delo tudi plačljivo v obliki manjših denarnih nagrad. Če želimo dobro voditi prostovoljsko delo, je nujno, da poznamo temeljno opredelitev prostovoljstva, namene in odločitve za takšno delo.

---

<sup>5</sup> Prostovoljec: kdor se prostovoljno odloči, prijavi za določeno delo, dejanje; prostovoljnost: lastnost, značilnost prostovoljnega (SSKJ, 1998).

<sup>6</sup> Prostovoljen: ki temelji na svobodni volji, ne pa na prisili, obveznosti; prostovoljna odločitev, udeležba je prostovoljna. (SSKJ, 1998).

<sup>7</sup> Volonter: delovni prostovoljec, navadno neplačan ali neplačan pripravnik. (SSKJ, 1998).

<sup>8</sup> Prostovoljski: nanašajoč se na prostovoljce ali prostovoljstvo; stopiti v prostovoljsko četo, prostovoljski rok (SSKJ, 1998).

<sup>9</sup> Prostovoljstvo: pojav ali dejstvo, da je nekdo prostovoljec; biti ponosen na sinovo prostovoljstvo. (SSKJ, 1998).



## **4.1 OPREDELITEV POJMA PROSTOVOLJSKO DELO**

Definicija, ki jo največkrat pojmujejo za prostovoljstvo, je: to je neplačano delo, prostodejavna aktivnost, častno delo, ki vključuje aktivnosti, ki jih opravljajo ljudje v dobro drugih (Ochman in Jordan 1997: 6). Ali če definicijo povzamem po Predlogu zakona o prostovoljskem delu, ki so ga oblikovale slovenske prostovoljske organizacije: Prostovoljsko delo je delo, ki ga po svoji svobodni odločitvi in brez pričakovanja materialnih koristi opravlja posameznik v dobro drugih ali za skupno javno korist (Predlog zakona o prostovoljskem delu, 6. člen v Blazinšek et al. 2007: 13). Lahko povzamemo, da temeljijo definicije prostovoljstva na štirih glavnih razsežnostih: svobodni volji, koristnosti glede na plačilo, formalni organiziranosti in neposrednem delu za uporabnike (Handy et al. 2000: 46).

### ***4.1.1 Svobodna odločitev***

Prvi poudarek v opredelitvi prostovoljskega dela je svobodna odločitev posameznika, kar je nekoliko že opredeljeno v uvodu poglavja. Stritih (2000: 21) meni, da lahko o prostovoljskem delu govorimo le, ko se posamezniki sami odločajo in sprejemajo naloge, ne da bi jim kdo ukazoval. Kdor se odloča za prostovoljstvo, navadno vnaprej ve, da bo naloga, ki jo sprejema, zahtevala več dela in več psihične obremenitve, kot je pričakovana individualna korist. Zaradi kakovosti medosebnih odnosov in odnosov v širši skupnosti pa prostovoljci vseeno lahko obnavljajo svoje prepričanje o tem, da je njihovo delo vredno.

Prostovoljsko delo tako združuje ljudi – prostovoljce, ki opravljajo svoje delo na podlagi osebne odločitve. Po drugi strani pa prostovoljsko delo združuje vrednote solidarnosti, človečnosti, nesebične pripravljenosti pomagati drugemu. Hkrati to posamezniku omogoča, da sooblikuje svoj socialni prostor in ponudi tudi možnost iskanja drugačnih rešitev za probleme, ki so v družbi (Mesec 2003: 29–30). To potrjuje misel, da je prostovoljsko delo pravo le, če izvira iz solidarnosti. S pomočjo drugim posameznik tudi krepi vero vase in svojo podobo. Vzajemna pomoč bogati obe strani, tistega, ki pomoč prejema, in tistega, ki jo daje (Frkač 1996: 335–6).

Prostovoljsko delo, kot pravi Ramovš (2001: 318), je vedno osebna odločitev človeka iz njegove temeljne socialnoimunske potrebe po solidarnosti. Ne nanaša se le na biofizikalno,

psihično in socialno razsežnost človeka, temveč izrazito samo na specifično človeške razsežnosti:

- na noogeno ali **duhovno razsežnost**, kjer poudarja osebno človekovo izbiro in odločitev za to delo;
- na **kulturnozgodovinsko razsežnost**, kjer poudarja komunikacijo osebne človeške izkušnje, znanja, čustev in drugih izvorno človeških zmožnosti (med prostovoljcem kot subjektom socialne pomoči in stranko kot uporabnikom),
- ter na **bivanjsko razsežnost**, kjer poudarja, da prostovoljec zavestno počne nekaj smiselnega v kontekstu svojih enkratnih in edinstvenih možnosti v določeni situaciji (Ramovš 1996).

Prostovoljstvo je torej za današnjega človeka košček osebnega časa za »biti« v nasprotju v glavnino njegovega časa za »imeti«. Pri tem gre za temeljno vprašanje stališča do svojega življenja in sožitja: ali doživljamo svoje bivanje kot dar in poskušamo živeti (biti) po načelu darovanja, ali pa ga jemljemo kot pravico, ki si jo kupujemo, podkupujemo in izbojujemo, ter poskušamo z narcistično grabežljivostjo in skopostjo živeti po načelu imeti (povzeto po Ramovš 2001: 314–318).

Čeprav je prostovoljstvo specifična sodobna oblika temeljne človeške lastnosti – solidarnosti, je večinoma tudi oblika samopomoči, saj se v zdravem prostovoljstvu najbolje vidi neločljiva povezanost med osebno koristjo in pomočjo drugim, torej med samopomočjo in solidarnostjo. Poraja se v človekovem notranjem dialogu med njegovo zavestjo in zunanji okoliščinami. Tako prostovoljstvo ni le delanje dobrega drugemu, ampak enako tudi sebi. Prostovoljec se mora zavedati svoje motivacije, ki je vedno tudi zadovoljevanje lastnih potreb s prostovoljstvom. Prostovoljstvo je zdravo za prostovoljca in koristno za tiste, ki jim ponuja socialno pomoč, če je prostovoljec zavestno prostovoljec zato, ker doživlja v sebi solidarnost do ljudi s potrebo ali v stiski. Skrivnost dobrega prostovoljstva je torej uravnotežena dvocentričnost motivacije iz samopomoči in iz solidarnosti (povzeto po Ramovš 2001: 314–321).

#### ***4.1.2 Druge razmejitve prostovoljskega dela***

Drugi vidik opredelitve prostovoljskega dela temelji na razmejitvah, kot so materialne koristi od dela, delo za druge in formalno oziroma neformalno prostovoljsko delo. Zelo eksaktno te razmejitve opredeljuje naslednja definicija: »Prostovoljsko delo lahko opredelimo kot delo brez denarnega plačila ali drugih zakonitih obveznosti, ki se izvaja za dobro drugih ljudi, ki živijo izven prostovoljčevega lastnega gospodinjstva oziroma ožjega sorodstva« (Anheier 2005: 219–221).

Definicija jasno postavlja ločnico med plačanim in prostovoljskim delom, kar pomeni, da izključuje morebitne materialne nagrade prostovoljcem. Pogosto se namreč v praksi dogaja, da prostovoljci dobivajo za svoje delo denarno nagrado, ki je sicer minimalna, vendar večja od dejanskih materialnih stroškov, ki jih ima prostovoljcev pri svojem delu.

Prav tako je pogosto nedefinirano delo za druge, saj so tisti drugi lahko tudi naši sorodniki. Prostovoljsko delo tako ni delo v sklopu aktivnosti v lastnem gospodinjstvu ali družinsko delo za sorodnike, ki so blizu prostovoljca. Kadar se za opravljanje prostovoljskega dela dogovarja oseba sama s tistim, ki potrebuje učinke dela, govorimo, da gre za neformalno prostovoljsko delo. Dogovor temelji na odnosu med prostovoljcem in uporabnikom. Neformalno prostovoljstvo je tako definirano kot dajanje prostega časa za neformalne oblike dela, ponavadi v manjših združenjih ali skupinah, kjer prostovoljci prevzamejo različne oblike dela, pogosto ob kakšnih naravnih ali drugih nesrečah, medsosedske pomoči in podobno. Kadar pa se v odnos med prostovoljcem in uporabnikom postavlja organizacija, se stvari spremenijo. Ker organizacija odgovarja za odnos med prostovoljcem in uporabnikom, začne njun odnos formalizirati. Takšna oblika prostovoljstva lahko poteka v visoko oblikovanih nepridobitnih organizacijah, kjer obstajajo formalni opisi del in nalog za prostovoljce in je njihovo delo zelo organizirano. Formalna oblika prostovoljskega dela se navadno dogaja v bolnišnicah, šolah in drugih zelo organiziranih ustanovah.

Tretji pogoj za prostovoljsko delo pa je rezultat dobrega dela, ki pove, da je to namenjeno drugim ljudem, in ne lastnim konjičkom prostovoljca ali zgolj samopomoč sebi. Ta možnost se pogosto pojavlja v samopomočnih organizacijah, kjer je težko ločiti delo za druge oziroma zase. Kot zadnje pa se prostovoljsko delo razlikuje od dela oseb, ki so zakonito zavezane, da delajo v prostovoljski organizaciji, kot je na primer civilno služenje vojaškega roka, čeprav ne dobijo aдекватne kompenzacije za svoje delo (ibidem).

### ***4.1.3 Področja prostovoljskega dela***

Področja dela, ki jih lahko opravljajo prostovoljci, so zelo različna: od zbiranja sredstev, dela v raznih komisijah, osebne nege, učne pomoči, deljenja letakov ali dela v pisarni. Prostovoljci so tudi v različnih ravneh organizacije, so člani upravnega odbora ali pa opravljajo povsem preprosta dela, kot so čiščenje opreme, sprejemanje obiskovalcev, delitev propagandnega materiala in drugo (Anheier 2005: 221).

Posebna oblika prostovoljstva je t.i. korporativno prostovoljstvo, kjer profitna organizacija za določeno delo odstopi svoje zaposlene delavce. Omenjeno prostovoljstvo ni v pravem pomenu prostovoljstvo, ker so osebe plačane. Prostovoljstvo je le z vidika nepridobitne organizacije, ki za opravljeno delo ne plača ničesar (Anheier 2005: 222).

## **4.2 POMEN PROSTOVOLJSKEGA DELA ZA DRUŽBO**

Glavni vidik prostovoljskega dela je usmerjen k drugemu človeku, ki je v potrebi, zato ima prostovoljsko delo pomembno vlogo pri gradnji celotne družbe. Prostovoljsko delo ima dve pomembni komponenti: pomaga kreirati stabilno in kohezivno družbo ter delu dodaja vrednote humanosti. Ko ljudi zberemo, da bi delovali v dobro svoje skupnosti, prostovoljska akcija kreira zaupanje in kooperativnost, ali z drugimi besedami, s tem nastaja socialni kapital (Mesec 2004: 4). Poleg tega posredno vpliva tudi na razvoj gospodarstva, ekonomije in celotne družbe. Moč prostovoljskega dela je v tem, da s participacijo postanejo močni tudi posamezniki, ki sami niso bili zmožni doseči tako visokih rezultatov. Spontanost, ki je ena glavnih vrednot prostovoljstva, je dobro vidna pri naravnih katastrofah in krizah, ki jih povzroči človeški dejavnik (povzeto po Mesec 2002: 200–202).

Tako omogoča prostovoljsko delo vsem ljudem ne glede na raso, vero, etično pripadnost, spol, telesne sposobnosti, izobrazbo ali ekonomski položaj, da pripomorejo k blaginji svoje skupnosti; pravnikom, ekologom, aktivistom, humanistom, zdravstvenim delavcem, beguncem, revežem, bogatašem, starim, mladim, invalidom in drugim. Zavedati se moramo, da pomeni prostovoljsko delo največjo ustvarjalno moč civilne družbe (Dennis 2001: 263). Ali kot pravi Stritih (2000: 20): »Prostovoljsko delo se po vsej verjetnosti

razvije le tam in takrat, ko so »v zraku« take zamisli, ki bistveno lahko izboljšajo in osmislijo življenja ožje ali širše skupnosti.«

Svetovna deklaracija o prostovoljskem delu opredeljuje prostovoljsko delo kot temeljni kamen civilne družbe, pri katerem zaživijo najplemenitejša stremjenja človeštva: prizadevanje za mir, svobodo, možnosti, varnost in pravičnost za vse ljudi. V obdobju globalizacije in neprestanih sprememb postaja svet čedalje manjši, bolj medsebojno odvisen in bolj kompleksen. Prostovoljsko delo – individualno ali skupinsko – pa nam omogoča:

- vzdrževanje in krepitev človeških vrednot, kot so skupnost, skrb za druge, služenje;
- da posamezniki lahko uveljavijo svoje pravice in dolžnosti kot člani skupnosti, pri čemer se vse življenje učijo in rastejo ter tako v polnosti uresničujejo svoje človeške zmožnosti;
- spletanje vezi onkraj razlik, ki nas trgajo vsaksebi, tako da lahko živimo v zdravih, stabilnih skupnostih in s skupnim delom ustvarjamo nove rešitve, se spopadamo z nalogami in oblikujemo našo skupno usodo (Dennis 2001: 265).

Bajzek (v Stritih, 2000: 30) pravi: »Prostovoljsko delo pomeni izvabiti iz vsake osebe tisto energijo vzajemnosti, ki jo vsaka družba potrebuje, še najbolj pa družba, ki je strukturno zapisana ravnodušnosti. Kot je razvidno že iz imena, razvija notranjo moč (logiko) in temelji na drugačnih načelih kot družba. Prostovoljsko delo bi moralo biti protiutež sodobni kulturi ravnodušja, pa ne le zato, ker je bolj gibljivo in lahko hitreje priskoči na pomoč ob potrebi kot lena in zbirokratizirana organizacija, ampak zato, ker človeka pripelje do notranje izpolnitve v odgovorni solidarnosti do drugega.«

Tako je ob začetku tretjega tisočletja prostovoljsko delo najpomembnejši sestavni del družbe, ki ima moč spremeniti svet. Ima neprecenljivo vrednost za ohranjanje odprtosti in viabilnosti (tj. zmožnosti preživetja) družbe.

### **4.3 PROSTOVOLJCI**

Prostovoljci so ljudje dobre volje, ki darujejo svoj čas, energijo, znanje, delo za blaginjo drugih, so ljudje, brez katerih ni organiziranega prostovoljskega dela. Ti ljudje so prvi in temeljni člen dogajanja. Pa ne le to: povečujejo vero v človeka in človečnost. Pomoč

sočloveka je ena najmočnejših protiuteži nesreči, nepravilnosti in zlu, ki so še v človeškem rodu (Mikuš Kos 1996: 25).

Prostovoljsko delo lahko opravlja vsakdo glede na svoje zmožnosti in druge lastnosti. Prostovoljec naj bi bil zrela oseba, ki je sposobna, odgovorna, posveča svoj prosti čas za prostovoljsko delo, dela zavestno za dobro drugih. Prostovoljec ni le dobrodušen človek, pomagač ali socialno naravnani in skrbeči državljan, ampak je lahko tudi učitelj, strokovnjak za računalništvo, politik, inženir, oblikovalec ... Karkoli prostovoljec dela, lahko počne profesionalno (Ochman in Jordan 1997: 6–8).

Posameznik s svojim prostovoljskim prosocialnim delovanjem razmejuje dobrine s soljudmi in svojo skupnostjo. Ko daje, prejema, ko zagotavlja nekaj varnosti drugim, obenem povečuje svojo lastno varnost. Prostovoljsko služenje in dajanje omogoča prostovoljcem najti smisel in upanje. Smisel lahko najdejo s povezovanjem z drugimi in pomoči drugim, upanje pa odkrijejo v svoji lastni sposobnosti za delo z drugimi, v pomoči, v kateri presegajo sebe (povzeto po Robert L. Payton v Stritih: 2000: 46). Pravo prostovoljstvo je tako zdravo žrtvovanje, ki je eden od temeljnih načinov za človekovo zrelo samouresničitev v življenju z opravljanjem smiselnih nalog v medčloveških odnosih, v kulturi, družbi, poslovnem življenju (Ramovš 2001: 317).

#### ***4.3.1 Učinki vključevanja v prostovoljsko delo***

Glede na to, da prostovoljci s tem, ko dajejo, tudi prejemajo, so ugotovljene zlasti spremembe na naslednjih treh področjih:

##### **1. Področje osebnostnega razvoja:**

- izboljšanje delovanja v medosebnih odnosih in večja sposobnost sodelovanja v timih,
- večja prožnost mišljenja,
- boljše sprejemanje sebe, povečanje samozavesti, zmanjšanje strahu in blokad pred formalno avtoriteto,
- povečana motiviranost za delo,
- terapevtski učinki v pomenu zmanjševanja kaznivih dejanj delikventnih mladostnikov, pozitivnih sprememb v učnem uspehu, odnosu do šole, do prihodnosti.

## **2. Področje strokovnega razvoja:**

- povečanje strokovnega znanja na področju prostovoljskega delovanja,
- večji posluš za socialno dogajanje,
- spremembe v smeri stvarnejšega odnosa do posameznikov,
- vsakdanje interakcije s tistim, ki prejema pomoč,
- uvid v dinamiko medosebnih odnosov,
- vzpostavljanje ustrezne distance do problemov, čustev prejemnika pomoči,
- odnos do stroke, ozaveščanje o nujnost interdisciplinarnih pristopov.

## **3. Spoznavanje delovanja ustanove in strokovnjaka v njej:**

- spopadanje s svojimi mejami, mejami sodelavcev in ustanove,
- pridobivanje pomembnih spoznanj v zvezi z delovanjem ustanov,
- uvid v neskladje med osebnimi stališči in vlogo, ki jo določa konkretno delovno mesto,
- uvid v deformacije, ki jih povzroča delo v ustanovi, pri posamezniku (Žorga 1996: 276–277).

### ***4.3.2 Nepravilni načini delovanja prostovoljcev***

Čeprav naj bi bili prostovoljci zrele osebe, pa vendar se lahko v sklopu prostovoljskega dela pojavlja različno odstopanje pri delu z ljudmi:

#### **1. Patološko in patogeno žrtvovanje**

Patološko je tisto žrtvovanje, ki je nesmiselno, vsiljivo, človek sebi in drugim ne ustvari ničesar vrednega, ampak si le škoduje. Patogeno žrtvovanje pa ustvarja nekaj vrednega na svetu, njegova napaka je le, da ne izhaja iz osebne duhovne moči človeka, temveč ga človek potrebuje za zakrivanje svoje nemoči (človeka ženejo notranji bolesteni vzgibi ali zunanji motivi, da bi ga hvalili, si kupuje naklonjenost).

**2. Sindrom izgorelosti** nastopi, če človek po daljšem času dela z ljudmi in za ljudi notranje omaga.

**3. Pomočniški sindrom** se pojavi, ko sami osebnostno ne prepoznavajo in ne morejo izražati lastnih čustev, potreb, šibkosti, pri tem pa kažejo vsemogočno in nedotakljivo fasado na področju dela z ljudmi.

**4. Birokratski sindrom** se kaže kot brezosebno, »službeno«, »uradniško« razmerje prostovoljca do ljudi v stiski. Prostovoljec ne doživlja osebe, ki mu pomaga, kot človeka,

ne sodoživlja njegove osebne stiske, ne posveča se njemu, ampak le izpolnjevanju obrazcev, predpisov in drugemu (Ramovš 2001: 317).

#### 4.4 VZROKI ZA ODLOČITEV ZA PROSTOVOLJSKO DELO

Pogosto se ljudje odločajo, da postanejo prostovoljci, ker svojih potreb ne morejo zadovoljiti tam, kjer delajo oziroma so zaposleni. Ravno zaradi tega razloga je prostovoljsko delo dobra sprememba, ker ljudem dovoljuje, da ubežijo svoji vsakdanji rutini in dolgočasnim vsakodnevnim opravilom. Ponavadi poskušamo ljudje delati stvari, ki se nam zdijo pomembne, da bi s tem zadovoljili svoje preostale potrebe. Prostovoljstvo lahko zadovolji tudi potrebo po komunikaciji z drugimi ljudmi, druženju, promoviranju lastnih vrednot. Možnost, da imajo prostovoljci vpliv na delo v organizaciji, je zanje še posebna motivacija, ker tako čutijo pripadnost, hkrati pa lahko nastanejo tudi z njihovo pomočjo pozitivne spremembe v delovanju organizacije (Ochman in Jordan 1997: 10–11).

Vzroke za odločitev za prostovoljsko delo lahko strnemo v željo ljudi, da želijo pomagati pomoči potrebnim. Želijo se čutiti del nečesa velikega, pomembnega nasproti njihovemu dnevnemu življenju. Želijo deliti veliko vizijo z drugimi in jo skupaj narediti realno. Želijo se dobro počutiti, pomagati ljudem v stiski, imeti vpliv na organizacijo, srečati nove prijatelje, zapolniti svoj prosti čas, podpirati možnosti in vzroke, ki se jim zdijo pomembni, naučiti se novih spretnosti, znanja in še bi lahko naštevali (povzeto po Westman Wilson 2001: 76–77). Ljudje si želijo notranjih osebnih – psiholoških koristi, da dobijo priložnost, da povezujejo in primerjajo lastne ideale z dejanskostjo. V takem delu posamezniki lahko doživijo tako samopotrditve, pa tudi zglede, ki jih ni več mogoče dobiti niti v družini niti v institucijah, ki so specializirane za doseganje določenih ciljev (Stritih 2000: 21).

Thomas Wolf (1999: 96–99) je podal izčrpno analizo, ki pojasnjuje, zakaj se nekateri posamezniki odločajo za prostovoljno, brezplačno delo. Razlogi za to naj bi bili:

- **občutek samozadovoljstva:** mnogi porabijo svoj prosti čas na način, ki jim omogoča osebno zadovoljstvo in jim hkrati dovoljuje, da tako razvijejo pozitivno lastno podobo. Nekateri se radi počutijo zaželeni, preostali želijo biti koristni, spet drugi želijo doseči spoštovanje prijateljev, znancev in drugih;



- **altruizem:** mnogi verjamejo, da pomeni pomoč drugim pomemben in potreben del dobrega in dovršenega življenja. Ta impulz pogosto zraste zaradi religioznega prepričanja, družinske tradicije, vzgoje in drugega.;
- **druženje/srečevanje ljudi:** tako širijo svoj krog znancev (starejši ljudje, ki so osamljeni, mladi iščejo aktivno socialno življenje);
- **ustvarjanje/vzdrževanje organizacije:** nekateri prostovoljci so podjetniki, ki namenijo svojo energijo ustvarjanju nepridobitnih organizacij;
- **razvijanje profesionalnih korakov:** prostovoljsko delo lahko omogoča stik s pomembnimi člani skupnosti, političnimi veljaki. Nekateri te stike pozneje uporabijo pri svojih profesionalnih poteh (socialni kapital);
- **napredovanje v organizaciji:** prostovoljsko delo je lahko pomemben korak pri njihovi poklicni karieri;
- **pridobivanje izkušenj in znanja:** prostovoljsko delo je stopnička na njihovi poklicni poti – naučijo se novega dela, pridobijo izkušnje ali priporočila (predvsem mladi);
- **vstop v želeno nepridobitno organizacijo:** s prostovoljskim delom se lahko osebe, ki želijo delati v tej organizaciji, pozneje tudi zaposlijo;
- **socialni pomen:** pomemben prestiž, povezan z določeno nepridobitno organizacijo in s prostovoljskim delom v tej organizaciji, je tudi določen socialni status, ki osebe označuje kot del zaželene socialne skupine.

#### **4.4.1 Motivi za prostovoljsko delo**

Motivacija in zanos spodbudi ljudi, ne s porivanjem v pravo smer, ampak z zadovoljevanjem temeljnih človeških potreb po uspehu, pripadnosti, priznanju, samospoštovanju, občutku nadzora svojega lastnega življenja in možnosti se izkazati v enem od postavljenih idealov. Taka občutja se dotaknejo globoko in izvabijo iz človeka zelo močan odgovor (Kotter 2001). Vroom (v Liao-Troth in Dunn 2001: 437) meni, da je motivacija multiplikativna funkcija pričakovanja, koristnosti in valence. Nizka vrednost ene od treh razsežnosti lahko radikalno zmanjša motivacijo.

Barker (Anheier 2005: 222–223) je identificiral tri glavna področja motivov, zakaj se ljudje odločajo za prostovoljsko delo, in sicer zaradi altruizma, koristoljubnih motivov ali obveznih motivov.

### **1. Altruistični motivi vključujejo:**

- solidarnost z revnimi,
- sočutje s tistimi, ki so v potrebi,
- istovetenje s trpečimi ljudmi in
- upanje in dostojanstvo prizadetim.

### **2. Koristoljubni motivi:**

- pridobivanje novih izkušenj in spretnosti,
- koristno preživljanje prostega časa,
- srečavanje ljudi in
- osebno zadovoljstvo.

### **3. Zavezujoči motivi:**

- moralna, verska dolžnost,
- prispevek za lokalno skupnost,
- plačilo dolgov družbi in
- politična dolžnost za prinašanje sprememb.

Podobno delijo motivacijske mehanizme na tri področja Sozanska in drugi (2004: 322–324). Prvo skupino imenujejo **obojestranska motivacija**, ki motivira prostovoljce predvsem z namenom, da si pridobijo izkušnje, ustvarijo nove medsebojne odnose, pridobijo nove veščine in drugo. To skupino predstavljajo predvsem mlajši od 30 let v bolj altruistično usmerjenem svetu. Drugo vrsto motivacije imenujejo **konvencionalna ali normativna motivacija**, kjer se kažejo sledi pričakovanja in vzorcev vedenja iz družine ali med prijatelji. V to skupino sodijo predvsem ljudje, kjer jim je motiv njihova vera. V zadnjo skupino motivacijskih mehanizmov vključujejo osebe, ki se za prostovoljstvo odločajo **zaradi svojih občutkov, da je prostovoljstvo nekaj dobrega, in se jih dotaknejo trpeči**. Za prostovoljno delo se odločajo od primera do primera, ki jih nagovori, ponavadi ob različnih tragedijah, katastrofah ali česa drugega. Omenjeni motivacijski mehanizmi so najpogostejši. V stvarnosti najdemo ponavadi kombinacijo med vsemi omenjenimi (ibidem).

Clary, Snyder in Ridge (v Liao-Troth, 2005: 513) dokazujejo, da so posameznikovi motivi različni in jih ne moremo grupirati v kategorije motivov. Namesto tega so identificirali šest razsežnosti motivov prostovoljcev, ki jih je mogoče meriti. Razvili so instrument za merjenje, imenovan Volunteer Functional Inventory (VFI). Omenjeni instrument zavzema šest funkcij, ki jih prostovoljstvo izpolnjuje: potek življenja (delovne izkušnje), socialna funkcija (medosebne interakcije), vrednote (dejanje, ki je pomembno za osebno prepričanje), okrepitev (spoštovanje), varovalna funkcija (varovanje lastnega ega), in razumevanje (praktične izkušnje). Za napovedan uspeh prostovoljskega dela morajo biti osebni motivi ocenjeni in usklajeni s poslanstvom organizacije (ibidem).

V preteklosti je bil pogost motivacijski vpliv vera ali še bolj natančno stopnja vernosti, kar ima še lahko velik vpliv v posameznih državah ali kontinentih. Jerebic (2000: 97–98) utemeljuje religiozni vpliv pri odločanju za prostovoljsko delo z besedami: »Kristjani se opiramo na Jezusovo naročilo »uboge imate vedno v svoji sredi«, za katere smo dolžni po njegovem zgledu ljubezni do ubogih nekaj narediti. Ob tem gre za karitativno držo, ki se izraža v spoštljivem, pozitivnem odnosu do ubogih, ki so v evangelijskem smislu bratje in sestre. Verni smo prepričani, da dobivamo od božje milosti tisti notranji naboj, da se v nas krepi in razvija čutenje in odnos do najrazličnejših »ubogih« ljudi danes. Prav v tem lahko razumemo pogosto nerazumljivo zagnanost in požrtvovalnost posameznikov«.

Lahko rečemo, da je bil verski motiv zelo velik v Evropi, medtem ko v Avstraliji in drugih delih razvitega sveta prevladujejo bolj sekularizirani trendi, zato so motivi bolj koristoljubne narave. Enako lahko trdimo za mlade, ki se bolj odločajo zaradi koristi, ki ga prinaša prostovoljsko delo, kot pa zaradi moralnih ali verskih motivov. To kaže, da jih pojavljajo nove smeri motivacije za prostovoljno delo (Anheier 2005: 223). Mnogi lasten interes skrivajo za masko altruizma, ki je bolj sprejemljiv razlog za prostovoljstvo kot pa lastni interesi (Bloom in Kilgore 2003: 437). Pozorni pa moramo biti na zelo močne motive, ki so lahko včasih tudi nevarni, na primer ekstremno usmiljenje lahko vodi v degradacijo osebe, ki ji pomagamo.

Yeung (2004: 41) je v svoji raziskavi fenomenološke analize po Oktagonskem modelu motivacije prostovoljcev ocenjevala vlogo religioznosti v postmoderni dobi za prostovoljstvo. Rezultati so pokazali, da religiozni elementi niso tako pomembni v sklopu različnih motivacijskih elementov. Delno to pripisuje sekularizaciji, ki je pogosto povezana

z modernizacijo, deloma pa zaradi spojitve motivacijskih elementov religioznosti, norm in vrednot. Kar nekaj študij namreč potrjuje povezanost religioznosti in prostovoljstva. Wolf (v Yeunge, 2004) meni, da moralna nagnjenost k altruizmu obstaja na načelih, ki jih navdihuje vera. Harris (v Yeung, 2004: 41) opozarja, da prostovoljstvo lahko razlagamo kot podaljšek vere. Podobno meni Ford (v Yeung, 2004: 41) v svoji motivacijski sistemski teoriji, ki je osnovana tako, da predstavlja vse tri tradicionalne motivacijske fenomene posameznika: usmeritev, spodbudo, regulirano vedenje in je sestavljena iz organiziranih vzorcev, osebnostnih ciljev, emocij in osebne vere. Religioznost in vrednote namreč oblikujejo vse elemente motivacije: osebne cilje, emocije in osebno vero ter lahko vplivajo tudi na tri fenomene posameznika: usmerjanje vedenja (zakaj prostovoljec v religioznem kontekstu), spodbuda (vrednote, ki navdihujejo prostovoljce) in reguliranje vedenja (religiozne norme promovirajo vlogo prostovoljstva) (ibidem).

Hustinx in Lammertyn (2003: 167) menita, da se je spremenila narava prostovoljstva zaradi obsežne socialne transformacije. Mnogi govorijo o tranziciji iz tradicionalnih, klasičnih, starih vzrokov za prostovoljstvo v sodobne, nove vzroke (Hustinx, Jakob, Kuhnlein, Olk, Rommel et al., v Hustinx in Lammertyn 2003: 167), spet drugi od kolektivističnih v individualistične (Eckstein v Hustinx in Lammertyn 2003: 168), temelječih na članstvu v programsko usmerjene (Meij in Hoogstad v Hustinx in Lammertyn 2003: 168) ali institucionalizirane v samoorganizirane (Beck, Bromme in Strasser v Hustinx in Lammertyn 2003: 168). Zlasti individualizacija in sekularizacija sta restrukturirali motivacijsko podlago in vzorce za prostovoljstvo. V primerjavi s tradicionalnim prostovoljstvom, ki je bilo dosmrtno, se današnje prostovoljstvo pojavlja bolj sporadično, začasno in na neobvezujoči podlagi. Pripravljenost za prostovoljstvo temelji bolj na osebnih interesih in potrebah kot pa etiki služenja in občutka odgovornosti do skupnosti. Prostovoljci želijo večjo svobodo pri izbiranju, aktivnosti morajo biti bolj spektakularne in zabavne. Namesto nege starejših ljudi in invalidov prostovoljci izbirajo med trendovskimi problemi, kot so HIV/AIDS, begunci, pravice živali in drugo (Hustinx in Lammertyn 2003: 168). Podobno ocenjuje Rehberg (2005: 109–122) v raziskavi med mladimi v Švici, kjer se kažejo karakteristike reflektivnega prostovoljstva. Njegova značilnost je altruistični individualizem.

## 4.5 VLOGA PROSTOVOLJSTVA

Misli iz Univerzalne deklaracije prostovoljstva (Mikuš Kos 1999: 113) so, da:

- prostovoljstvo gradi na osebni motivaciji in svobodni izbiri;
- je način udejanjanja aktivnega državljanstva in zavzemanja za blaginjo skupnosti;
- spodbuja človekove potenciale in izboljšuje kakovost vsakodnevnega življenja na podlagi človeške solidarnosti;
- ponuja odgovore za velike izzive našega časa, si prizadeva za boljši svet, svet z manjšimi socialnimi razlikami in svet z več miru;
- pripomore k vitalnosti ekonomskega življenja, celo ustvarja delovna mesta in nove poklice;
- odkriva potrebe v skupnosti in spodbuja prizadevanja skupnosti za odpravljanje težav;
- gradi na partnerstvu med prostovoljci in »porabniki« ter na partnerstvu med prostovoljskim sektorjem, strokovnimi službami, državo in podjetniškim oziroma profitnim sektorjem;
- spodbuja osebni razvoj, omogoča pridobivanje veščin in znanja, razvija posebne potenciale, samozaupanje in kreativnost, omogoča ljudem, da prevzamejo aktivno vlogo pri odpravljanju težav v svojem okolju;
- spodbuja socialno odgovornost in razvija solidarnost med posamezniki ter družinami v skupnosti in na mednarodni ravni.

Ali če povzamem misli Elisabeth Lukas (v Stritih, 2000), da ima altruizem enake učinke kot joga, duhovnost ali meditacija, potem je pred nami naloga, da za ohranjanje prostovoljstva razvijamo nove organizacijske oblike, ki lahko pomenijo upanje, da se ideji svobode ni treba odreči. Le z organiziranim in načrtnim razvojem prostovoljstva bomo omogočili to, kar prostovoljstvo je: srečanje dveh oseb, ki ga lahko primerjamo celo z ljubezenskim srečanjem. Ko človek v ljubezenskem srečanju odloži vse attribute svoje socialne moči, dobi v zameno neprecenljivi dar: sam v sebi odkrije doslej neznane sposobnosti in šele, ko se odreče potrebi po nadzoru odnosa, dobi v zameno celovito doživetje sebe. Najti sebe v družbi, ki je imela dolgo časa na svojih praporih zapisano kariero, blaginjo in uživanje ter si je s tem pridelala ne samo preobilico srčnih infarktov, ampak tudi obilje duševne razdraženosti, pa je morda cilj za ohranitev človeštva (povzeto po Stritih, 2000).

## **5 UPRAVLJANJE PROSTOVOLJCEV**

Prostovoljci so v nepridobitnih organizacijah poglavitni in najdragocenejši človeški vir. Raziskave, ki so bile narejene, kažejo, da je število ur, ki jih opravijo prostovoljci v slovenskih zasebnih nepridobitno-prostovoljskih organizacijah, tako veliko, da ustrezajo 53 odstotkom dela, ki ga opravijo zaposleni oziroma delavci, ki za svoje delo prejemajo plačilo. Podobno nam pokažejo mednarodne primerjave, kjer v povprečju prostovoljski delavci opravijo 45 odstotkov dela, ki ga opravijo zaposleni (Kolarič in drugi 2002: 120). Zato je treba nameniti posebno pozornost prostovoljskemu delu v nepridobitnih organizacijah, saj številne nepridobitne organizacije svojih dejavnosti sploh ne bi mogle opravljati brez velikega deleža prostovoljskega dela.

Prostovoljsko delo daje obilo priložnosti za nepridobitne organizacije in tudi celotno družbo, a se hkrati spopada tudi z različnimi težavami. Eno takih lahko povzroča nerazumevanje vzgibov za prostovoljsko delo, potreb prostovoljcev in jasnega koncepta, kako bi te potrebe organizacija uresničila. Peter Drucker (2001: 30) pravi: »Prostovoljci, kot je znano, morajo imeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se tudi nenehno usposablјati. Navsezadnje pa hočejo tudi videti rezultate svojega dela.«

Omenjene težave, s katerimi se srečujejo prostovoljci in tudi nepridobitne organizacije nasploh, pogosto izvirajo iz vodenja prostovoljcev. Menedžerji kot strokovnjaki za obvladovanje organizacij so lahko eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti vsake organizacije in seveda upravljanja človeških virov, še posebno v nepridobitnih organizacijah, kjer pa se pogosto dogaja, da postavljajo za menedžerje ugledne in zavzete ljudi, ki imajo izkušnje in strokovno znanje s področja dejavnosti, nimajo pa niti temeljnega znanja o upravljanju in vodenju organizacij. Delno je vzrok tudi v tem, da je težko pridobivati ugledne in sposobne menedžerje, ki zaradi boljših finančnih pogojev ostajajo v pridobitnih organizacijah, če pa že sodelujejo, za opravljanje funkcij v nepridobitnih organizacij posvetijo le določen delež svojega časa. Ker pa občutijo manjšo odgovornost, so lahko premalo pozorni in zagnani pri spremljanju in usmerjanju delovanja nepridobitne organizacije.

Obvladovanje organizacije je predvsem obvladovanje ljudi, zato je obvladovanje prostovoljcev pomemben dejavnik uspešnosti in učinkovitosti nepridobitnih organizacij. Ob tem je treba upoštevati več dejavnikov, in sicer, da so prostovoljci manj vezani na organizacijo kot zaposleni, zato imajo menedžerji manj moči kot do zaposlenih. Prostovoljce tradicionalno vodenje odbija, običajne spodbude, kot je plača, napredovanje, ne delujejo, enako je s sankcijami. Zato pa zaleže ustvarjanje zaupanja, sodelovanje, timsko delovanje, izzivi, rast, vrednote, navdušenje, zavzetost. Prav tako prostovoljce odbija tradicionalno nadziranje, obnesejo pa se jasne smernice za vključevanje prostovoljcev, formalni opisi dela in skrbno razporejanje na dela, ki jih motivirajo. Prav zadnje je najmočnejše sredstvo v rokah menedžerjev (povzeto po Tavčar 2006: 184).

## **5.1 POMEN UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV**

Da bo prostovoljsko delo produktivnejše, mora biti vodeno učinkovitejše in profesionalno. Zato se odkriva novo področje, in sicer upravljanje prostovoljcev. Kako pomembno bo upravljanje in vodenje prostovoljcev, je predvsem posledica pomembnosti prostovoljstva v družbi. Kot je opisano v prejšnjem poglavju, je specifičen cilj prostovoljstva skrb za pomoč ljudem v stiski in potrebi ter s tem povezano oblikovanje specifičnih javnih vrednot. Generalni namen promocije prostovoljstva pa je omogočanje socialne kohezije v družbi. Prostovoljstvo namreč omogoča vključitev brezposelnih ali drugače izvzetih državljanov iz populacije in ima hkrati pomembno uporabo prostega časa zaposlenih in zdravega prebivalstva. Odpira možnosti za širjenje socialnega kapitala, ki sproža in krepi vzajemno zaupanje med prebivalci, kar je temelj za oblikovanje demokracije in trga ekonomije. Učinkovito organiziranje prostovoljstva v nepridobitnih organizacijah tako pomaga družbi razumeti vlogo prostovoljstva v družbi in pomembnost aktivnosti prostovoljcev za skupnost (povzeto po Sozanska et al. 2004: 315).

## **5.2 VPLIV MODELOV PROSTOVOLJSTVA NA UPRAVLJANJE IN VODENJE PROSTOVOLJCEV**

Glede na razvoj družbe ločimo med različnimi modeli prostovoljstva, ki vplivajo na pomen in obliko upravljanja prostovoljcev. Prvi model je star evropski model ali t.i. skupnostni model, kjer se prostovoljci srečujejo spontano na podlagi svojih interesov v osnovni

skupnosti, kamor pripadajo, na primer v Cerkvi, v športnih ali otroških organizacijah. Ta model prevladuje, kjer so medosebni odnosi dobri in sta namen in poslanstvo organizacije ustrezna. Primer so humanitarne organizacije v Cerkvi in drugih cerkvenih ustanovah. Če ta model obdrži dobro komunikacijo med zaposlenimi in prostovoljci, je upravljanje prostovoljcev zelo preprosto. V nasprotnem primeru, kjer se članstvo v teh skupnostih razvija ali nastajajo profesionalni centri prostovoljcev, pa je upravljanje prostovoljcev odločilnega pomena za uspeh, da se obdržijo značilnosti skupnosti in osebnih prijateljskih odnosov.

Nasprotje evropskega modela pa je ameriški model ali t.i. menedžerski model, kjer profesionalno vodijo centre za prostovoljsko delo s prostovoljci. Za svoje delo iščejo altruistično usmerjene ljudi in jim ponujajo možnosti za delo na različnih področjih. Ta model ima več mogočih oblik, in sicer lahko delo organizirajo prostovoljci (predvsem humanitarne organizacije, ekološke pobude ...) ali prostovoljci opravljajo aktivnosti skupaj z zaposlenimi (socialne in zdravstvene usluge), kar pomeni, da bodo, če ni prostovoljcev, delo opravili zaposleni sami. Prostovoljci so lahko vključeni v posamezne dogodke v letu ali nekajkrat na leto (zbiranje sredstev, razne kampanje, dobrodelni koncert) oziroma večkrat in redno, na primer tri ure na teden. Tretja oblika sodelovanja pa je dolgotrajna, in sicer pomeni vključevanje prostovoljcev v delo redno, na primer sedem mesecev (to gre predvsem za prostovoljstvo zunaj matične države). Ta oblika je organizirana povsem profesionalno in je finančno najdražja (povzeto po Sozanska et al. 2004: 320–322).

### **5.3 PARADIGMA PROSTOVOLJSTVA IN NAČINI UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV**

Sodobno prostovoljstvo ima svojo lastno paradigmo, katere značilnost je samokrmilnost in samospodbujevalnost vseh procesov, ki so povezani s prostovoljstvom. To pomeni, da je vse dogajanje:

- **osebno:** izhaja iz osebne odločitve prostovoljca kot človeka;
- **dialoško:** poteka v človeškem dogovoru in pogovoru med vsemi udeleženci;
- **celostno:** zajema celotnega človeka, celotno življenjsko izkušnjo in celoten življenjski kontekst, v katerem poteka;
- **temeljno:** dosega najgloblje človeško jedro prostovoljca in tistih, ki z njimi dela.



Pri oblikovanju modela upravljanja prostovoljcev je logiko posebne prostovoljske paradigme nujno treba upoštevati. Še posebno pa v fazah:

- **pri pridobivanju prostovoljcev:** začne se lahko le z osebno odločitvijo;
- **pri usposabljanju prostovoljcev:** potekati mora po načelih socialnega učenja iz življenjskih izkušenj, in ne intelektualnega učenja;
- **pri prostovoljnem delu ali akciji:** biti mora osebni odnos človeka s človekom, posamezno ali v skupini, in ne brezosebno razmerje prostovoljske organizacije z brezosebnimi potrebami družbe;
- **pri skrbi za prostovoljce v prostovoljski organizaciji:** prostovoljsko kondicijo je mogoče vzdrževati le z doživljanjem lastne človeške bogatitve, in ne z zunanjimi nagradami, s pristnimi odnosi v prostovoljski organizaciji, in ne z izpopolnjeno organiziranostjo institucije, z bazičnim intervizijskim samoučenjem in samopotrjevanjem prostovoljcev iz lastnih izkušenj, in ne le s teoretskim in metodičnim stalnim izpopolnjevanjem ali zagotavljanjem vrhunske strokovne supervizije (Ramovš 2001: 319).

#### 5.4 PROCES UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV

Upravljanje navadno obsega štiri večja področja, in sicer: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V sklopu teh področij najdemo naslednje aktivnosti: priprava dolgoročnih načrtov, vplivanje na način odločanja, razporeditev človeških, finančnih in materialnih virov, spremljanje poteka dela, supervizija, trženje in drugo. Če primerjamo našete aktivnosti, ki jih opravljamo na vseh področjih upravljanja organizacij, lahko podobno ugotovimo tudi za upravljanje prostovoljcev.

Mesečeva (2003: 63) predstavlja 13 elementov uspešnega upravljanja prostovoljstva:

- načrtovanje in alokacija resursov,
- delovni načrt prostovoljstva,
- odnosi z javnostjo,
- kadrovanje prostovoljcev,
- orientacija,
- poučevanje,
- odnosi med prostovoljci in zaposlenimi,
- koordinacija,

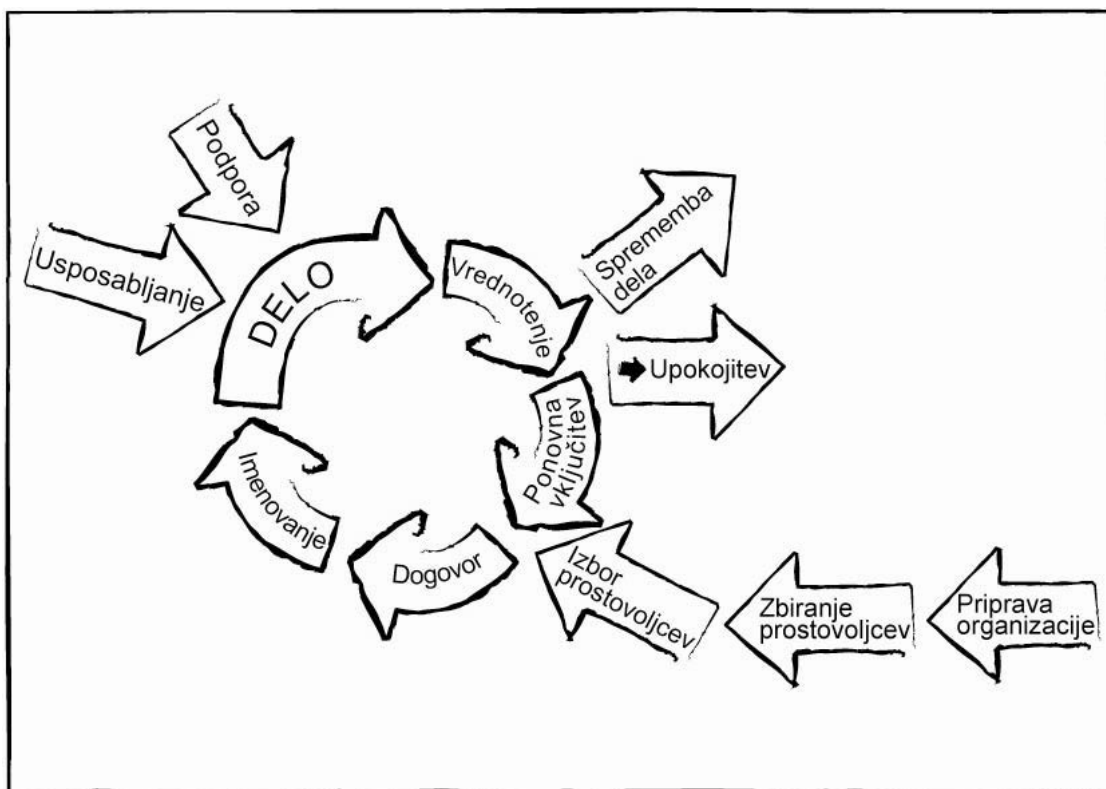
- supervizija,
- evalvacija,
- priznanje oziroma pohvala,
- objavljane dosežkov prostovoljcev,
- prispevek prostovoljcev.

Brudney (1994: 280) meni, da je za doseganje ciljev organizacije pomemben program dela prostovoljcev, ki mora vsebovati naslednje naloge:

- oblikovanje smernic za vključevanje prostovoljcev v organizacijo,
- vključevanje zaposlenih v pripravo programa za prostovoljce,
- integracija programa v organizacijo,
- oblikovanje položaja vodenja,
- priprava opisa del in nalog za prostovoljce,
- srečanje s potrebami in motivacijo prostovoljcev,
- vodenje prostovoljcev,
- evalvacija dela prostovoljcev in ocena programa.

Iz obeh mnenj je razvidno, da upoštevata temeljne faze upravljanja. Kot prvo je potrebno načrtovanje ciljev, smernic in različnih virov za oblikovanje programa za prostovoljce. Nato je na vrsti organizacija dela, kamor lahko vključimo delovne načrte, integracijo programa v organizacijo, kreiranje raznih vlog, kadrovanje prostovoljcev. Za tem je vodenje prostovoljcev, kjer so potrebni usmerjanje, oblikovanje, koordinacija, odnosi, priznanje in pohvale. Na koncu sta evalvacija dela prostovoljcev in tudi izpeljava programa. Opisan idealen proces se tako začne s pripravo organizacije in konča z vrednotenjem dela (shema 1.3).

Shema 1.3: Proces sodelovanja med prostovoljcem in organizacijo



Vir: Blazinšek et al. 2007: 15

#### 5.4.1 Načrtovanje oziroma priprava organizacije na prostovoljsko delo

##### 5.4.1.1 Vzpostavljanje pogojev za delo s prostovoljci

Organizacija si mora na začetku odgovoriti na vrsto pomembnih vprašanj. Prva so vezana na poslanstvo, vizijo in cilje organizacije:

»Ali sodi prostovoljsko delo v naše poslanstvo in vizijo ali ju je treba spremeniti? Kako se bo prostovoljsko delo povezal s cilji in aktivnostmi organizacije?«

Ko so odgovori na ta vprašanja jasni, mora organizacija preveriti skladnost uvajanja z drugimi strateškimi cilji in načrti organizacije. Zavzeti mora stališče do prostovoljstva (Blazinšek et al. 2007: 17). Zelo pomembno je, da organizacija natančno ve, zakaj potrebuje prostovoljce in kako naj bi bili vključeni. Zato je nujno treba definirati potrebe organizacije, ki naj bi jih zadovoljili prostovoljci.

Poleg tega je treba analizirati vlogo prostovoljca (Ochman in Jordan 1997: 11–12). Zavedati se je treba, da je eden od motivov prostovoljcev tudi ta, da v službi nimajo dovolj izzivov, da v njej ne vidijo poslanstva, ampak samo korist. Prostovoljci so namreč podobni umskim delavcem, ki potrebujejo za večjo produktivnost jasno opredeljeno poslanstvo,

postavljene cilje, samonadzor, visoke zahteve, a ustrezne pristojnosti ter odgovornost za uspešnost in rezultate (povzeto po Drucker 2004: 152–153). Organizacija, ki želi vključevati v svojo dejavnost prostovoljce, se mora zavedati te odgovornosti in jasno opredeliti vlogo prostovoljcev v organizaciji in odgovornosti v organiziranju prostovoljskega dela. Najpomembnejši premik v razmišljanju in dejanjih v nepridobitnem sektorju, kot pravi Drucker (2004: 150), je ta, da si nepridobitna organizacija postavi cilj, da vsakega prostovoljca – amaterja z dobrimi nameni preobrazi v usposobljenega, strokovnega in neplačanega člana osebja.

Pri vzpostavljanju pogojev za delo s prostovoljci je potrebno, da se organizacija zaveda tudi svojih obveznosti do prostovoljcev, ki so:

- Zagotoviti prostovoljcem povračilo sredstev za prevoz in drugih stroškov, povezanih s prostovoljsko dejavnostjo.
- Seznaniti prostovoljce z vsebinami, načini delovanja, organizacijo, pravili dela organizacije ter značilnostmi uporabnikov in drugimi značilnostmi ustanove, v kateri delujejo.
- Omogočiti prostovoljcem možnost usposabljanja glede na zahteve delovnih nalog, ki jih opravljajo.
- Zagotoviti podporo prostovoljcem v kritičnih razmerah.
- Zagotoviti zavarovanje za poškodbe in škodo, ki jo utrpijo prostovoljci, in za škodo, ki jo povzročijo prostovoljci v sklopu svoje prostovoljne dejavnosti (Mikuš Kos 1996).

V nekaterih nepridobitnih organizacijah so prostovoljci organizirani v formalno ločeno organizacijsko strukturo, s svojim svetom, uradniki in odborom. Ta skupina pomaga oblikovati politiko prostovoljcev. Pogosto njihov predstavnik v upravnem odboru nepridobitne organizacije zastopa prostovoljce. Razmerje med nepridobitno organizacijo in organom za prostovoljce je lahko različno, strogo nadzorovano, kar opravi nepridobitna organizacija, ali legalno in strukturno popolnoma ločeno. Vloga organizacije prostovoljskih delavcev je predvsem v tem, da jim daje občutek njihovega lastnega prostora in svetuje v sestavi prostovoljcev (Wolf 1999).

#### 5.4.1.2 Menedžer prostovoljcev

V velikih organizacijah oziroma tistih, kjer imajo prostovoljci izjemno velik delež delovne sile, imajo ponavadi osebo, ki skrbi za prostovoljce, brani njihove potrebe in pomaga pri njihovem vodenju. Nazivi teh oseb so zelo različnih. Ponekod jih imenujejo koordinatorji<sup>10</sup> prostovoljcev, drugje vodje<sup>11</sup>, celo direktorji<sup>12</sup> prostovoljcev oziroma prostovoljskih oddelkov. V slovenski literaturi in nekaterih organizacijah uporabljajo tudi naziv mentor<sup>13</sup>. Ker pa je ta oseba glavna pri upravljanju prostovoljcev, mi je najbližji naziv menedžer prostovoljcev. Njegove naloge so namreč tako široke, da naštetih nazivi ne morejo dovolj opredeliti njegovega področja dela, razen morda termin direktor, ki pa se bolj uporablja v pomenu vodenja oziroma upravljanju neke organizacije.

Kot sem že omenila, je menedžer prostovoljcev glavna oseba pri upravljanju prostovoljcev. Koordinira vse aktivnosti prostovoljcev v organizaciji, od pridobivanja in izbiranja prostovoljcev, usposabljanja in vključevanja v aktivnosti organizacije. Vodi prostovoljce, evalvira njihove aktivnosti, odpravlja morebitne težave, išče in organizira možnosti za zahvalo prostovoljcem in je glavni stik med prostovoljci, zaposlenimi, vodstvom organizacije in uporabniki programa (Sozanska et al. 2004: 327). Wolf (1999: 103) meni, da ima menedžer prostovoljcev enako vlogo kot direktor zaposlenim. Pri svojem delu ima naslednjo odgovornost, da:

- ustanavlja in obnavlja napisano politiko obravnavanja prostovoljcev, njihovo odgovornost, supervizijo, umestitev v organizacijo, omejitve, evalvacijo, priznanje, sklep;
- razvija koristi za prostovoljce;
- določa, kje so prostovoljci najbolj učinkoviti v organizaciji;
- oblikuje opis del in nalog za prostovoljce;
- razvija postopke sprejemanja prostovoljcev od promocije prostovoljstva v medijih, do oblikovanja informacijskih srečanj in pisnih materialov;
- pripravlja pogovore s prostovoljci, jih izbira in namešča na primerna delovna mesta;
- razvija programe usposabljanja prostovoljcev;
- evalvira učinke dela prostovoljcev in jih po potrebi odpušča;

---

<sup>10</sup> Koordinator: kdor kaj koordinira, usklajevalec (SSKJ, 1998).

<sup>11</sup> Vodja: kdor kaj vodi, postati, biti vodja; kdor z zgledom, nasveti vodi koga: duhovni vodja mladine (SSKJ, 1998).

<sup>12</sup> Direktor: uslužbenec, ki vodi podjetje, zavod ali ustanovo (SSKJ, 1998).

<sup>13</sup> Mentor: kdor z nasveti, pojasnili, usmerja, vodi mladega, neizkušenega človeka; vodja, svetovalec (SSKJ, 1998).

- organizira spoznavna srečanja in možnosti za izbiranje prostovoljcev;
- usposablja zaposlene o potrebah prostovoljcev;
- je zagovornik potreb prostovoljcev glede na zaposlene in organizacijo;
- je mediator med prostovoljci in zaposlenimi (ibidem).

Menedžer prostovoljcev mora biti res dobro integriran v delovno okolje organizacije, zato je njegov položaj v organizaciji zelo pomemben. Lahko je prostovoljec, ki ima podporo v organizaciji za to delo, ali eden izmed zaposlenih. V manjših organizacijah je lahko menedžer prostovoljcev oseba, ki je odgovorna za upravljanje organizacije ali izvršilni direktor, vendar je bolje, da to delo opravlja nekdo drug, ker pogosto odgovorni za celotno organizacijo nimajo dovolj časa, ki bi ga posvetili prostovoljcem. Menedžer prostovoljcev naj bi bil član upravljaljskega tima organizacije oziroma tima posameznega oddelka v večjih organizacijah. Lahko ima tudi nekaj asistentov, prostovoljcev, ki poskrbijo za prostovoljce na posameznih programih ali ravneh organizacije (Wolf 1999).

Menedžer prostovoljcev naj bi bil dobrega značaja, rad naj bi opravljal to vlogo, imel dar za delo z ljudmi in rad delal z njimi ter imel seveda dovolj časa za to delo. Novim prostovoljcem mora pokazati, da je ponosen na organizacijo, ki ji pripada (Ochman in Jordan 1997: 12). Poleg tega jim mora prisluhni, vedeti nekaj o njih, njihovi aspiraciji, kje vidijo možnosti ali morda grožnje, vedeti mora, kje so dobri in kje slabši. Učinkovit menedžer prostovoljcev namreč prevzema odgovornost, da ljudje lažje opravljajo svoje delo, da uživajo pri tem delu in imajo rezultate (povzeto po Drucker 1990: 184–185).

Da bi menedžerji lahko razumeli prostovoljce, Ramovš (2001: 320) predlaga, da bi morali profesionalni menedžerji izhajati iz istega duha prostovoljstva kot vsi drugi prostovoljci v organizaciji. Pa ne le v stališčih in besedah, ampak tako, da je vsak ob svoji zaposlitvi v prostovoljski organizaciji tudi prostovoljec nekaj ur na teden pri glavni prostovoljski dejavnosti, ki jo opravljajo vsi drugi prostovoljci v organizaciji.

Ker pa je težko najti opisano osebo, ki bo združevala vse naštete lastnosti, ali kot pravi Drucker (1990: 223), da se vodje ne rodijo, niti se jih ne naredi, ampak se naredijo sami, je potrebno, da se menedžer prostovoljcev predhodno pripravi na vodenje, in sicer z opravljenim posebnim usposabljanjem za to delo ter z razvijanjem lastnih moči in spretnosti.

### **5.4.2 Organiziranje dela**

Ker prostovoljci hitreje prihajajo in odhajajo, je proces pridobivanja, izbiranja in usposabljanja redno delo v sklopu upravljanja prostovoljcev. Preden začne organizacija delo in seveda pridobivanje prostovoljcev za to delo, naj bi premislila, kaj jim lahko ponudi. Morda so to delovno ozračje, pridobitev delovnih izkušenj, novega znanja. Temeljni element za učinkovito delo in poziv za pridobitev prostovoljcev je jasna definicija vloge prostovoljca ter njegovih želja in potreb.

#### *5.4.2.1 Opis prostovoljskega dela*

Za organizacijo ni treba, da sprejme vsakogar, ki se prijavi za prostovoljsko delo. Najpomembnejše je dobiti pravo osebo in ji dati pravo mesto v organizaciji. Ključ do tega je v natančnem opisu del, ki naj bi jih prostovoljec opravljal. Opis prostovoljskega dela se v resnici ne razlikuje od opisa dela zaposlenih oseb v organizaciji. Vsi za svoje delo potrebujejo podobne informacije, vsi si želijo jasne naloge. Odgovornost za razvoj načrta dela, opisa del in nalog bi moral biti na odgovornih osebah v organizaciji ali menedžerju za prostovoljce.

Opis del naj bi vseboval:

- naziv prostovoljskega dela,
- opis namenov in ciljev,
- naloge, v sklopu katerih se določijo obseg dela, posebnosti dela, vloga prostovoljca,
- časovne obveznosti in možnosti uravnavanja ritma,
- lokacija opravljanja prostovoljskega dela,
- razmerje med prostovoljcem in zaposlenimi,
- potrebne kvalifikacije za opravljanje prostovoljskega dela,
- podpora in odgovornost organizacije, ki jo ta omogoča prostovoljcu (povrnitev materialnih stroškov, oblika nagrade ...) (povzeto po Blazinšek et al. 2007).

Opisi prostovoljskega dela se razlikujejo med organizacijami tudi, če imajo enako poslanstvo. Ob tem se je treba zavedati, da se organizacije spreminjajo, spreminjajo se tudi potrebe po prostovoljskem delu in potrebe prostovoljcev. Zato so tudi opisi del dinamični in jih je treba občasno dopolnjevati. Pri tem je pomembno, da se v ta proces vključuje odgovorne v organizaciji in za prostovoljce, zaposlene, pa tudi prostovoljce same (povzeto po Brudney 1994: 288–290).

Pri oblikovanju opisa prostovoljskega dela se je mogoče srečati z naslednjimi željami:

- vsako delo mora biti pomembno in potrebno za organizacijo in uporabnike. Zato mora imeti delo prostovoljcev oblikovane cilje in namen, da bo prostovoljec delo lahko opravil in se po koncu počutil dobro;
- prostovoljci naj bi delo čutili kot svoje lastno in imeli odgovornost zanj. Prostovoljci namreč niso roboti in se morajo zato čutiti vključene in svoje delo nadzorovati. To pomeni vključitev prostovoljcev v pretok informacij in pri odločitvah;
- delo mora biti časovno prilagojeno. Tudi če je še tako malo obsežno, ga je treba prirediti tako, da je razdeljeno med vse člane skupine;
- delo mora biti prilagojeno celotnemu kontekstu organizacije in vključeno v strateške cilje (poslanstvo organizacije in uporabnikov), zanj morajo obstajati materialni pogoji (delovno mesto, oprema) in vodstvene strukture (pooblastila supervizorja) (McCurley 1994: 516).

#### *5.4.2.2 Motivacija prostovoljcev*

Deleži in učinkovitost spodbud so različni za prostovoljce in profesionalne sodelavce, za strokovnjake in izvajalce, za razne ravni upravljanja nepridobitne organizacije. Zlasti v pretežno prostovoljskih organizacijah je skrb za motiviranost, stalnost in urejeno nasledstvo pri opravljanju posameznih dejavnosti izjemno pomembno. Ker so možnosti za materialno spodbujanje omejene, učinkovitost tega spodbujanja pa je manjša, temelji upravljanje prostovoljcev predvsem na nematerialnih spodbudah. V vodenju je osebni zgled vodje precej pomembnejši od naukov in nasvetov, ki jih razdaja drugim (Trunk Širca in Tavčar 1998). Motiviranje prostovoljcev je glavno tudi za delo menedžerjev prostovoljcev. Ker imajo malo možnosti za denarno nagrajevanje, je razumevanje motivov za vključevanje in nadaljevanje prostovoljnega dela nujno za uspešno upravljanje prostovoljcev in s tem povezano učinkovitostjo organizacije (Liao-Troth in Dunn 1999: 437).

Pomembno je, da organizacija prej pozna motivacijo prostovoljcev, če želi njihovo pomoč in pridobiti prave prostovoljce za pravo delo (Wolf 1999: 99). Prostovoljci namreč potrebujejo, da se počutijo uporabne, in želijo vedeti, kaj je njihovo delo in kako naj pomagajo organizaciji. Želijo imeti zagotovilo, da ne bodo razsipavali svojega časa, če program ne bo dobro potekal. Želijo govoriti s ponosom o organizaciji, za katero delajo, in



o svojem prispevku zanjo. Enako naj bi tudi organizacija ponosno pokazala njihov prispevek k kredibilnosti organizacije (Westman Wilson 2001: 76). Zato je za organizatorje prostovoljskega dela izjemno pomembno, da spremljajo prostovoljce in prepoznajo njihove glavne interese. Pri posameznem prostovoljcu se lahko enakovredno prepleta več motivov, pomembno pa je, da je vsaj kakšen vezan na pripravljenost pomagati drugim. Motivacija se z delom, izkušnjami in osebnostno rastjo spreminja, zato je treba prostovoljca spremljati tudi ob delu in mu pomagati ohranjati motivacijo z novimi izzivi (Blazinšek et al. 2007: 67).

Za dobro počutje prostovoljcev je potreben jasen opis del in nalog prostovoljcev, v katerega so vključeni namen njihovega delovanja, njihova vloga, vrsta, kraj, čas dela, komu so odgovorni, s kom bodo sodelovali. Za motivacijo pri delu pa so pomembni stiki organizatorja s prostovoljci in prvi dnevi: dobrodošlica, prijazen sprejem, splošno prijazno vedenje in aktivno poslušanje.

#### *5.4.2.3 Pridobivanje prostovoljcev*

Iskanje in pridobivanje primernih prostovoljcev je eno od osrednjih vprašanj prostovoljskih organizacij. Dobra predhodna priprava opisa prostovoljskega dela in poznavanja motivacije prostovoljcev za delo je temeljni kamen za začetek pridobivanja prostovoljcev. Pri tem se je treba zavedati, kje so najboljša področja za iskanje novih prostovoljcev. Veliko dobrih prostovoljcev prihaja izmed ljudi, ki to dejavnost potrebujejo zase ali svoje bližnje kot nadaljevanje samopomoči. Prav tako najdemo veliko dobrih prostovoljcev med ljudmi, ki so življenjsko usmerjeni v tovrstno delo, pa imajo na voljo nekaj prostega časa: socialni, vzgojiteljski, izobraževalni, zdravstveni in drugi strokovnjaki. Neizčrpana zaloga so zgodaj upokojeni ljudje, ki so v poznih srednjih ali zgodnjih starostnih letih. Zelo smiselno je pridobivati prostovoljce tudi med dijaki, študenti in mladimi strokovnjaki za delo z ljudmi in za ljudi, ki še niso dobili ustrezne službe v svojem poklicu in še iščejo uveljavitev. V razvitem evropskem svetu so pogosto prostovoljke brezposelne ženske. Bolj ko je prostovoljstvo razvito, znano in uspešno, več ljudi se odloča za to delo (Ramovš 2001: 319).

Strategija, ki jo posamezna organizacija uporabi za zbiranje novih prostovoljcev, je predvsem odvisna od vrednot organizacije. Glede na vrednote in njen aktivni vložek delimo strategije zbiranja v tri večje skupine:

### **1. Čakanje**

Če organizacija zastopa vrednoto, da se morajo ljudje sami odločiti za prostovoljsko delo, bo uporabljala strategijo čakanja. Čakanje je na prvi pogled najcenejša in najmanj učinkovita metoda zbiranja prostovoljcev. Način pridobivanja poteka kontinuirano in nanj ne moremo vplivati. Treba pa je biti pripravljen na prostovoljce, ki se nam bodo želeli priključiti, in hkrati na vse prednosti in slabosti ob vključevanju novega sodelavca.

### **2. Informiranje**

To strategijo uporabljajo organizacije, ki zastopajo vrednoto, da bi se za prostovoljsko delo odločili več prostovoljcev, če bi vedeli več o tem. Pri tem lahko izbirajo med splošnim, široko usmerjenim zbiranjem, kjer je zbiranje usmerjeno na vsa starostne skupine, strokovne profile, ljudi z različnimi izkušnjami. Pri tem se uporabljajo komunikacijski kanali, kot so plakati, zloženke, predstavitve v medijih javnega obveščanja, okrogle mize o določeni problematiki, javne tribune in podobno. Lahko pa se uporablja ciljno zbiranje prostovoljcev, kjer se išče določeno znanje ali veščine. Takrat je zbiranje usmerjeno na specifične ciljne skupine. Sporočilo mora vsebovati jasen opis pričakovanja organizacije od prostovoljcev. Oglase se tako objavi v časopisih strokovnih združenj, na spletnih straneh organizacij, s katerimi je ciljna skupina v stiku, in podobno. Kot zadnja možnost pa je delegirano zbiranje, ko deležnik organizacije zbira prostovoljce zato, da bi organizaciji olajšal ta proces. Tako druga organizacija, ki v tem najde svoj interes, pomaga organizaciji pri zbiranju prostovoljcev (fakulteta, podjetje ...).

### **3. Aktivno zbiranje**

Kadar organizacija jasno definira svoje potrebe, lahko začne aktivno zbiranje med identificiranimi osebami s specifičnimi lastnostmi, v krogu lastnih deležnikov ali širše. Zbiranje iz lastnih deležnikov je metoda, ki lahko z razmeroma malo vložka ponudi velik učinek. Ker imajo morebitni prostovoljci že vzpostavljen odnos z organizacijo, so seznanjeni z njenimi vrednotami in načinom dela, je obdobje prilagajanja krajše in uspešnejše. Prav tako morebitne prostovoljce poznamo bolje kot ljudi, ki jih srečamo prvič. Druga možnost pa je zbiranje v koncentričnih krogih, kar pomeni, da prostovoljce zbirajo deležniki organizacije, naj gre za prostovoljce, člane ali druge osebe, ki so v dobrih odnosih z organizacijo. Vsakdo, ki je pripravljen, lahko sporočilo pošlje po svoji socialni mreži (povzeto po Blazinšek et al. 2007: 24–28.)

V procesu zbiranja nastanejo pogosto tudi napake. Najpogostejše so:

- zbiranje, preden ugotovimo potrebe;
- načrtovanje akcije zbiranja skladno s številnimi potrebami po prostovoljcih;
- opisovanje nerealnih pogojev za delo in idealizirani opisi del;
- pritisk na ljudi z uporabo taktike »zbujanja slabe vesti«;
- pretirana hvaležnost za interes za prostovoljsko delo v organizaciji (Blazinšek et al. 2007: 28).

#### 5.4.2.4 Izbira prostovoljcev

Pri izbiri prostovoljcev je treba združiti pričakovanje in potrebe bodočih prostovoljcev s potrebami in pričakovanjem organizacije oziroma uporabnikov. Metode izbiranja so različne, kar je odvisno tudi od tega, kakšen tip človeka potrebuje organizacija.

V **uvodnem sestanku** se kandidate za prostovoljce seznanijo s programom in nalogami. Na uvodnem sestanku so ponavadi vsi kandidati za delo. Ob tem se jim lahko vroči tudi anketni vprašalnik, kjer okvirno že podajo nekatera svoja pričakovanja, motive za vključitev, čas, izkušnje in drugo. Če organizacija izbira prostovoljce za kratkoročen projekt, za katerega ni potrebno predhodno usposabljanje, je uvodni sestanek dovolj.

Najpogostejša metoda pa je **intervju s potencialnim prostovoljcem**, v katerem naj bi izrazili njuno pričakovanje in nalogo, ki naj bi bila opravljena z vključitvijo prostovoljca v organizacijo. Ob tem naj bi se natančno opredelili pogoji in način vključevanja in odpuščanja. Pomembno je prostovoljca informirati o notranji organiziranosti organizacije in običajih. Potrebno je spregovoriti tudi o občutljivih temah (povzeto po Ochman in Jordan 1997: 13–17).

Če želimo, da bosta z opravljanjem prostovoljskega dela dolgoročno zadovoljna prostovoljec in organizacija, je za to treba izbrati človeka, ki ga zanima predstavljeno prostovoljsko delo, ima zanj primerno znanje, izkušnje in osebnostne lastnosti oziroma je odprt za učenje na teh področjih, ima primerno motivacijo in čas. Ob tem moramo upoštevati tudi čas in stroške, ki jih bo imel s prihajanjem na prostovoljsko delo.

Pri osebnostnih lastnostih je treba upoštevati, da je sicer vsakdo lahko prostovoljec, ne more pa vsakdo opravljati vsakega dela. V življenju nas omejujejo dejavniki, ki izhajajo iz naše konstitucije, zdravja, temperamenta, načina odzivanja na stresne razmere in drugo. Če smo že v opisu del in nalog predvideli znanje, ki je potrebna za opravljanje

prostovoljskega dela, potem se ob izbiri to upošteva. Včasih je treba opredeliti, ali je bodoči prostovoljec pripravljen na učenje, če nima primerne znanja. Poleg znanja so včasih izkušnje tiste, ki prostovoljcu dajejo moč in suverenost pri opravljanju določene naloge. Poleg vsega znanja in izkušenj pa je seveda treba preveriti, ali je motivacija kandidata za prostovoljsko delo skladna z vrednotami organizacije (Blazinšek et al. 2007: 34–36).

### **5.4.3 Vodenje prostovoljcev**

#### *5.4.3.1 Priprava prostovoljcev na delo*

Glavna metoda vključevanja prostovoljcev v organizacijo je njihova vključitev v poslanstvo organizacije. Brez pravega razloga za svoje početje prostovoljci ne bodo v nobeni organizaciji ostali dolgo. Prostovoljci želijo čutiti, da pripomorejo k nečemu družbeno pomembnem in da njihovo sodelovanje z redno zaposlenimi pomaga k doseganju skupnih ciljev. Nič ne jemlje poguma bolj kot slab zgled. Prostovoljci pomenijo določen tip družbenega nadzora in zagotavljajo, da organizacija dejansko teži k ciljem in vrednotam, ki jih javno zavzema. Ko so v poslanstvo organizacije predano vključeni vsi zaposleni, bodo vključeni tudi prostovoljci (povzeto po Ochman in Jordan 1997: 18–19).

Vključevanje poteka na več načinov, in sicer najprej s podpisom dogovora med prostovoljcem in organizacijo. Dogovor je namreč tista točka, ki uskladi pričakovanje obeh strani. Lahko okrepi motivacijo prostovoljca, saj ta pridobi občutek resnosti in organiziranosti, lahko pa odbije tiste, ki nimajo zadostne motivacije. Dogovor namreč zavaruje organizacije, da ne bi bilo vlaganje truda v obliki izobraževanja, podpore ali česa drugega zaman. Dogovor vključuje natančno opredeljene pravice in odgovornosti obeh strani. Smiselno je, da vključuje tudi podrobnosti o vračanju stroškov, morebitnih nagradah, možnostih prenehanja prostovoljskega dela in možnostih sprememb dogovora. Dogovor mora biti usklajen z internimi akti organizacije o prostovoljskem delu (Blazinšek et al. 2007: 41–42).

Za dobro vključitev prostovoljca v delo mora organizacija zagotoviti, da je ozračje v njej prijetno in se naloge ustrezno predstavljajo. Prostovoljce je treba popeljati po vsej organizaciji in predstaviti ljudem, s katerimi bodo sodelovali. Prijetno ozračje ob

predstavitvi odpre pot nadaljnega sodelovanja (povzeto po Ochman in Jordan 1997: 19). Nekateri avtorji (Blazinšek et al. 2007: 47–48) imenujejo to **imenovanje prostovoljcev**, kot prehod iz ene vloge v drugo vlogo. Za izpeljavo imenovanja organizacije uporabijo različne rituale, kot so na primer prisege, podelitev različnih znakov in drugo.

#### *5.4.3.2 Spremljanje in ohranjanje prostovoljcev*

Pri vodenju prostovoljcev je pomembno, da smo med drugim pozorni na dve ravni, na katerih deluje skupina: na raven naloge (usmerjenost k določenemu cilju) in raven ozračja (čustveno ozračje, ki je posledica predstav, pričakovanja in predpostavk ...). Obe ravni sta zelo pomembni in če se ju vodja ne zaveda in ustrezno ne usklajuje, lahko to vodi v skupino, ki trdo dela, vendar nima čustvenega zadoščenja, ali pa v skupino, v kateri prijateljski klepet in zabava vse prepogosto nadomestita resno delo (Žorga 1996: 279). Ob tem je pomembna usmeritev za vodenje in razvijanje prostovoljcev v nepridobitni organizaciji, ki je vsaj tako pomembno kot v profitnih organizacijah (Trunk Širca in Tavčar 1998):

- odprto komuniciranje, ciljno vodenje;
- povratne informacije o uspešnosti ali neuspešnosti;
- pravočasno obvladovanje nasprotij, preden prerastejo v spore;
- pomembna sta usposabljanje in osebni razvoj;
- pozornost zasluži sindrom izgorevanja (angl. Burnout syndrom), ki je pogost med prostovoljci, prinaša razočaranje in velikokrat odhod iz organizacije;
- nagrajevanje je kombinacija materialnega in nematerialnega, diferencirano za plačane sodelavce in prostovoljce.

Pri usmerjanju osebnega razvoja, motiviranju in vodenju je treba imeti v sklopu upravljanja prostovoljcev nenehno pred očmi realne zmožnosti posameznih prostovoljcev.

Pomembno je, da se prostovoljec identificira s svojim delom in delovnim okoljem, za kar je potrebna dobra organizacija njegovega dela. Konflikti, ki se navadno pojavijo, so zaradi pomanjkanja razumevanja potreb prostovoljnih delavcev in jasnega koncepta, kako bi te potrebe organizacija uresničila. Največja težava pa je velikokrat odnos redno zaposlenih, ki imajo prostovoljne delavce vse prevečkrat za zelo samoumevne (Wolf 1999). Da ostanejo prostovoljci v projektu, moramo zasledovati naslednje:

- selektivno vključevanje,

- skrbno opazovanje novinca, kar pomaga odvrniti težave po začetnem navdušenju,
- zaupanje zanimivih, pomembnih in izzivov polnih opravil; poleg tega mora imeti možnosti izbiranja – čuti se odgovornega za delo,
- ustvarjanje odnosa vzajemnega spoštovanja, upoštevanja, sprejemanja drugačnosti, brez negativnega vrednotenja, odnos z veliko podporo in željo za osebno rast; prijateljstvo je pomemben dejavnik, ki zadržuje prostovoljce (Mesec 2003: 54).

Prav tako se lahko pojavijo težave v odnosih med zaposlenimi in prostovoljci:

- zaposleni niso vključeni v načrtovanje in pripravo prostovoljskega projekta,
- zaposleni se bojijo, da ne bodo mogli zagotavljati oziroma nadzorovati kakovosti dela »tujcev«, ki nimajo nobenih formalnih obveznosti do uporabnikov programa,
- strah, da bodo prostovoljci nadomestili nekatera dela zaposlenih,
- zaposleni niso informirani, usposobljeni za razumevanje vloge prostovoljcev in sodelovanje z njimi (Mikuš Kos 1996: 64).

Westman Wilsonova (2001: 83–86) predlaga 13 zlatih pravil, kako ohraniti prostovoljce zadovoljne:

1. Prostovoljci niso roboti, da bi delali za tekočim trakom. Vsaka oseba potrebuje posebno vodenje, rokovanje. Vsi prostovoljci potrebujejo učinkovito in trdno podporo ter usmeritev.
2. Prostovoljci potrebujejo strukturo. Morajo biti vodeni in imeti supervizijo. Morajo vedeti več, kot se od njih pričakuje, da bodo naredili. Če razumejo namen dela, ga bodo opravljali učinkoviteje.
3. Treba je izbrati osebo, ki bo vodila prostovoljce.
4. Ker prostovoljci prihajajo in odhajajo, je potreben preprost sistem, da se znanje obdrži. Ko prostovoljec odide, naj zapusti svoje znanje drugim, zato ga je treba zapisati.
5. Obdržite redne sestanke. Ti so kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj. Dajejo možnost za stimulacijo, spoznanje, informiranje in inspiracijo ljudi.
6. Sestanki naj bodo kratki: aktivni prostovoljci ne želijo tratiti časa za nepotrebne diskusije.
7. Samo zato, ker ljudje niso plačani, ne pomeni, da lahko z njimi delamo, kot hočemo: potreben je red – načrt dela, točen začetek sestankov in podobno.

8. Redno informirajte prostovoljce o vseh novostih – tudi če niso redno navzoči, jih je treba informirati, ker se drugače počutijo prizadete in ranjene.
9. Postavite kratkoročne cilje. Načrti za delo prostovoljcev naj ne bodo daljši kot za nekaj mesecev v prihodnost.
10. Prepričajte se, da prostovoljec ne dela natančno enakega dela kot na svojem delovnem področju.
11. Bodite pozorni na težave prostovoljcev; če je namreč zadovoljen na začetku, lahko po nekaj tednih ni več.
12. Če veste, da se bo prostovoljec želel soočiti z vami o nekem vprašanju, je dobro, da je še nekdo pri pogovoru.
13. Postavite skupinske, in ne individualne cilje. Pogosto se zgodi, da začne posameznik razmišljati o svojem lastnem cilju, in ne o skupnem cilju organizacije.

Drucker (2004: 152–153) meni, da je najbolj učinkovit način, da motiviraš in obdržiš prekaljene ljudi, ta, da priznaš njihovo strokovno znanje in jih uporabiš za usposabljanje novincev. Prostovoljci pričakujejo, da se bodo drugi z njimi posvetovali in sodelovali pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo in delo organizacije kot celote. In pričakujejo priložnosti za napredek, to je možnost za prevzem zahtevnejših zadolžitev in več odgovornosti, za kar jamči njihova uspešnost.

Raziskava o vplivu upravljanja, vlaganja in pomena prostovoljcev za organizacijo na ohranjanje prostovoljcev v nepridobitni organizaciji (Brudney in Hager 2004) je največji vpliv za dolgoročno sodelovanje pripisala nagrajevanju in spodbujanju prostovoljcev, usposabljanju in razvijanju prostovoljcev ter usklajevanju interesov in nalog med prostovoljci in organizacijo. Kljub pričakovanju, da bodo večje nepridobitne organizacije zaradi večjih možnosti uporabe različnih strategij upravljanja prostovoljcev uspešnejše pri ohranjanju prostovoljcev, se je izkazalo, da so manjše organizacije pri tem učinkovitejše. Predpostavljajo, da je tako, ker imajo manjše organizacije manj prostovoljcev in zato lahko več časa namenijo posameznikom. Pri analizi starostne determinante se je pokazalo, da je mlajše prostovoljce (pod 24 let) težje ohraniti predvsem zaradi njihovega življenjskega sloga (študij, iskanje zaposlitve, nestalnosti in podobnega).

#### 5.4.3.3 Usposabljanje in supervizija

Najbolj učinkovito je, da je program začetnega usposabljanja in supervizijskih srečanj sestavljen tako, da je po vsebini in metodah dela prilagojen vsaki konkretni aktivnosti posebej. Izkazalo se je, da je zelo koristno, da so prostovoljci vključeni v fazi nastajanja projekta, tako da lahko sodelujejo pri načrtovanju akcije in svojega usposabljanja (Žorga 1996: 281). V praksi se je izkazalo kot zelo dobro, da se na začetku povabi vse prostovoljce na individualno ali skupinsko srečanje, ki prostovoljcem lahko pomaga izjasniti motivacijo in predstaviti o prostovoljnem delu in spoznati organizacijo. Če potrebujejo bolj specifično znanje, jih je treba vključiti v posebno izobraževanje za to delo. Zato je najbolje, da se pripravita dve ravni usposabljanja in priprave na delo: generalno usposabljanje in specifično za področje dela (Sozanska et al. 2004: 329–330).

Wolf (1999: 107–108) vključuje kot del usposabljanja tudi različne oblike gradiva, in sicer:

- gradivo o organizaciji: letno poročilo, časopis, brošure, poročila, predstavitev članov upravnega odbora, predstavitev zaposlenih in predstavitev organizacije dela prostovoljcev;
- gradivo, ki podpira vsebino programa: to je na primer gradivo, ki se dotika tem področja dela, npr. države, v kateri bo potekalo prostovoljsko delo, problematika otrok, starejših in drugo;
- ogled predstavitvenega filma, diapozitivov s področja dela in organizacije.

Pomembno je, da poteka usposabljanje na praktični izkustveni ravni, kjer naj bi v procesu usposabljanja doživljali enake izkušnje, kot jih bodo pozneje omogočili doživeti tistim, ki jim bodo pomagali, in na teoretski ravni, ki je koristna zlasti zato, ker omogoča prostovoljcu boljšo percepcijo celotne in uspešnejše pojasnjevanje posameznih procesov, situacij in oblik vedenja (Žorga 1996: 277–278).

Pri vodenju prostovoljcev je pomembno spremljati njihove realne zmožnosti delovanja in predvideti okoliščine, ki lahko povzročijo izgorevanje. V ta namen je priporočljivo, da organizacija za »čiščenje« prostovoljcev uporabi zunanjega strokovnjaka – supervizorja, ki jim s strokovnimi prijemi pomaga odpraviti težave ali pa celo prebroditi krizo pri delu. Tako se prostovoljcu omogoči dolgoročno in zmerno delovanje v organizaciji, organizaciji pa dolgoročno prostovoljsko delovno silo.

Kot na drugih področjih, tudi pri upravljanju prostovoljcev obstaja več različnih načinov supervizije. Lahko jo razumemo kot komunikacijo med menedžerjem prostovoljcev,



prostovoljci in supervizorjem. Namen supervizije je omogočiti prostovoljcem diskusijo o vedenju in občutjih o njihovih aktivnostih in morebitnih težavah. Seveda mora biti drugačna za različna dela, ki jih opravljajo prostovoljci.

Supervizija prostovoljcem ne koristi le kot zagotavljanje zrcaljenja ali komunikacijskega kanala – mediacije s supervizorjem med prostovoljci in menedžerji, zaposlenimi in uporabniki, ampak daje prostovoljcem tudi možnost, da občutijo svoje delo, ga prepoznajo in spoštujejo. Tako se lahko supervizija uporabi kot prostor srečanja, kjer so vsi skupaj in se dobro počutijo (povzeto po Sozanska et al. 2004: 331).

#### *5.4.3.4 Nagrajevanje prostovoljcev*

Proces spremljanja in zahvale mora potekati ves čas dela prostovoljcev. Nagrade pokažejo ali organizacija ceni vrednote ljudi. Najpomembnejša nagrada je beseda hvala, ki gre vedno skupaj z osebnim stikom. Seveda je zahvala tudi ustvarjanje prijetnega delovnega ozračja, zapomnitev prostovoljčevega imena, posvečanje svojega časa prostovoljcem, morda letno srečanje vseh prostovoljcev, podelitev nagrad, plaket, čestitke ob rojstnem dnevu, podelitev priponke z logom organizacije, navedba prostovoljčevega imena v letnem poročilu, povabilo prostovoljcev k neformalnim srečanjem organizacije, priložnostne voščilnice z najboljšimi željami in podobno. Te priložnosti so lahko ob svetovnem dnevu prostovoljcev, dnevu organizacije, rojstnem dnevu ali godu prostovoljca in podobno. Enkrat na leto se lahko organizira družabno srečanje, gre skupaj na izlet (Sozanska et al. 2004: 332–333).

Ob tem se je treba zavedati, da:

- se je treba pogosto zahvaljevati,
- uporabimo različne oblike priznanj,
- smo pošteni,
- izrazimo zadovoljstvo z osebo, ne le z delom,
- je dano priznanje skladno z doseženimi rezultati,
- vedno dajemo podobno priznanje za podobne dosežke,
- smo pozorni na dosežke, ki jih prostovoljci najbolj cenijo (Ochman in Jordan 1997: 22–23).

#### *5.4.3.5 Odpuščanje prostovoljcev*

Ena zelo pomembnih odgovornosti menedžerja prostovoljcev je tudi sklepanje dogovora z neuspešnimi prostovoljci. To delo je zelo neprijetno in potrebuje veliko pozornost. Najprej mora menedžer prostovoljcev predstaviti vsa dejstva in mirno evalvirati pritožbe, ker lahko ta prostovoljec ni kriv. Morda ni bil dovolj poučen ali informiran (Wolf 1999, 10).

Če ima prostovoljec organizaciji pravico reči zbogom, ima to pravico tudi organizacija. Uravnavanje potreb prostovoljca je kritično, ko mora organizacija prostovoljcu reči: »Hvala za vaše sodelovanje.« Obstajajo tri priložnosti, ko se to lahko stori:

1. med uvodnim pogovorom – če oseba ne ustreza, ji mora menedžer to sprejemljivo povedati;
2. ob koncu usposabljanja ali poskusne dobe, ki ga je treba določiti na začetku;
3. po poskusni dobi, ko nastane nesoglasje.

Če ima prostovoljec težavo, mu mora menedžer ponuditi pomoč, vendar ne sme tvegati v škodo celotne organizacije. Če damo prostovoljcu neomejene možnosti delovanja in sprememb, lahko to povzroči rušitev sodelovanja v skupini. Prijazna odslovitvev prostovoljca ne glede na okoliščine odpusta je znamenje organizacije visoke ravni (Ochman in Jordan 1997: 23–26).

#### *5.4.4 Vrednotenje prostovoljskega dela*

V organizaciji imamo več procesov, ki so vezani na prostovoljstvo, in jih je treba občasno ovrednotiti. To lahko poteka na ravni posameznika, projekta ali organizacije. Vrednoti lahko vodja organizacije, vodja projekta, menedžer prostovoljcev ali prostovoljec sam. Analiza prispevka prostovoljskega dela se nanaša na prispevek prostovoljca pri njegovi osebni rasti, prispevek njegovega dela pri delu organizacije, prispevek organizacije v družbi in vpliv prostovoljskega dela na okolico.

Prostovoljsko delo vrednotimo z vidika prostovoljca (zadovoljstvo pri delu, težave, s katerimi se je srečeval), z vidika menedžerja prostovoljcev (ali so bili upoštevani načrt, navodila, sodelovanje v timu, kakovost opravljenega dela), z vidika organizacije (kaj je projekt prinesel v organizacijo), z vidika družbe (prepoznavnost prostovoljskega dela) in z vidika dejavnosti (kakšna je učinkovitost posameznega prostovoljca, doseženi cilji) (Blazinšek et al. 2007: 81–83).

Manjše dogodke lahko ocenimo sproti s prostovoljci in drugimi udeleženci po dogodku ter napišemo priporočila in opombe. Tudi za majhne dogodke je pomembno, da se jih primerja z načrtom dogodka. Težje pa je dolgotrajnejše vrednotenje, predvsem zaradi fluktuacije prostovoljcev, različnega števila in prispevka. V takih primerih je bolje uporabiti zunanjega ocenjevalca. Rezultati so poleg predstavitve težave tudi možnost za predloge sprememb, ki pomagajo organizaciji k izboljšanju dela in učinkovitosti. Vrednotenje prostovoljskega dela naj ne bi bilo namenjeno le za izboljšanje učinkovitosti pomoči prostovoljcev, ampak naj bi bilo tudi argument za vključevanje prostovoljstva v organizacijo (Sozanska et al. 2004: 332).

## **II ANALIZA UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS**

### **1 PREDSTAVITEV SLOVENSKE KARITAS**

Slovenska Karitas je dobrodelna ustanova Katoliške Cerkve na Slovenskem, ki jo je 1. maja 1990 ustanovila takratna Slovenska pokrajinska škofovska konferenca z namenom, da bi uresničevala karitativno in socialno poslanstvo Cerkve (povzeto po Ustanovnem dokumentu, arhiv SK).

#### **Poslanstvo in naloge Karitas:**

- Pomaga proučevati in odpravljati socialne stiske posameznikov oziroma družin.
- Uresničuje evangelijske naloge ljubezni do bližnjega skladno s socialnim družbenim naukom Cerkve.
- Širjenje solidarnosti in socialne pravičnosti v družbi.
- Zagotavljanje foruma za koordinacijo, dialog, izmenjavo idej in znanja ter medsebojno podporo med organizacijami članicami pri uresničevanju izvirnega poslanstva ustanov, gibanj in organizacij.
- Pomoč organizacijam članicam za krepitev njihovih lastnih možnosti in zmogljivosti, da bi učinkoviteje služile ljudem v stiski.
- Sprejemanje zagovorništva revnih in socialno izključenih.
- Pospeševanje sodelovanja na mednarodni ravni.
- Skrbi za temeljno izobraževanje in nenehno oblikovanje sodelavcev Karitas.
- Spodbuja prostovoljsko delo (povzeto po statutu SK, arhiv SK).

Slovenska Karitas je 7. oktobra 2004 po odločbi ministrstva za delo, družino in socialne zadeve pridobila status humanitarne organizacije v Sloveniji kot splošne dobrodelne organizacije. Status je bil podeljen na podlagi zakona o humanitarnih organizacijah (povzeto po odločbi o podelitvi statusa humanitarne organizacije, arhiv SK).

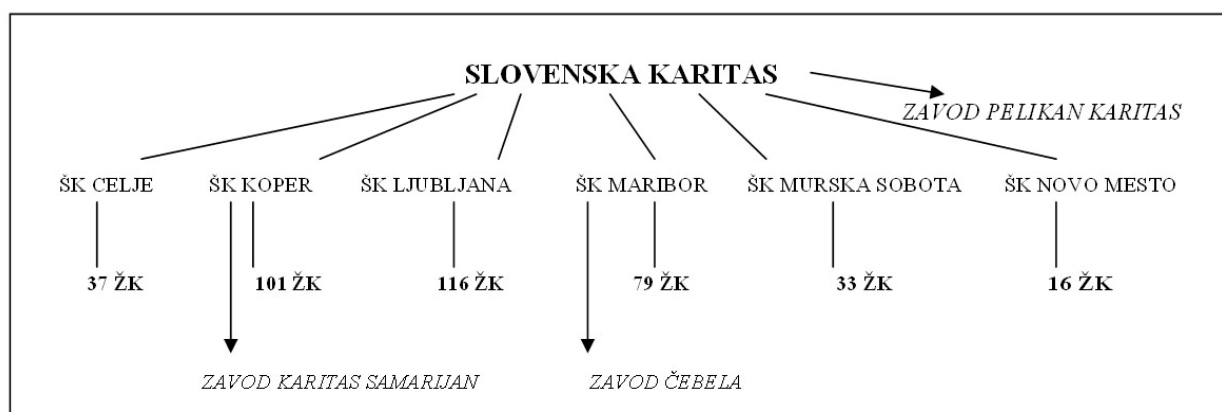
## 1.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DELOVANJA

Slovenska Karitas (v nadaljevanju SK) deluje na nacionalni ravni, kjer povezuje in usklajuje delo Škofijskih Karitas (v nadaljevanju ŠK) (ŠK Celje, ŠK Koper, ŠK Ljubljana, ŠK Maribor, ŠK Murska Sobota in ŠK Novo mesto), ki delujejo na regionalni ravni. Te pa povezujejo in koordinirajo delo Župnijskih Karitas (v nadaljevanju ŽK) v svoji regiji, ki delujejo na lokalni ravni. Vsaka organizacija je samostojna pri svojem delu in poslovanju, vse pa zavezujejo skupna vizija, poslanstvo, načini in vsebina dela, nekateri skupni programi ter etična načela in načelo subsidiarnosti.

V SK in ŠK delujejo tudi posebni socialni zavodi z namenom uresničevanja specifičnih socialnih programov (Zavod Pelikan Karitas, Zavod Čebela in Zavod Karitas Samarijan).

SK je članica Caritas Europa<sup>14</sup> in Caritas Internationalis<sup>15</sup>.

Shema 2.4: Organigram Slovenske Karitas



Vir: Arhiv SK

<sup>14</sup> Caritas Europa je bila ustanovljena leta 1971. Povezuje 48 organizacij, ki delujejo v 44 evropskih državah. Njene aktivnosti so osredotočene na tista področja, ki so povezana z revščino, družbeno neenakostjo, migracijami itd. Poleg osnovne naloge nudi strokovno in zagovorniško podporo svojim članicam ter aktivno sodeluje pri socialni politiki v Evropi (Caritas Europa Position paper, 2003).

<sup>15</sup> Caritas Internationalis je konfederacija 161 organizacij in je zastopana v 192 državah po vsem svetu. Njene aktivnosti potekajo na področju humanitarne pomoči, razvoja, zdravja in socialnih uslug (Caritas Europa Position Paper, 2003).

## 1.2 PROGRAMI SLOVENSKE KARITAS

SK uresničuje različne programe:

- **splošni dobrodelni programi** potekajo večinoma na lokalni ali regionalni ravni (ŽK, ŠK), delno pa v sklopu nacionalne pisarne SK,
- **specifični socialni programi** potekajo v zato posebej ustanovljenih zavodih.

Programi so vezani predvsem na pomoč tistim posameznikom ali skupinam, ki ponavadi izpadejo iz mreže državne pomoči. Temeljni cilj pomoči je naravnano na ohranjanje človekovega dostojanstva ter na poskusu motivirati in usposobiti prejemnika pomoči, da čim prej samostojno in polno zaživi.

*Tabela 2.3: Programi SK*

<b>SPLOŠNI DOBRODELNI PROGRAMI:</b>	<b>SPECIFIČNI SOCIALNI PROGRAMI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• pomoč družinam</li><li>• pomoč otrokom</li><li>• pomoč starejšim</li><li>• pomoč brezdomcem</li><li>• pomoč migrantom</li><li>• naravne nesreče</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pomoč odvisnikom</li><li>• pomoč materam in ženskam</li><li>• pomoč osebam z motnjami v duševnem in telesnem razvoju</li><li>• domovi za starejše</li><li>• pomoč družini na domu</li></ul>

*Vir: Arhiv SK*

**Uporabniki programov SK** so vezani glede na vsebine programov SK, ki so prilagojeni potrebam različnih skupin ljudi v stiski:

- socialno ogrožene družine: 11.947
- socialno ogroženi otroci: 12.242
- starejši, bolni, invalidi: 29.208
- brezdomci: 851
- odvisniki: 189
- matere in ženske v stiski: 264
- družine azilantov, osebe brez statusa, migranti: 2.157

Merila za vključitev v program so usklajena z javno socialno politiko, ki jo uresničujejo centri za socialno delo. Poleg tega se upoštevajo še dodatna merila: bolezen in invalidnost, smrt ali drugi vzroki za stisko v družini, elementarne nesreče in podobno. Temeljno merilo je tako stiska ne glede na osebnostne, statusne, verske, ideološke ali politične razlike (vir: Poročilo o delu za leto 2007, arhiv SK).

#### **Izvajalci programov so:**

**Prostovoljci: 6097**

- 5997 prostovoljcev v ŽK
- 100 prostovoljcev v ŠK, nacionalni pisarni SK in v zavodih

**Zaposleni: 61**

- za programe na državni ravni: 33
- za programe na lokalni ravni: 28
- osebe zaposlene s pomočjo zaposlovanja brezposelnih oseb: 10

Vir: Poročilo o delu za leto 2007 (arhiv SK)

### **1.3 ŽUPNIJSKA KARITAS IN PROSTOVOLJCI**

Metka Klevišar (1992) je v prvih letih delovanja Slovenske Karitas dejala: »S Slovensko Karitas želimo odgovarjati na stiske, ki se pojavljajo v našem prostoru, z močmi, ki so nam na razpolago. Seveda še zdaleč ne bomo mogli odstraniti vseh težav, niti ne mnogih, ampak samo nekatere. Težišče dela vidimo na delovanju Župnijske Karitas, ki naj bi jo imela vsaka župnija.«

V župniji se ljudje med seboj najbolj poznajo, najlaže najdejo tiste, ki so v stiski, pa tudi tiste, ki so pripravljeni pomagati. Pri tem gre predvsem za ustvarjanje vzdušja za medsebojno sprejemanje, za medsebojno solidarnost, kako človeku pomagati po njemu najboljših poteh in mu s tem vrniti dostojanstvo.

Naloge ŽK so:

- spodbuja ljudi za odprtost in občutljivost za stisko bližnjih,
- vzgaja za medsebojno pomoč, solidarnost in odgovornost,
- organizira in usklajuje razne oblike pomoči,
- proučuje razmere na terenu.

Vsaka ŽK je drugačna, odvisno od ljudi, ki tam živijo in delajo, ter seveda od potreb, ki so najbolj značilne za omenjeni kraj. Prav zato se specifične naloge razlikujejo glede na posamezno ŽK.

### *1.3.1 Vloge v Župnijski Karitas*

V ŽK delajo izključno prostovoljci, ki naj bi bili sposobni videti in razumeti razne okoliščine človeških stisk, ki so sposobni prisluhniti in odkriti povezave med stiskami in družbenimi razmerami. Vsekakor naj bi bili iznajdljivi, pripravljeni iskati rešitve in organizirati delo. Ker idealnih ljudi na svetu ni, se poskuša posameznikom glede na njihove sposobnosti dati posamezne vloge pri delu, ki so opredeljeni tudi v statutu posamezne ŽK: predsednik, tajnik oziroma voditelj, namestnik voditelja, blagajnik, odgovorni za posamezne naloge in drugi prostovoljci.

**Voditelj** ŽK je eden izmed prostovoljcev, ki ima poseben dar organizacije in je pripravljen sprejeti to odgovornost. Na delavnicah o oblikovanju vlog in služb v ŽK (Zevnik v Štupnikar 2005: 64) je 55 prostovoljcev menilo, da so naloge voditelja ŽK naslednje:

- vodi ŽK ter se o delu in nalogah dogovarja z župnikom in preostalimi sodelavci,
- je odgovoren za ŽK,
- sklicuje sestanke, pripravi gradivo in jih vodi,
- deli dela in naloge drugim prostovoljcem ŽK – koordinira delo,
- pripravlja predlog letnega načrta in vodi usklajevanje z ostalimi prostovoljskimi sodelavci in župnikom,
- pripravlja poročila,
- sodeluje s ŠK in SK,
- skrbi za izobraževanje prostovoljcev,
- sodeluje s civilnimi institucijami in predstavlja ŽK v javnosti,
- skrbi za pridobivanje novih sodelavcev,
- vendar o pomembnih odločitvah ne odloča sam (skupaj z župnikom in vsaj manjšo skupino drugih sodelavcev ŽK).

**Predsednik** ŽK je vedno takratni župnik. Njegova vloga je predvsem duhovno vodenje prostovoljcev, spremljanje in svetovanje pri delu ŽK, spodbujanje prostovoljnega dela, nagovarjanje k solidarnosti.



Prostovoljci ŽK, ki so sodelovali na delavnici o oblikovanju vlog in služb v ŽK (Zevnik v Štupnikar 2005: 63), so predlagali naslednje naloge za župnika kot predsednika ŽK:

- duhovni vodja (vodi duhovni uvod na mesečnih srečanjih in skrbi za duhovno rast prostovoljcev ŽK),
- odgovornost za dejavnost Karitas v župniji,
- seznanjenost z delom in večjimi odločitvami,
- supervizor voditelju (potrdi naloge voditelju),
- skrbi za ohranjanje identitete Karitas,
- koordinira in spodbuja,
- pomaga pri pridobivanju finančnih sredstev in skrbi za namensko porabo sredstev,
- skrbi za pridobivanje sodelavcev,
- sodelovanje z drugimi organizacijami.

Namestnik voditelja nadomešča voditelja ob odsotnosti, drugače skrbi za administracijo (zapisniki, pisna poročila in drugo). Blagajnik vodi računovodstvo ter pripravi finančna poročila. Voditelji posameznih projektov so določeni v večjih ŽK, kjer so odgovorni za posamezno delo. Preostali prostovoljci se vključujejo v delovanje glede na svoje zmožnosti.

Zaradi posebnih zahtev ustanovitelja je v vodenju ŽK nekaj specifičnosti. Voditelj ŽK je sicer eden izmed prostovoljcev, ki ga ti izberejo izmed sebe in ga potrdijo na občnem zboru v soglasju z župnikom. Kot odgovorna in nadzorna oseba v ŽK pa je vedno takratni župnik. Prav tako o večjih odločitvah odločajo vsi prostovoljci, ki so člani ŽK, in ne le voditelj. Tako se preverja verodostojnost in je manj možnosti za napake. V primeru vodenja pa občasno nastajajo težave zaradi daljše poti pri iskanju konsenza za spremembe. Samo vodenje ŽK se razlikuje glede na voditelje – prostovoljce. Ti so večinoma osebe, ki so bili ali so še na odgovornih mestih v svojem poklicu tako, da izkušnje vodenja prenašajo iz svojega poklica (socialni delavec, višje medicinske sestre). Stil vodenja bi lahko opisali kot demokratičen, posvetovalen, ker se mora v vseh večjih odločitvah voditelj posvetovati z drugimi prostovoljci v ŽK (kjer so večje ŽK z ožjim odborom) in župnikom, ki je kot predstojnik. Te odločitve se nanašajo predvsem glede načrta dela ter finančnega poslovanja.

Prav tako se razlikuje vodenje glede na področje ŠK, kamor sodi posamezna ŽK. Glede na zgodovinski razvoj ŠK so se oblikovali različni stili vodenja ŽK zaradi različnih vplivov. Na področju ŠK Koper je zaslediti nekoliko bolj administrativni – timski način vodenja, kjer imajo velik vpliv razni odbori, ki narekujejo delo v ŽK. Delo je zelo poenoteno in vodeno centralno v primerjavi z območjem ŠK Ljubljana in Maribor ter novih ŠK. Na teh območjih sta se v preteklosti spodbujali večja avtonomnost in odgovornost ŽK. Posledično imajo njihovi voditelji večjo avtonomnost pri odločitvah in s tem tudi odgovornost za delo.

#### **1.4 ZGODOVINSKI RAZVOJ PROSTOVOLJSKEGA DELA V SLOVENSKI KARITAS**

##### **Pred letom 1990**

Že pred drugo svetovno vojno so številne laične organizacije, bratovščine, karitativne zveze, redovne skupnosti v sklopu Cerkve v težkih gospodarskih razmerah znale poskrbeti za najbolj uboge in potrebne v svoji sredi in so uresničevale različne programe. Z zakonom o verskih skupnostih iz leta 1946 je bila v 7. členu prepovedana organizirana socialna dejavnost Cerkve, s čimer je bila Cerkvi na Slovenskem odvzeta možnost organizirane dejavnosti na socialnem in humanitarnem področju. Kljub tej prepovedi pa so verniki čutili odgovornost do pomoči potrebnim in so, če so koga doleteli nesreča, bolezen, invalidnost, znali stopiti skupaj in neformalno pomagati.

Ponovne zametke organizirane prostovoljske dejavnosti v sklopu Cerkve ima verska revija Ognjišče, v kateri so že v sedemdesetih letih nagovarjali bralce k zbiranju darov za revne. V osemdesetih pa je takratni nadškof dr. Alojzij Šuštar spodbujal ustanovitev skupin za služenje, ki v tistem času sicer niso operativno delovale, vendar se je v njih začela oblikovati odprtost do ljudi v stiski (povzeto po Jerebic 2000: 97).

##### **Leto 1990**

- Na pobudo iniciativnega odbora takratna Slovenska pokrajinska škofovska konferenca ustanovi Slovensko Karitas z namenom opravljanja karitativne in socialne dejavnosti.
- Čez nekaj mesecev se ustanovijo še tri Škofijske Karitas za posamezne škofije (Ljubljana, Koper, Maribor).

- Kmalu za tem so se začele ustanavljati nekatere Župnijske Karitas, predvsem ob jesenskih poplavah (november 1990), ko se Karitas aktivno vključi v zbiranje in delitev pomoči.
- Zgraditev prvega Materinskega doma v Sloveniji na Škofljici (december 1990).

### **Med letoma 1991 in 1995**

- Naval beguncev iz Hrvaške leta 1991, v letu 1992 pa še v večjem številu iz Bosne in Hercegovine, je pospešil ustanavljanje ŽK. V tem obdobju se je ustanovilo 250 ŽK.
- Vsebina dela se je prilagajala potrebam, v ospredju so bili zbiranje oblačil, posredovanje materialne pomoči beguncem in drugim skupinam v obliki paketov s hrano in obleko. Pozneje se oblikujejo tudi drugi vsebinski programi: delo z odvisniki, delo z begunci, pomoč starejšim in bolnim na domu, pomoč v obliki ortopedskih pripomočkov, tabori za slepe in drugo.
- Vodstvo SK in ŠK pripravi gradivo za vodenje ŽK, začnejo izdajati bilten, izpeljejo skupno izobraževanje o delovanju Karitas, oblikovanju vloge prostovoljcev, delu z ljudmi v stiski in podobno. Nekateri zaposleni in prostovoljci odidejo na usposabljanje v tujino.

### **Med letoma 1995 in 2001**

- To obdobje zaznamujeta dve veliki naravni nesreči – potres v Posočju in plaz v Logu pod Mangartom – velik odziv ljudi. Raste zaupanje v organizacijo.
- Delo v ŽK se iz pomoči beguncem usmeri predvsem v pomoč socialno ogroženim družinam in otrokom na področju Slovenije, katerih število narašča zaradi povečanja brezposelnosti. Poleg tega se oblikuje program pomoči brezdomcem, ki se ga dopolni z brezplačno ambulanto. Število ŽK se poveča na 330.
- Oblikujejo se novi programi kot nadgradnja materialni pomoči ljudem v stiski: letovanje družin in otrok, učna pomoč, posvojitve na daljavo, botrstvo. Pomoč, ki se je pred tem namenjala beguncem, se usmeri v obnovo domov v Bosni in Hercegovini.
- Uveljavijo se novi specifični socialni programi, za njihovo uresničevanje se ustanovijo posebni zavodi: dnevno varstvo otrok z motnjami v telesnem in

duševnem razvoju, vrtec, terapevtske skupnosti – komune in pripravljalni center za zdravljenje odvisnikov od trdih drog, štirje materinski domovi ...

- Uveljavi se tridnevni seminar za prostovoljce Karitas (vsebina se vsako leto prilagodi aktualni problematiki). Poleg tega se pripravlja izobraževanje za manjše skupine za posamezne ŽK: komunikacijski treningi, neprofesionalno svetovanje, prvi socialni pogovor.

#### **Med letoma 2001 in 2004**

- Ustanovi se še nekaj ŽK, tako da skupno število znaša 360.
- Narašča število prosilcev za pomoč, čedalje več je kompleksnejših stisk, ki nastajajo zaradi zadolženosti, v ozadju so pogosto tudi duševne motnje.
- Razvoj ŽK se umirja, delo postaja rutinsko, med prostovoljci je ponekod zaznati utrujenost, želijo pomagati, vendar problematika presega njihove zmožnosti.
- V sklopu izobraževanja se pripravi program supervizije in ga začno uresničevati v nekaterih ŽK.
- Redno začne izhajati izobraževalno informativno glasilo Žarek dobrote (dva izvoda na ŽK zaradi omejenih finančnih sredstev).
- V dveh ŠK se zamenja vodstvo, prav tako v SK.
- Oblikujejo se novi programi predvsem za starejše v sklopu socialnovarstvenih storitev: pomoč na domu, domovi za starejše. V sklopu tega se oblikuje tudi izobraževanje za laično nego na domu za prostovoljce.
- SK se aktivno vključuje v delovanje organov Caritas Europa in v mednarodno pomoč.

#### **Med letoma 2005 in 2008**

- Z ustanovitvijo novih škofij se leta 2006 ustanovijo še tri ŠK (Celje, Murska Sobota in Novo mesto). ŠK si razdelijo teritorialno pokrivanje ŽK, programe in financiranje. V letu 2007 nove ŠK začno samostojno delo.
- Ustanovi se še nekaj ŽK, in sicer jih je zdaj 382.
- Izobraževalno informativno glasilo Žarek dobrote začne izhajati v 5000 izvodih naklade za vsakega prostovoljca.
- V pripravi strateškega načrta SK se kot prednostno področje poudarita razvoj prostovoljstva v Karitas in razvoj izobraževalnih programov za prostovoljce.

- SK je izvoljena za obdobje štirih let v upravne odbore Caritas Europa in Caritas Internationalis.

## **2 NAMEN, GLAVNE TEZE IN METODOLOGIJA PROUČEVANJA**

Temeljni cilj in namen magistrskega dela je bil ob celovitem poznavanju problematike upravljanja nepridobitnih organizacij in tudi vseh vidikov prostovoljstva analizirati upravljanje prostovoljcev ene od največjih nepridobitnih organizacij, konkretnije Slovenske Karitas, z vidika upravljanja prostovoljcev in oblikovati model pristopa do prostovoljcev v ŽK.

Za doseg temeljnega cilja magistrskega dela so bili zasledovani naslednji cilji:

- analizirati razliko med nepridobitnimi organizacijami in profitnimi organizacijami,
- ugotoviti ločnico med upravljanjem in vodenjem,
- opredeliti potrebo prostovoljcev po vodenju in
- analizirati dejavnost prostovoljcev v Slovenski Karitas z vidika upravljanja in vodenja.

### **2.1 TEZE**

Raziskavo sem gradila na naslednjih tezah:

1. Glede na to, da je Karitas cerkvena organizacija, se pričakuje, da je pri prostovoljcih v ŽK v ospredju verski motiv za prostovoljsko delo.
2. Glede na prevladujoči motiv lahko predpostavimo, da prostovoljci v ŽK župnika kot predsednika ŽK sprejemajo kot vodjo, ki naj bi vodil prostovoljce.
3. Ker je prostovoljcem pomembnejše ustvarjanje zaupanja, sodelovanja in motivacija, so jim za njihovo dobro delo pomembnejši elementi vodenja kot pa preostali elementi upravljanja.

## 2.2 METODOLOGIJA PROUČEVANJA

Raziskava je bila razdeljena v dve fazi, in sicer sem uporabila metodološko triangulacijo<sup>16</sup>, kjer sem kombinirala kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja podatkov.

V prvi fazi sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja za že zbrane podatke v obliki anketnega vprašalnika zaprtega tipa, kjer so anketiranci ocenjevali pomembnost trditev po Likartovi lestvici. Anketni vprašalnik je bil uporabljen v sklopu projekta SODA (Strategic Organisation Development Approach), ki so ga vodili in spremljali strokovni sodelavci Caritas Europa. Rezultati še niso bili obdelani.

Iz opisanega anketnega vprašalnika sem uporabila le del podatkov, ki se nanašajo na izražanje mnenja respondentov, kaj je za dobro delo prostovoljcev v ŽK pomembno in kaj jih za delo v Karitas spodbuja in nagovarja. Poleg omenjenih podatkov sem uporabila tudi splošne podatke o respondentih (spol, starost, izobrazba, trajanje prostovoljskega dela v Karitas, čas, ki ga namenijo prostovoljskemu delu, in njihova vloga v ŽK).

V drugem delu raziskave sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Za nadgradnjo pridobivanja podatkov sem uporabila polstrukturirani intervju. Vprašanja so bila vnaprej pripravljena in združena v smiselne sklope. Oblikovala sem šest sklopov, in sicer: (1) Vloga župnika kot predsednika ŽK, (2) Vloga voditelja ŽK, (3) Organiziranost del v ŽK, (4) Vloga Škofijske Karitas, (5) Motivacija za prostovoljsko delo v ŽK, (6) Nagrada in zahvala za prostovoljsko delo.

Vsem respondentom sem postavljala enaka vprašanja, razen pri sklopu Vloge voditelja ŽK, kjer sem imela za voditelje smiselno preoblikovana vprašanja. Smiselno sem tudi izpustila tisto vprašanje, ki je bilo predhodno že odgovorjeno v drugem kontekstu ali pri predhodnem vprašanju.

### 2.4.1 Vzorec

Populacijo oblikujejo prostovoljci, ki delujejo na ravni ŽK. Število aktivnih prostovoljcev se giblje okrog 6000 po celotni Sloveniji, v letu 2005, ko je bila opravljena anketa, pa jih je

---

<sup>16</sup> Triangulacija je kombinacija pristopov, metod in tehnik ter vzorcev. Metodološka triangulacija je kombiniranje kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja podatkov (Tratnik, 2002).

bilo 4500. V anketnem vprašalniku je sodelovalo 552 prostovoljcev ŽK, kar pomeni 12,3 odstotka glede na velikost populacije iz vse Slovenije.

V drugem delu sem v vzorec zajela 10 prostovoljcev različnih ŽK. Poleg pripravljenosti za sodelovanje v intervjuju sem pri izbiranju upoštevala: starost, izobrazbo, trajanje prostovoljskega dela, vlogo v ŽK. Tako sem vključila v vzorec mlajše, starejše in osebe srednjih let, potem prostovoljce z osnovno, srednjo in visoko izobrazbo, prostovoljce z dolgim prostovoljskim stažem v ŽK, pa tudi mlajše prostovoljce po stažu. Poleg tega pa sem vključila voditelje ŽK in tudi druge prostovoljce.

#### ***2.4.2 Zbiranje in obdelava podatkov***

Anketa med prostovoljci ŽK je bila opravljena na Slovenski Karitas leta 2005 v sklopu projekta SODA (Strategic Organization Development Approach), ki so ga spremljali strokovni sodelavci Caritas Europa. Anketni vprašalnik je oblikovala skupina sodelavcev SK, v kateri sem aktivno sodelovala tudi sama. Poslan je bil na vse ŽK v Sloveniji. Od 800 poslanih vprašalnikov jih je bilo vrnjenih 552 izpolnjenih, kar pomeni 60 odstotkov.

Podatki, zbrani z anketo, so bili vneseni v računalniški program Excel. Za potrebe raziskave sem jih obdelala s statističnim programskim paketom SPSS in pri tem opravila univariatne in tudi bivariatne analize podatkov.

V drugi fazi, ki je potekala februarja 2008, sem opravila 10 intervjujev s prostovoljci ŽK. Posnela sem jih in jih nato preoblikovala v pisno obliko. Za tem sta bila na vrsti kodiranje in oblikovanje relevantnih pojmov.

Ker je bil namen kvalitativne metode zbiranja podatkov nadgradnja kvantitativnih podatkov, sem analizo in interpretacijo podatkov združevala glede na posamezna področja.

### 3. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

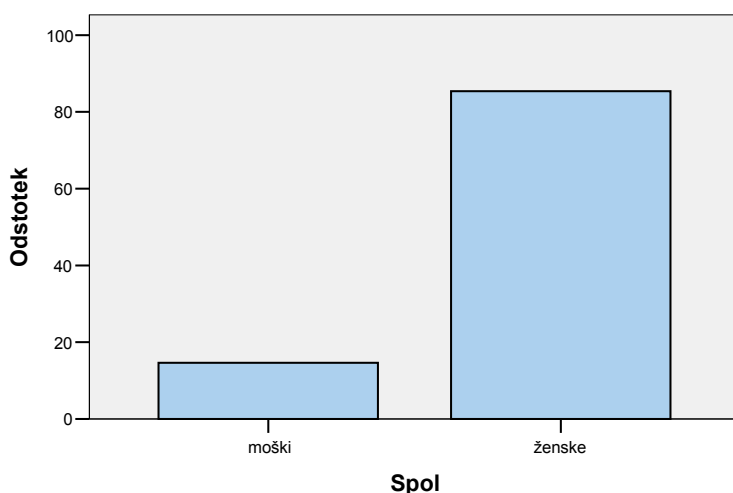
#### 3.1 TEMELJNI PODATKI

##### 3.1.1 Spol

Od 552 respondentov se jih je 547 ali 99,1 odstotka izrazilo glede spola. Pet respondentov ali 0,9 odstotka se jih ni opredelilo glede spola. V raziskavi je tako sodelovalo 80 moških (14,6 odstotka ) in 467 žensk (85,4 odstotka ) (graf 2.1).

Odstotek moških prostovoljcev na vseh ravneh Karitas je majhen, kar nam potrjujejo tudi podatki v anketi.

Graf 2.1: Porazdelitev respondentov glede na spol



##### 3.1.2 Starost

Povprečna starost respondentov je 56,01 leta, kar je razvidno iz tabele 2.4. Zaradi potreb raziskave sem oblikovala dve starostni skupini: do 55 let in nad 56 let. Skupini sem razdelila glede na starost, ob kateri se je lahko aktivno prebivalstvo upokojilo med izpeljavo ankete. Tako sem ločila skupini na prostovoljce, ki so še delovno aktivni, in tiste, ki so že upokojeni (tabela 2.5).



*Tabela 2.4: Starost respondentov*

N	Valid	545
	Missing	7
Mean		56,01
Median		57,00
Mode		60
Std. Deviation		10,986

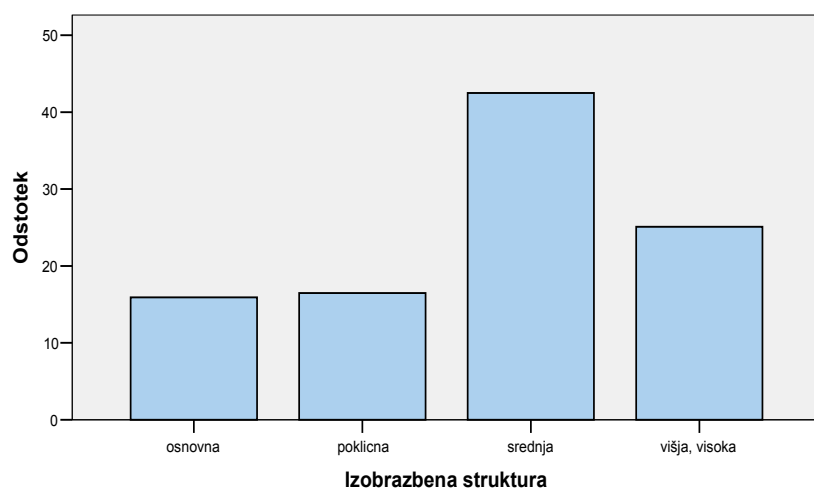
*Tabela 2.5: Frekvenčna porazdelitev glede na starost respondentov*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 55 let	236	42,8	43,3	43,3
	nad 56 let	309	56,0	56,7	100,0
	Total	545	98,7	100,0	
Missing	System	7	1,3		
Total		552	100,0		

### ***3.1.3 Izobrazbena struktura respondentov***

Glede na svojo izobrazbeno strukturo se je opredelilo 546 respondentov, od tega jih ima 87 ali 15,9 odstotka samo osnovno izobrazbo, 90 ali 16,5 odstotka poklicno izobrazbo, 232 ali 42,5 srednjo izobrazbo in 137 ali 25,1 odstotka višjo ali visoko izobrazbo (graf 2.2).

Graf 2.2: Porazdelitev respondentov glede na končano izobrazbo



Prav tako sem zaradi potreb raziskave združila podatke v dve skupini: na prostovoljce, ki imajo osnovno ali poklicno izobrazbo, in tiste s srednjo in višjo ali visoko izobrazbo (tabela 2.6).

Tabela 2.6: Frekvenčna porazdelitve glede na dve skupini izobrazbene strukture prostovoljcev

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osnov./ poklic.	177	32,1	32,4	32,4
	sred./ visok.	369	66,8	67,6	100,0
	Total	546	98,9	100,0	
Missing	System	6	1,1		
Total		552	100,0		

### 3.1.4 Trajane prostovoljskega dela v ŽK

Petsto devetintrideset respondentov, ki so opredelili leta prostovoljskega dela v Karitas, v povprečju prostovoljsko delajo v ŽK 8,09 let (mediana je osem let) (tabela 2.7). Tabela 2.8 pa prikazuje združene podatke v dve skupini, in sicer na respondente, ki delajo v ŽK

sedem ali manj let, in na respondente, ki delajo osem in več let. V prvi skupini je tako 249 respondentov oziroma 47 odstotkov, v drugi pa 281 ali 53 odstotkov.

*Tabela 2.7: Trajanje prostovoljskega dela v ŽK*

N	Valid	539
	Missing	13
Mean		8,09
Median		8,00
Mode		10
Std. Deviation		4,633

*Tabela 2.8: Frekvenčna porazdelitev glede na trajanje prostovoljskega dela v ŽK*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 7	249	45,1	47,0	47,0
	nad 8	281	50,9	53,0	100,0
	Total	530	96,0	100,0	
Missing	System	22	4,0		
Total		552	100,0		

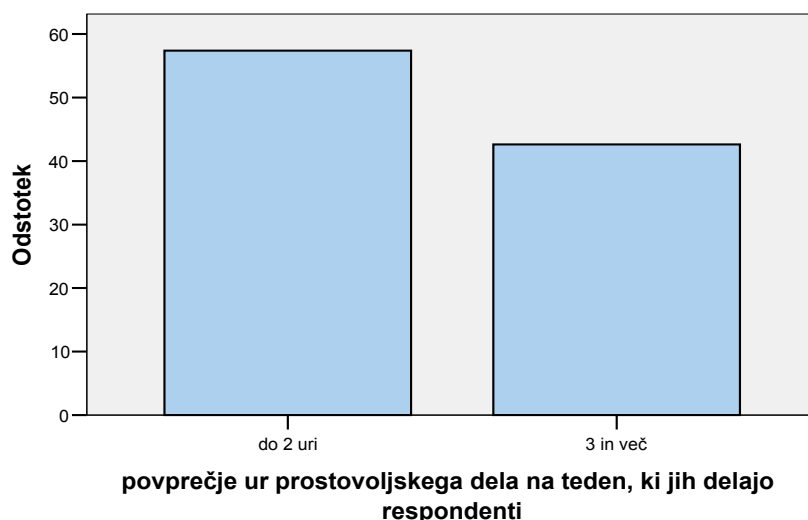
### **3.1.5 Tedensko povprečje ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK**

Štiristo šest ali 73,6 odstotka respondentov je v anketi zaupalo tudi, koliko prostovoljnega dela v povprečju opravijo na teden. Povprečno število ur je 3,31 (mediana: 2) (tabela 2.9). Zaradi lažje obdelave sem oblikovala dve skupini, in sicer sem v prvo vključila respondente, ki delajo eno ali dve uri na teden. Teh je 233 oziroma 57,5 odstotka. V drugo skupino pa sem vključila respondente, ki prostovoljsko delajo tri in več ur na teden in jih je 171 ali 42,3 odstotka (graf 2.3).

*Tabela 2.9: Tedensko povprečje ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK*

N	Valid	406
	Missing	146
Mean		3,31
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		4,150

Graf 2.3: Porazdelitev respondentov glede na število ur opravljenega prostovoljskega dela



### 3.1.6 Povprečje ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati na teden

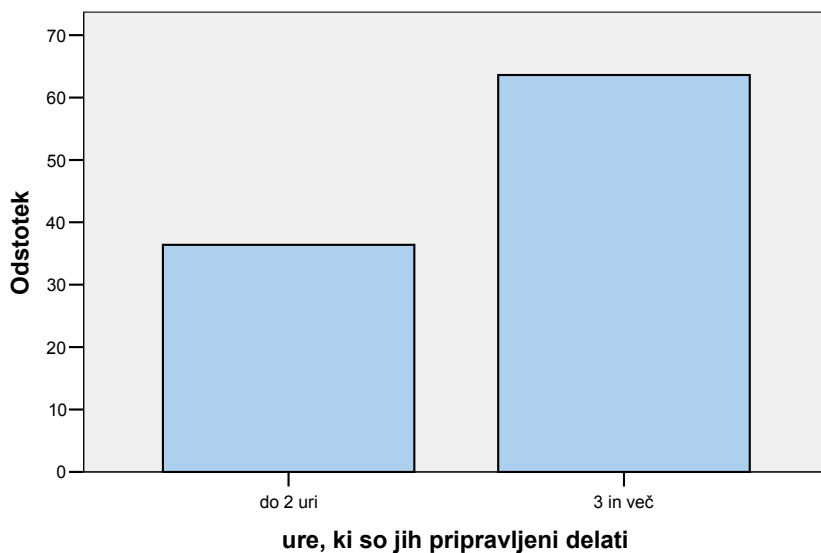
Poleg vprašanja o povprečnem številu ur, ki jih opravijo, so respondenti lahko opredelili tudi povprečno število ur, ki bi jih bili na teden pripravljene delati. Tristo triindevetdeset respondentov, kar pomeni 71,2 odstotka od vseh respondentov vključenih v anketo, je pripravljeno prostovoljsko delati 4,97 ur na teden (tabela 2.10), kar je več kot delajo zdaj.

Tabela 2.13: Povprečje ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati

N	Valid	393
	Missing	159
Mean		4,79
Median		4,00
Mode		2
Std. Deviation		4,455

Prav tako sem oblikovala dve skupini glede na pripravljenost za prostovoljsko delo na teden. Prvo skupino predstavljajo respondenti, ki so pripravljene delati dve uri in manj. V to skupino sodi 143 respondentov oziroma 36,4 odstotka. Kar 63,6 odstotka oziroma 247 respondentov pa je pripravljenih prostovoljsko delati tri in več ur na teden (graf 2.4).

Graf 2.4: Porazdelitev respondentov glede na pripravljenost za prostovoljsko delo na teden



### 3.1.7 Vloge v ŽK

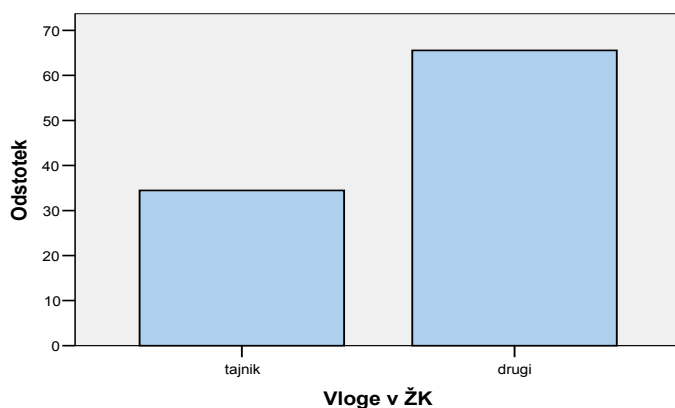
Respondenti so se opredelili tudi glede na vlogo, ki jo imajo pri prostovoljskem delu. Petsto štiriintrideset respondentov, kar pomeni 96,7 odstotka anketirancev, je opredelilo svojo vlogo v ŽK. Od tega jih ima 184 ali 34,5 odstotka vlogo voditelja ŽK, 35 ali 6,6 odstotka vlogo vodje posebne delovne skupine, 304 ali 56,9 odstotka so samo prostovoljci, 11 oziroma 2,1 odstotka pa jih opravlja druge naloge (tabela 2.11).

Tabela 2.11: Frekvenčna porazdelitev glede na vlogo prostovoljcev v ŽK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tajnik-ica, voditelj-ica	184	33,3	34,5	34,5
	vodja delovne- projektne skupine	35	6,3	6,6	41,0
	Sodelavec/ka- prostovoljec/ka	304	55,1	56,9	97,9
	drugo	11	2,0	2,1	100,0
	Total	534	96,7	100,0	
Missing	System	18	3,3		
Total		552	100,0		

Zaradi potreb raziskave sem prav tako vloge v ŽK združila v dve skupini: na voditelja ŽK in druge sodelavce v ŽK. Tako druge vloge v ŽK zavzemajo 350 ali 65,5 odstotka respondentov (graf 2.5).

Graf 2.6: Razdelitev respondentov glede na vlogo v ŽK



### 3.1.8 Podatki o prostovoljcih, ki so sodelovali v intervjujih

Vzorec zajema 10 intervjuvancev, od tega je devet žensk in en moški. Ker je večina žensk, je v nadaljevanju uporabljen pri interpretaciji podatkov ženski spol za navedbo podatkov. Povprečna starost intervjuvank je 45 let, najmlajša ima 23 let, najstarejša pa 64 let. Štiri imajo višjo ali visoko izobrazbo, štiri srednjo izobrazbo in dve le osnovno izobrazbo. Tri med njimi so voditeljice ŽK, preostale pa nimajo posebne vloge v ŽK, so le prostovoljke. V povprečju kot prostovoljke delajo v ŽK 8,3 leta, in sicer od enega do 17 let. V povprečju namenijo prostovoljskemu delu 3,95 ur na teden, pripravljene pa bi bile delati 4,1 ur.

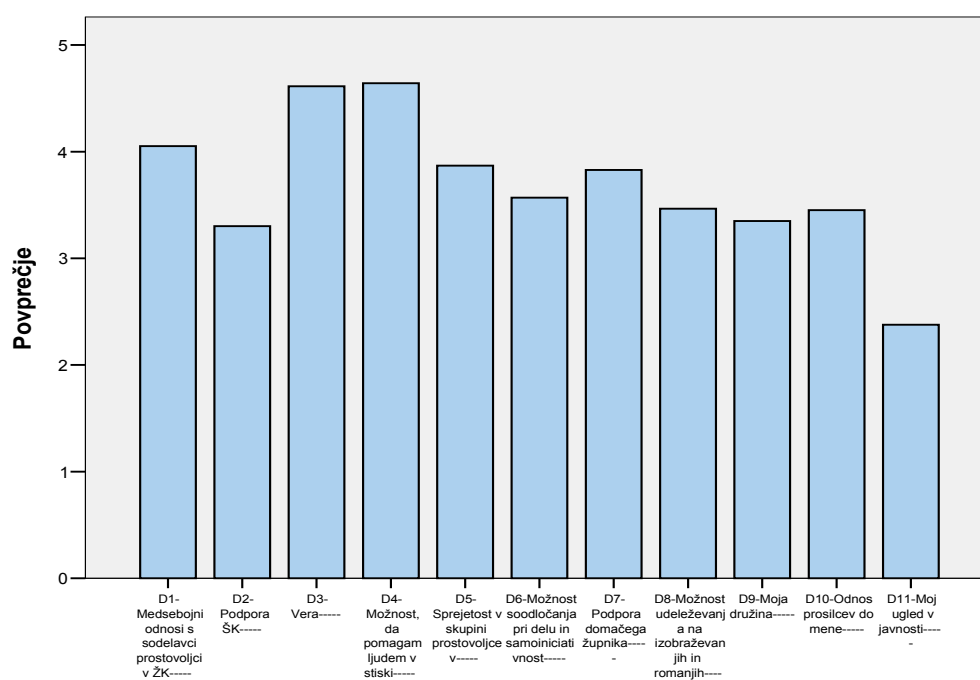
## 3.2 MOTIVACIJSKI VZGIBI ZA PROSTOVOLJSKO DELO

Motivacija za prostovoljsko delo je eden izmed pomembnih elementov pri upravljanju prostovoljcev. V raziskavi so se respondenti odločali o tem, kaj jih spodbuja in nagovarja za delo v Karitas med 11 trditvami po Likartovi lestvici od 1 do 5.

Za prostovoljsko delo v Karitas jih tako najbolj motivirata vera in možnost, da pomagajo ljudem v stiski, in sicer je povprečje ocen posameznih respondentov pri obeh trditvah

4,62. Sledijo medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK (4,03), sprejetost v skupini prostovoljcev (3,88) in podpora domačega župnika (3,82). Nato možnost soodločanja pri delu in samoiniciativnost (3,58), odnos prosilcev do prostovoljcev (3,49), možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih (3,48), družine prostovoljcev (3,37) in podpora ŠK (3,36). Najmanj pomembno za prostovoljsko delo pa je njihov ugled v javnosti (2,42) (graf 2.6).

Graf 2.6: Motivacijski vzgibi za prostovoljsko delo v ŽK



### 3.2.1 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od spola

V nadaljevanju analize sem primerjala odvisnost motivacijskih vzgibov od spola. Rezultati ocen motivacijskih vzgibov so glede na spol nekoliko različni (priloga, tabela P1), ponekod je določen motivacijski vzgib bolj pomemben moškim, spet drugi bolj ženskam. Vendar obstaja statistična razlika med srednjima vrednostma le pri trditvi: možnost, da pomagam ljudem v stiski (priloga, tabela P2).

Rezultati pri omenjeni trditvi nam kažejo, da je signifikanca F manjša od 0,05 zato upoštevam rezultate v tabeli 2.12 v vrstici Equal variance not assumed. T test znaša -3,204, signifikanca t pa 0,002 (tabela 2.13), kar pomeni, da obstaja statistična značilna razlika

med srednjima vrednostima. Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo trdim, da spol vpliva na motivacijski vzgib: možnost, da pomagam ljudem v stiski, kjer je ženskam ta vzgib bolj pomemben kot moškim. S tem lahko potrdim, da ženske prostovoljsko delujejo bolj na altruistični podlagi kot moški.

Tabela 2.12: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost, da pomagam ljudem v stiski, in spola.

	E1. Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	moški	79	4,41	,651	,073
	ženske	462	4,65	,552	,026

Tabela 2.13: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost, da pomagam ljudem v stiski, in spola

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	8,023	,005	-3,598	539	,000	-,249	,069	-,384	-,113
	Equal variance not assumed			-3,204	98,137	,002	-,249	,078	-,403	-,095

### 3.2.2 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od starosti

Primerjave motivacijskih vzgibov glede na dve starostni skupini, mlajših respondentov od 55 let in starejših od 56 let, kažejo, da obstajajo pri treh trditvah statistične razlike med srednjimi vrednostmi (priloga, tabela P3 in tabela P4). Starejše osebe nad 56 let bolj motivirajo za delo v ŽK medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK, možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter njihov ugled v javnosti kot mlajše osebe od 55 let. Obema skupinama pa sta kot najpomembnejša motivacijska vzgiba za prostovoljsko delo še vedno vera in možnost, da pomagajo ljudem v stiski. Prav tako med skupinama ne obstajajo statistične razlike pri teh dveh vzgibih.



Izračun t-testa v tabeli 2.15 kaže, da je signifikanca t 0,017 (signifikanca F je večja od 0,005, zato upoštevam rezultate t-testa in signifikance t v vrstici Equal variances assumed), kar pomeni, da obstajata med skupinama statistično značilne razlike med srednjima vrednostma in tako lahko s 95-odstotno gotovostjo zatrdim, da medsebojni odnosi med sodelavci in prostovoljci v ŽK bolj vplivajo na motivacijo pri starejši skupini kot pri mlajši skupini respondentov.

Tabela 2.14: Povezanost motivacijskega vzgiba: medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK in starosti

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	starost 2 do 55 let	229	3,93	,886	,059
	nad 56 let	286	4,12	,886	,052

Tabela 2.15: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK in starost

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK--	Equal variance assumed	,754	,386	-2,402	513	,017	-,189	,079	-,343	-,034
	Equal variance not assumed			-2,402	488,825	,017	-,189	,079	-,343	-,034

Prav tako je starejšim respondentom večji motivacijski vzgib možnost, da se lahko udeležijo raznih izobraževanj in romanj kot pri mlajši skupini respondentov (tabela 2.16). Rezultati izračuna t-testa kažejo, da je vrednost t testa -2,138, signifikanca t pa, 0,033, kar je manjše od 0,05. Vrednosti potrjujejo, da sta srednji vrednosti med skupinama različni in tako s 95-odstotno gotovostjo potrdim, da je starejši skupini možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih bolj pomembna kot mlajši skupini respondentov (tabela 2.17).

Tabela 2.16: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter starosti

Group Statistics					
starost 2		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	do 55 let	230	3,37	1,023	,067
	nad 56 let	276	3,57	1,054	,063

Tabela 2.17: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter starost

Independent Samples Test									
	Levene's Test for equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	,353	,553	-2,138	504	,033	-,199	,093	-,381	-,016
			-2,144	492,405	,033	-,199	,093	-,381	-,017

Čeprav je osebni ugled v javnosti zaradi prostovoljskega dela pri obeh starostnih skupinah najnižji med predlaganimi trditvami (priloga, tabela P4), pa se rezultati statistično razlikujejo med posameznima skupinama. Starejšim respondentom je ugled v javnosti bolj pomemben kot mlajšim (tabela 2.18 S 95-odstotno gotovostjo lahko trdim, da je ocena motivacijskega vzgiba ugleda v javnosti odvisna od starosti (signifikanca F je 0,010, zato upoštevam rezultate v vrstici Equal variances not assumed; t-test znaša -2,007, signifikanca t pa 0,045, kar je manjše od 0,05) (tabela 2.19).

Tabela 2.18: Povezanost motivacijskega vzgiba: moj ugled v javnosti in starost

Group Statistics					
starost 2		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D11-Moj ugled v javnosti-----	do 55 let	231	2,30	1,177	,077
	nad 56 let	271	2,52	1,338	,081

Tabela 2.19: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: moj ugled v javnosti in starost

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variances assumed	6,755	,010	-1,986	500	,048	-,225	,113	-,448	-,002
	Equal variances not assumed			-2,007	499,515	,045	-,225	,112	-,446	-,005

### 3.2.3 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od izobrazbe

Respondenti, razdeljeni v dve skupini glede na izobrazbo, ne kažejo večjih razlik med posameznimi motivacijskimi vzgibi razen pri možnosti udeleževanja na izobraževanjih in romanjih (priloga, tabela P5 in tabela P6).

Izračun T-testa potrjuje statistično značilne razlike med srednjima vrednostma med skupinama (T-test znaša 2,752, signifikanca t pa 0.006). Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo trdim, da je skupini respondentov z nižjo izobrazbeno sestavo (končana osnovna ali poklicna šola) večji motivacijskih vzgib možnost, da se lahko udeležijo izobraževanja in romanj kot pa pri respondentih z višjo izobrazbo (tabela 2.21).

Tabela 2.20: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter izobrazbe

Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	poklicna, visoka osnovna in poklicna	160	3,66	1,033	,082
	srednja in visoka	348	3,39	1,034	,055

Tabela 2.21: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter izobrazbene sestave respondentov

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	,253	,615	2,752	506	,006	,272	,099	,078	,466	
			2,752	309,024	,006	,272	,099	,077	,466	

### 3.2.4 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od trajanja prostovoljskega dela v ŽK

Primerjave motivacijskih vzgibov med skupinama respondentov, ki prostovoljsko delajo osem in več let, proti respondentom z nižjim delovnim stažem (manj kot sedem let), kažejo razliko le pri motivacijskem vzgibu: sprejetost v skupini prostovoljcev (priloga, tabela P7 in tabela P8).

Signifikanca t znaša 0,041 (T test: -2,052) in je manjša od 0,05 (tabela 2.23). To potrjujejo, da obstaja med srednjima vrednostma med skupinama pri tej trditvi statistično značilna razlika. Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo trdim, da je sprejetost v skupini kot motivacijski mehanizem odvisna od trajanja, in sicer je respondentom z daljšim stažem sprejetost pomembnejša.

Tabela 2.22: Povezanost motivacijskega vzgiba: sprejetost v skupini prostovoljcev in trajanje prostovoljskega dela v ŽK

Group Statistics					
	leta dela	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 7	241	3,79	,954	,061
	nad 8	267	3,96	,957	,059

Tabela 2.23: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: sprejetost v skupini prostovoljcev in trajanje prostovoljskega dela v ŽK

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D5-Sprejetost v sku prostovoljcev-----	Equal variance assumed	,868	,352	-2,052	506	,041	-,174	,085	-,341	-,007
	Equal variance not assumed			-2,052	501,085	,041	-,174	,085	-,341	-,007

### 3.2.5 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Zanimiva je primerjava motivacijskih vzgibov med skupinama, ki se ločita po številu prostovoljskih ur, ki jih opravijo respondenti. Skupina, kjer respondenti opravijo tri in več ur prostovoljskega dela na teden, vse elemente motivacije označujejo kot pomembnejše kot tisti, ki opravijo dve in manj ur prostovoljskega dela na teden (priloga, tabela P9). Statistično značilne razlike pa so pri trditvah: vera, sprejetost v skupini prostovoljcev in ugled respondentov v javnosti (priloga, tabela P10).

Izračun testa T med motivacijskim vzgibom vere in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK kaže statistično značilno razliko med srednjima vrednostma med skupinama (signifikanca t znaša 0,001). Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo zatrdim, da je vera zelo pomemben motivacijski element pri bolj aktivnih respondenth (delajo tri in več ur prostovoljskega dela na teden) (tabela 2.25).

Tabela 2.24: Povezanost motivacijskega vzgiba: vere in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Group Statistics					
ure dela		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D3-Vera-----	do 2 uri	229	4,56	,615	,041
	3 in več	167	4,75	,462	,036

Tabela 2.25: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: vere in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D3-Vera---	Equal variances assumed	34,536	,000	-3,273	394	,001	-,185	,057	-,296	-,074
	Equal variances not assumed			-3,420	393,651	,001	-,185	,054	-,292	-,079

Prav tako je aktivnejšim respondentom pomembnejša sprejetost v skupini prostovoljcev (tabela 2.26). Izračun testa T znaša -2,433, signifikanca t pa 0,015 (signifikanca F znaša 0,950, zato pri podatkih upoštevam vrstico Equal variances assumed) (tabela 2.27). Omenjeni podatki mi s 95-odstotno gotovostjo potrjujejo, da je respondentom, ki prostovoljsko delajo tri in več ur na teden, sprejetost v skupini prostovoljcev statistično značilno pomembnejša kot manj aktivnim respondentov, ki prostovoljsko delajo le dve uri ali celo manj na teden.

Tabela 2.26: Povezanost motivacijskega vzgiba: sprejetost v skupini prostovoljcev in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Group Statistics					
	ure dela	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 2 uri	228	3,79	,929	,062
	3 in več	165	4,03	1,021	,079

Tabela 2.27: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: sprejetost v skupini prostovoljcev in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D5-Sprejetost v sku prostovoljcev-----	Equal variances assumed	,004	,950	-2,433	391	,015	-,241	,099	-,435	-,046
	Equal variances not assumed			-2,397	333,087	,017	-,241	,100	-,439	-,043

Respondentom, ki delajo več ur na teden, je za motivacijo pri delu pomembnejši tudi ugled v javnosti kot manj aktivnim respondentom (tabela 2.28). Rezultati izračuna testa T nam kažejo, da obstaja statistično značilna razlika med srednjima vrednostma med skupinama (signifikanca t znaša 0,039, vrednost T je -2,070) (tabela 2.29). Tako s 95-odstotno gotovostjo lahko trdim, da je ugled v javnosti kot motivacijski mehanizem odvisen od aktivnosti pri prostovoljskem delu.

*Tabela 2.28: Povezanost motivacijskega vzgiba: moj ugled v javnosti in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK*

ure dela	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D11-Moj ugled do 2 uri v javnosti-----	222	2,38	1,185	,080
3 in več	156	2,65	1,324	,106

*Tabela 2.29: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: moj ugled v javnosti in tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK*

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D11-Moj ugled v javnosti-----	2,617	,107	-2,070	376	,039	-,269	,130	-,525	-,014
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			-2,031	309,771	,043	-,269	,132	-,530	-,008

### **3.2.6 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljani delati v ŽK**

Pri respondentih, ki so pripravljani prostovoljsko delati tri ure in več na teden, je večina motivacijskih vzgibov pomembnejših kot pri skupini respondentov, ki so se pripravljani manj prostovoljsko vključiti v delo (priloga, tabela P11). Kar med sedmini trditvami obstaja statistično značilna razlika med srednjima vrednostma med skupinama (priloga, tabela P12).

Statistično značilna razlika med srednjima vrednostma se kaže pri motivacijskem vzgibu: medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK (tabela 2.30), kjer je povprečna vrednost v skupini respondentov, ki so pripravljeni delati tri ure in več na teden, višje ocenjena kot v skupini, ki je pripravljena na manjše sodelovanje. Signifikanca t znaša 0,030 (vrednost T je -2,185) (tabela 2.31). Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo potrdim statistično razliko in to, da so medsebojni odnosi s sodelavci pomemben motivacijski element pri prostovoljcih, ki so pripravljeni biti zelo aktivni.

*Tabela 2.30: Povezanost motivacijskega vzgiba: medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK*

Group Statistics					
	pripravljeni	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci	do 2 uri	138	3,90	,915	,078
prostovoljci v ŽK-----	3 in več	240	4,11	,890	,057

*Tabela 2.31: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK*

Independent Samples Test										
	Levene's Test for quality of Variance		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK	Equal variance assumed	,020	,889	-2,185	376	,030	-,210	,096	-,399	-,021
	Equal variance not assumed			-2,169	279,276	,031	-,210	,097	-,400	-,019

Prav tako med skupinama obstaja statistična razlika med srednjima vrednostma pri motivacijskem vzgibu: vera, kjer je respondentom, ki so pripravljeni več delati prostovoljsko, večji motivacijski element (tabela 2.32). Izračun testa T potrjuje statistično razliko med skupinama (signifikanca t znaša 0,003) (tabela 2.33) tako lahko s 95-odstotno gotovostjo potrdim, da je vera močnejši motivacijski mehanizem pri prostovoljcih, ki želijo biti bolj vključeni.



Tabela 2.32: Povezanost motivacijskega vzgiba: vera in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics					
pripravljene		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D3-Vera-----	do 2 uri	139	4,51	,630	,053
	3 in več	242	4,69	,559	,036

Tabela 2.33: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: vera in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D3-Vera---	Equal variances assumed	11,244	,001	-2,942	379	,003	-,183	,062	-,306	-,061
	Equal variances not assumed			-2,849	260,691	,005	-,183	,064	-,310	-,057

Enako lahko potrdimo za možnost, da pomagajo ljudem v stiki (tabela 2.34). Prav tako izračun testa T kaže na statistično značilno razliko med skupinama (signifikanca t znaša 0,038) (tabela 2.35), kar spet potrjuje s 95-odstotno gotovostjo, da je tudi možnost, da pomagajo ljudem v stiski pri skupini prostovoljcev, ki želijo biti bolj vključeni, večji motivacijski element kot pri skupini, ki ne želi biti preveč aktivna.

Tabela 2.34: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost, da pomagam ljudem v stiski in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics					
pripravljene		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	do 2 uri	141	4,55	,591	,050
	3 in več	249	4,67	,570	,036

Tabela 2.35: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost, da pomagam ljudem v stiki in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiki-----	5,005	,026	-2,111	388	,035	-,129	,061	-,248	-,009
			-2,090	282,127	,038	-,129	,062	-,250	-,007

Zanimivo je, da se je tej skupini pokazala tudi statistična razlika pri možnosti odločanja pri delu in samoiniciativnosti med skupinama (tabela 2.36). Signifikanca t znaša 0,033 (vrednost T znaša -2,142) (tabela 2.37), kar potrjuje statistično značilno razliko med srednjima vrednostma posameznih skupin. Soodločanje pri delu in samoiniciativnost je tako odvisna od pripravljenosti za večjo vključenost, kar lahko potrdim s 95-odstotno gotovostjo.

Tabela 2.36: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost soodločanja pri delu in samoiniciativnost in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics					
	pripravljene	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D6-Možnost soodločanja pri delu in samoiniciativnost-----	do 2 uri	137	3,47	,955	,082
	3 in več	240	3,70	1,048	,068

Tabela 2.37: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost soodločanja pri delu in samoiniciativnosti ter prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test										
		Levene's Test for equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D6-Možnost soodločanja pri delu	Equal variance assumed	,937	,334	-2,142	375	,033	-,233	,109	-,447	-,019
samoinicativnost	Equal variance not assumed			-2,197	305,076	,029	-,233	,106	-,441	-,024

Ker so želje po vključitvi v sodelovanje večje, je večja tudi želja po vključevanju na izobraževanje in romanja. To potrjujejo podatki tudi za skupino respondentov, ki so se pripravljene vključiti v prostovoljsko delo tri ure in več na teden (tabela 2.38). Vrednosti signifikance potrjujejo statistično značilno razliko med vrednostma med skupinama (signifikanca znaša 0,039, vrednost T je -2,075) (tabela 2.39). Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo potrdim, da je možnost vključevanja v različne oblike izobraževanja in romanj dodatni motivacijski mehanizem za prostovoljce, ki so se pripravljene bolj vključevati v prostovoljsko delo.

Tabela 2.38: Povezanost motivacijskega vzgiba: možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih ter prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics						
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	pripravljene	138	3,35	1,065	,091	
	do 2 uri	235	3,58	1,052	,069	
	3 in več					

Tabela 2.39: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: možnost udeležbe na izobraževanjih in romanjih ter prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D8-Možnost udeležbe na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variances assumed	,000	,999	-2,075	371	,039	-,235	,113	-,458	-,012
	Equal variances not assumed			-2,068	284,460	,040	-,235	,114	-,459	-,011

Podobno se kaže statistično značilna razlika med skupinama tudi pri odnosu prosilcev do respondentov kot motivacijski element za prostovoljsko delo. Respondentom, ki so pripravljene delati več, je primeren odnos pomembnejši kot respondentom, ki bi delali manj ur (tabela 2.40).

Izračun testa T potrjuje statistično značilne razlike med srednjima vrednostma med skupinama (signifikanca t znaša 0,009) (tabela 2.41), zato lahko s 95-odstotno gotovostjo trdim, da je pri prostovoljcih, ki so se pripravljene več vključevati v prostovoljsko delo, pomemben tudi odnos prosilcev oziroma ljudi, ki jim pomagajo kot pri drugi skupini.

Tabela 2.40: Povezanost motivacijskega vzgiba: odnos prosilcev do mene in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D10-Odnos prosilcev do mene-----	pripravljene				
	do 2 uri	139	3,32	1,098	,093
	3 in več	241	3,62	1,035	,067

Tabela 2.41: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: odnos prosilcev do mene in prostovoljci v ŽK in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test										
	Levene's Test for quality of Variance		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D10-Odnos prosilcev do mene-----	,354	,552	-2,613	378	,009	-,295	,113	-,516	-,073	
			-2,571	274,134	,011	-,295	,115	-,520	-,069	

Podobno je z ugledom v javnosti. Bolj ko so prostovoljci vključeni v prostovoljsko delo in organizacijo, več jim za njihovo motivacijo za delo pomeni tudi ugled v javnosti (tabela 2.42). To potrjuje tudi izračun testa T, kjer signifikanca t znaša 0,025, kar pomeni, da obstaja statistično značilna razlika med srednjima vrednostma med skupinama (tabela 2.43).

Tabela 2.42: Povezanost motivacijskega vzgiba: moj ugled v javnosti in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D11-Moj ugled v javnosti-----	pripravljene	139	2,27	1,160	,098
	do 2 uri	236	2,58	1,339	,087

Tabela 2.43: Izračun t-testa povezanosti motivacijskega vzgiba: moj odnos v javnosti in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
D11-Moj ugled v javnosti-----	6,302	,012	-2,252	373	,025	-,307	,136	-,575	-,039	
			-2,337	322,918	,020	-,307	,131	-,566	-,049	

### **3.2.7 Motivacijski vzgibi v odvisnosti od vloge v ŽK**

Primerjava motivacijskih vzgibov med skupinama glede na vloge v ŽK oziroma med prostovoljskimi voditelji ŽK in preostalimi prostovoljci v ŽK kaže sicer pri posameznih trditvah na malenkostne razlike, vendar ne moremo potrditi statistične razlike v srednjih vrednostih med posameznima skupinama (priloga, tabela P13 in tabela P14). Pri vseh trditvah je signifikanca  $t$  večja od 0,05. Tako lahko s 95-odstotno gotovostjo trdim, da vloge, ki jih imajo prostovoljci v ŽK, ne vplivajo na pomembnost posameznih motivacijskih vzgibov.

### **3.2.8 Interpretacija motivacijskih vzgibov intervjuvank**

Razlogi za začetek prostovoljskega dela v ŽK so različni. Intervjuvanke so večinoma omenjale kot razlog to, da lahko nekomu pomagajo. V enem primeru je bila kot razlog navedena vera, in sicer z besedami: *»Kar veruješ, živiš. In najlaže to živiš, da delaš v ŽK.«* V večini primerov pa je poleg altruističnih vzgibov ali vere v ozadju začetka dela neki dogodek, ki jih je spodbudil k odločitvi za prostovoljsko delo. Dve izmed njih navajata, da so otroci odrasli in sta začutili, da imata preveč časa. Za prostovoljsko delo v ŽK sta se odločili, ker so prav v tem času iskali nove prostovoljce. Nekatere za svojo odločitev navajajo osebni nagovor župnika, nekatere pa naravne nesreče, ki so se zgodile, in so takrat začutili, da lahko pomagajo.

Za lažjo odločitev za prostovoljsko delo navajajo tudi svoje poklice (zdravstvena stroka, pedagoški poklic), nekatere pa tudi izkušnje iz družine, ko so pomagali bolnim, ostarelim, sosedom, prijateljem že kot otroci. Ena izmed intervjuvank kot razlog navaja tudi zahvalo Bogu za ozdravitev od neozdravljive bolezni v mladosti.

Prostovoljsko delo v ŽK jim daje veliko moralno podporo, zadovoljstvo, veselje in se dobro počutijo, ko nekomu pomagajo. Prav zadovoljstvo ljudi, ki jim pomagajo, njihova hvaležnost, predvsem kadar je sploh ne potrebujejo, jim daje največ motivacije za delo. Prav tako se jim zdi pomemben viden rezultat opravljenega dela, da se delo nekje pozna in se rešijo stiske ljudi. Pri delu vztrajajo tudi, ker se dobro počutijo, se imajo *»fletno«*, kot se je izrazila ena izmed njih. Vztrajajo, ker menijo, da so še potrebne in da ne delajo slabo. Ali, kot je dejala ena: *»Naše delo je proti vsem težavam ljudi in revščini kot pljunek v*

*morje. Včasih ne vem, kaj je rešitev. Vendar, če je pljunek v morje, je vsaj to.*» Čeprav so nekatere že razmišljale, da bi nehale, si svojega življenja ne zanjo predstavljati brez prostovoljskega dela, saj se ob tem same nadgrajujejo, veliko so se naučile in začele svet doživljati drugače, globlje. Ali, kot je rekla ena: »*To je moj način življenja.*« Poleg tega jih zadržujeta tudi skupina drugih prostovoljcev in skupno druženje: »*drug drugega držimo gor*«.

### **3.3 UPRAVLJANJE IN VODENJE PROSTOVOLJCEV V ŽK**

Na prvo mesto pomembnosti za dobro delo prostovoljcev v ŽK med 34 trditvami, ki so jih ocenjevali od 1 do 5, so respondenti postavili podporo domačega župnika (4,57), ki je tudi predsednik ŽK. Nato sledi odprta komunikacija med sodelavci ŽK (4,54), skupno načrtovanje dela (4,46), redna srečanja ŽK (4,43), navzočnost domačega župnika na srečanjih (4,36) in možnost pogovora o problemih (4,35). Najmanj pomembno za njihovo delo so ocenili nagrado za delo (2,07), nato zahvalo prejemnikov (2,86) in voditeljev (3,29) (priloga, tabela P15).

Štiriintrideset trditve o pomembnosti za dobro delo prostovoljcev v ŽK sem združila v devet sklopov, in sicer: priprava organizacije na prostovoljstvo, organizacija dela, ustvarjalnost prostovoljcev, vloga ŠK, vloga župnika, zahvala in nagrada, odnosi med prostovoljci, vrednotenje in informiranje o delu, oblikovanje prostovoljcev. Tako nastalih devet sklopov lahko vključimo v štiri faze upravljanja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Z načrtovanjem sem primerjala trditve, ki so združene v pripravo organizacije na prostovoljstvo, kamor sem vključila jasno opredeljeno vlogo ŽK v župniji in jasno opredeljeno vlogo in delo prostovoljca v ŽK. Obe trditvi poskušata zajeti pripravljenost organizacije na prostovoljsko delo.

Organiziranje zajemata dva sklopa: organizacija dela in vloga ŠK. V sklop organizacije dela sem združila naslednje trditve: napisan opis dela prostovoljca v Karitas, ustrezna navodila za konkretno delo v ŽK, skupno načrtovanje dela, redna srečanja sodelavcev ŽK, predhodna seznanjenost z vsebino sestanka rednih srečanj, organiziranost dela po posameznih področjih oziroma odborih, ustrezni prostori in oprema za delovanje. V sklop

vloge ŠK sem združila trditve, ki zajemajo sodelovanje s ŠK: usklajevanje dela z načrti dela na drugih ravneh Karitas, posebna navodila ŠK za vodenje srečanj, dovolj razumljiva in jasna navodila ŠK o delu v ŽK, akcijah in programih, posredovanje konkretnih predlogov za konkretne okoliščine ŠK, priprava poročila za ŠK, možnost pogovora s strokovnimi delavci in direktorjem ŠK.

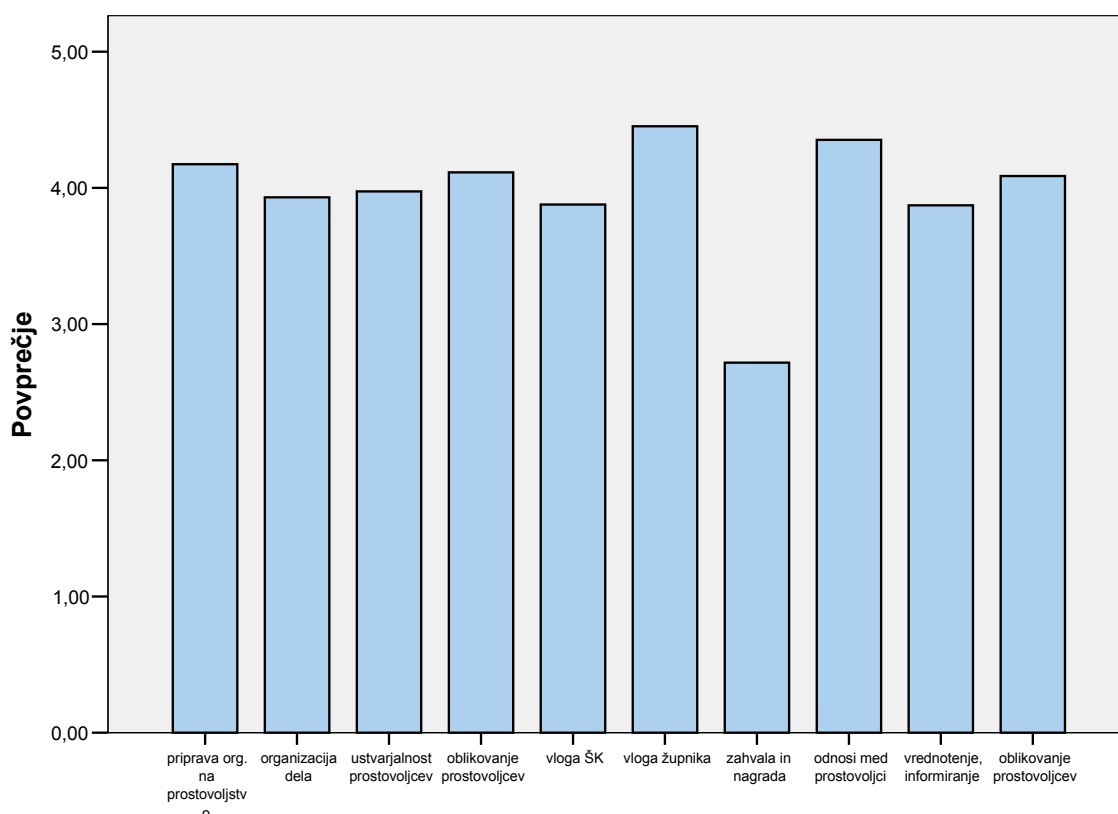
V vodenje sem vključila največ sklopov, in sicer kar pet: ustvarjalnost prostovoljcev, vloga župnika, zahvala in nagrada za prostovoljsko delo, odnosi med prostovoljci, oblikovanje prostovoljcev. V sklop ustvarjalnost prostovoljcev sem vključila trditve: možnost aktivnega sodelovanja na mesečnih srečanjih, soodločanje pri delu in poslovanju ŽK, svoboda in samostojnost pri delu. Sklop vloga župnika zajema navzočnost domačega župnika na mesečnih srečanjih in spodbudo ter podporo domačega župnika. Zahvala in nagrada za prostovoljsko delo vključujeta: zahvala voditeljev Karitas za opravljeno delo, nagrada za delo v Karitas in zahvala prejemnikov prejete pomoči. V sklop odnosi med prostovoljci sta vključeni trditvi: odprta in sproščena komunikacija med sodelavci ŽK in prijateljsko sodelovanje s sodelavci na ravni dekanijskih ali območnih Karitas. Oblikovanje prostovoljcev pa zajema ustrezno izobraževanje in usposabljanje prostovoljcev, ustrezno usposobljenost prostovoljcev za delo v Karitas, možnost udeležbe na duhovnih vajah, čas, namenjen za duhovno misel in oblikovanje, možnost pogovora o problemih in težavah, s katerimi se srečujejo pri delu, ter možnost pogovora s strokovnimi delavci.

Kontroliranje zajema sklop vrednotenja in informiranje, kamor so vključeni obveščeni o dogodkih v Karitas in izpeljanih programih, ugotavljanje rezultatov dela v ŽK, priprava poročila, objavljanje rezultatov o opravljenem delu v javnosti, povratne informacije o uspešnosti dela ŽK.

Med devetimi sklopi, ki sem jih oblikovala, je kot najpomembnejša za dobro delo prostovoljca v ŽK ocenjena vloga župnika (4,46) (tabela 2.50). Sledijo odnosi med prostovoljci (4,34), priprava organizacije na prostovoljsko delo (4,18) in oblikovanje prostovoljcev (4,09). Vse trditve so ocenjene kot pomembne za dobro delo prostovoljca. Nekoliko nižje so respondenti ocenili ustvarjalnost prostovoljcev (3,97), organizacija dela (3,93), vloga ŠK (3,87) ter vrednotenje in informiranje (3,87). Kot najmanj pomembno pa so respondenti ocenili zahvalo in nagrado (2,73) (graf 2.).



Graf 2.7: Ocena pomembnosti po posameznih sklopih



### 3.3.1 Vloga župnika

Vlogo župnika so respondenti v anketi ocenili kot najpomembnejšo pri dobrem delu prostovoljcev v ŽK. Kaj pomenita spodbuda in podpora župnika za prostovoljce ŽK, so opredelile prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih. Večina je menila, da pomeni spodbuda usmerjanje v pravo smer, podpiranje idej ali, kot so se izrazile: *»Če kakšno stvar predlagamo, nam pove, da je to prav ali ne, oziroma se strinja z nami, nam ne oporeka«* ali *»Če vidi, da kaj ne delamo ravno prav ali bi on drugače, da nas usmeri«* ali *»da svoje mnenje, če se mu zdi izvedljivo, idejo podpre, če pa ne, to tudi pove.«* Spodbudo razumejo tudi kot nagovarjanje k novim aktivnostim, ker dobro pozna kraj in razmere posameznih ljudi: *»Župnik dobro pozna situacije otrok in če je kakšna družina potrebna pomoči, nam on to lahko pove.«*

Poleg tega razumejo podporo kot oporo v primerih, kadar se znajdejo v težavah: *»Da mi v trenutkih, ko imam krizo, skoči na pomoč s tako, korajžno besedo, da v trenutkih, ko imam vprašanja, nanje odgovarja, pove svoje iskreno mnenje brez obotavljanja.«*

spodbudo in podporo razumejo tudi kot moralno podporo, predvsem pa duhovno podporo v obliki molitve ali tudi: »Spodbuda mora biti duhovna, kot duhovna hrana, kajti Karitas razlikuje od drugih duhovna poanta za človeka,« in še drugo mnenje: »Daje podporo, da je to na bazi vere, Cerkve.«

Spodbudo in podporo razumejo tudi povsem konkretno, da se udeleži njihovih sestankov, je ob različnih dogodkih in akcijah.

Vlogo župnika vidijo v »voditelju, ki podpira, stimulira in usmerja; samo usmerja ali delamo prav ali gremo v levo ali desno oziroma ali gremo po pravi poti«. Spet drugi vidijo njegovo vlogo drugače kot »amortizer – veliko stvari se k njemu steče, ker je zaupanja vredna oseba in se zato ljudje obračajo nanj. Ne vidim ga kot zavoro, da bi oviral ali ne pustil izvajati, in tudi ne kot koordinatorja. Ne bi smel biti centralna oseba, kjer se vse začne in konča. Njegova naloga je usmerjati, nadzorovati.« Spet drugi menijo, da »mora biti župnik duhovni vodja. Njegova vloga je, da z duhovnimi spodbudami motivira prostovoljce v ŽK.« Poleg naštetega menijo, da je dobro, da prihaja na skupne sestanke, da jih pride pozdravit, ko prostovoljsko delajo ob uradnih urah, da je seznanjen, kaj delajo.

Za svoje prostovoljsko delo pa pričakujejo od njega predvsem svetovanje, vodenje, da se z njim lahko pogovorijo, kajti: »Hodiš od problema do problema in rataš sam problem. Včasih bi rabil tudi takšno podporo, razumevanje. Ker ga včasih tudi kapitalno kaj polomiš, da te poslušša in postavi na prave tire.« Nekateri od njega pričakujejo zaupanje, drugi pohvalo, da so to dobro naredili, kajti: »če to reče župnik, je zlata vredno; če nas on pograja, se resno vzame.«

### 3.3.1.1 Povezanost motivacijskega vzgiba s pomembnostjo za dobro delo prostovoljcev

Za dobro delo prostovoljca v ŽK so respondenti izbrali spodbudo in podporo domačega župnika, medtem ko podpora župnika ni najpomembnejši motivacijski vzgib. Kljub temu med trditvama najdemo povezanost. Zanesljivost povezave lahko potrdimo z enoodstotnim tveganjem. Korelacijski koeficient znaša 0,316, kar potrjuje razmeroma visoko jakost povezave (tabela 2.44).

Tabela 2.44: Povezanost motivacijskega vzgiba podpora domačega župnika z oceno vloge župnika o pomembnosti za dobro delo prostovoljcev

Correlations			
		D7-Podpora domačega župnika-----	vloga župnika
D7-Podpora domačega župnika-----	Pearson Correlation	1	,316**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	524	520
vloga župnika	Pearson Correlation	,316**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	520	545

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.3.2 Nagrada in zahvala

Čeprav intervjuvanci navajajo, da od župnika pričakujejo pohvalo, so respondenti v anketi nagrado in pohvalo ocenili kot najmanj pomembno za dobro prostovoljsko delo. Nagrado so prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih, opredelile predvsem kot občutek, da so nekomu naredile nekaj dobrega, ali, če se izrazimo z njihovimi besedami: *»notranje zadoščenje, da si nekaj dobrega naredil, da so ljudje zadovoljni«,* ali *»da vidim iskrico v očeh otroka, ko mu podarim rabljeno igrači, ko jo stisne k sebi«.* Predvsem navajajo drobne malenkosti, hvaležnosti ljudi, ki jim pomagajo in jih morda presenetijo s kakšno stvarjo, ki jo ne pričakujejo. Nekaterim je nagrada že bližina ljudi, za katere delajo ali pa rešena stiska.

Večina meni, da to vrsto nagrado potrebujejo in da ima človek rad nagrade, ki niso materialne. Prostovoljsko delo bi sicer tudi brez nagrade opravljali, vendar se vsakdo počuti bolje, predvsem ker včasih delaš leto za letom in te določene stiske, ki se ne dajo odpraviti, ubijajo. Omenjene nagrade so kot notranji kompas in motivacija za naprej.

Manj kot nagrado, ki jo sami začutijo, pa potrebujejo zahvalo vodstva Karitas. Predvsem ne v obliki javnih zahval in poimensko, ampak bolj osebno, na štiri oči. Zahvalo pričakujejo predvsem od voditelja, ker jim pomeni, da gredo v pravo smer. *»Včasih je lepo, da te nekdo potreplja po rami, mogoče takrat ko si v krizi«* oziroma *»želim slišati, da je nekdo opazil moje delo, da sem vložil energijo za dobro stvar«.*

### 3.3.3 Organizacija dela

Prostovoljke ŽK, ki so sodelovale v intervjujih, organizacijo dela razumejo kot razdelitev dela med prostovoljce, predvsem glede na odgovornost in naloge po posameznih področjih dela (npr. skupina, ki je določena za materialno pomoč, skupina, ki dela s starejšimi). Ob tem sem jim zdi pomemben urnik dela oziroma dežurstva, da vedo, kdaj so vključeni v prostovoljsko delo. Kot pomembno so poudarili tudi, da se urnik dela prilagodi tudi potrebam prostovoljcev, predvsem če so še zaposleni in imajo še druge obveznosti.

Pomembno pri organizaciji dela je, da se upošteva zmožnosti in darove prostovoljcev, ker *»je nekdo zelo dober za fizična dela, nekdo za svetovanje, nekdo za spremljanje invalida na prehodu. Pri razporejanju prostovoljcev je potrebno poznati tip človeka in njegov sposobnost.«* Pri delitvi dela so opozorile na hierarhijo, ki jo je treba upoštevati: *»Župnik je idejni vodja in ima voditelja, ki povezuje prvi krog prostovoljcev, ki so odgovorni za posamezno področje. Voditelj in župnik imata stalna srečanja z odgovornimi za posamezno področje, le-ti pa se srečujejo s svojimi prostovoljci. Občasno pa bi se srečevali vsi skupaj. To bi bilo idealno.«*

Za dobro prostovoljsko delo so pomembni tudi redni sestanki, za nekatere so mesečna srečanja kar premalo, spet drugim, ki redno tedensko delajo v skladiščih, pa prepegosta. Pa vendar menijo, da mora vsaka skupina najti pravi ritem rednih srečanj. Poleg tega so poudarile tudi primeren prostor, ki je na voljo za delo, in potreben material. Seveda je prostor odvisen od dejavnosti, ki jo opravljajo. Čeprav so mnenja pri tem tudi različna, ker naj bi se vsak prostovoljec, ki *»hoče prostovoljsko delati, tudi sam pobrigal, da dela in ne da samo čaka, da mu nekdo drug pove, kaj naj bi delal, sam mora videti potrebe«*.

Poleg naštetega so pri tem intervjuvanke poudarile tudi sprostitvena srečanja za prostovoljce, usposabljanje, več pogovora, literaturo in predvsem homogeno skupino, ki se med seboj razume, oziroma, kot se je izrazila ena izmed njih: *»da je dober delovni duh«*. Druga je menila: *»Pomembno je, da ima vsak prostovoljec svojo nalogo. Zato pa rabijo vodenje. Za organizacijo dela pa naj bi bili ljudje, ki so tega sposobni.«*

### 3.3.4 Vloga voditelja ŽK

V anketi respondentni niso opredeljevali vloge voditelja kot pomemben element, ki vpliva na dobro delo prostovoljcev v ŽK. Glede na mnenje prostovoljcev, ki so sodelovali v

intervjujih, pa je voditelj glavna oseba, ki je odgovorna za organizacijo dela. Voditelja so označili kot: *»gonilo silo ŽK, tistega, ki ve, kaj naj ŽK predstavlja in to posreduje naprej med druge prostovoljce. Širi delovanje in jih motivira za delo.«* Voditelj naj bi bil tako oseba, ki koordinira aktivnosti v ŽK, skliče sestanek, razporeja ljudi po določenih nalogah oziroma: *»vodi, nič drugega. Drži nitke in vodi: ti, to, ti to in to in nič drugega. Ostali sodelavci izvajajo, voditelj pa je tisti, ki organizira, planira, predstavlja. Nad sabo ima predsednika, ki ga usmerja, da dela prav. Voditelj pa je tisti, ki vodi, usmerja, razporeja, dela manj fizično ampak več organizacijsko.«*

Kot pomembno vlogo, ki jo ima voditelj, je tudi skrb za administracijo, vodenje arhiva, skrb za pošto in tekoče stvari. Odgovoren je za pripravo načrta dela, ima vpogled v finančno poslovanje, deli spodbude in je povezovalac med drugimi ravnmi Karitas.

Poleg tega je vezni člen med župnikom in drugimi prostovoljci. Prav to, da zna povezovati prostovoljce med seboj, da jim je na voljo za komunikacijo, zna motivirati ostale, je aktiven s svojim zgledom, zna usmeriti prostovoljce v pravo smer, je ena bistvenih lastnosti, ki jo prostovoljci pričakujejo od voditelja ali kot je dejal eden: *»Naj bi bil mentor prostovoljcev, če je koga potrebno usmeriti.«*

Podobno razmišljajo tudi voditeljice, ki so sodelovale v intervjujih: *»Tudi zatekajo se k meni po nasvet, redko kdo sam od sebe ve, kaj mora delati. Kar nekako pade na moj hrbet. Moja beseda je odločilna.«* Ali spet druge: *»K meni se pridejo potožiti. Tudi osebne težave prinesejo k meni. Radi se srečujemo, se vidimo, če pa je kaj narobe, pa pokličejo mene. Smo kot ena velika družina.«*

Od voditelja tako pričakujejo marsikaj, poleg organizacijskih sposobnosti, poznavanje terena, občutka za red, administracijo in finance, še nekaj materinskega čuta, ki gradi zaupanje, predvsem pa zgled, da je med prostovoljci in tudi sam naredi določena dela, ki niso prijetna.

### **3.3.5 Vloga ŠK**

Vlogo ŠK za dobro delo prostovoljca respondenti v anketi glede na druge trditve niso ocenili kot pomembno. Zanimivo je, da vlogi ŠK tudi med intervjuvankami večina ni namenila večje pomembnosti za svoje delo. Kot pomembno so jo opredelile predvsem prostovoljke, ki so voditeljice ŽK, in sicer, da je ŠK tista, na katero se lahko obrnejo v kakršnikoli situaciji, dilemi, *»črni luknji«* in jim pomagajo kako naprej. Predvsem jo vidijo

kot svetovalni organ na socialnem področju, ker so na ŠK zaposleni strokovnjaki. Poleg tega vidijo njihovo vlogo pri obveščanju o novostih in dogajanjih v Karitas ter finančno pomoč, kadar sami ne zmorejo in nimajo dovolj finančnih sredstev.

Menijo, da je vloga ŠK predvsem organizacija izobraževanja za prostovoljce, srečanja za povezovanje prostovoljcev navzven in seveda njihovo navzočnost na terenu ter s tem poznavanje dela ŽK. Nekatere pa za svoje delo od ŠK ne pričakujejo ničesar, predvsem zato, ker vidijo pomoč bolj v voditelju ali župniku.

Primerjava pomembnosti za dobro delo v ŽK glede na vlogo v ŠK med respondenti, ki so sodelovali v anketi, ni pokazala statistično značilne razlike med voditelji ŽK in preostalimi prostovoljci (tabeli 2.45 in 2.46)

Tabela 2.45: Povezanost vloge ŠK in vlogami v ŽK

Group Statistics					
	tajniki in drugi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vloga ŠK	tajnik	176	3,8636	,55351	,04172
	drugi	316	3,8703	,57171	,03216

Tabela 2.46: Izračun t-testa povezanosti vloge ŠK in vlogami v ŽK

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
vloga ŠK	Equal variance assumed	,162	,687	-,124	490	,901	-,00662	,05317	-,11108	,09785
	Equal variance not assumed			-,126	371,819	,900	-,00662	,05268	-,11020	,09697

Povezanost med motivacijskim vzgibom: podpora ŠK in vloge ŠK za dobro prostovoljsko delo obstaja. Z manj kot enoodstotnim tveganjem lahko potrdim zanesljivost povezave, vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta ( $r = 0,342$ ) potrjuje tudi veliko povezanost (tabela 2.47).

Tabela 2.47: Povezanost pomembnosti vloge ŠK z motivacijskim mehanizmom: podpora ŠK

Correlations			
		D2-Podpora ŠK-----	vloga ŠK
D2-Podpora ŠK-----	Pearson Correlation	1	,342**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	511	479
vloga ŠK	Pearson Correlation	,342**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	479	509

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.3.6 Upravljanje vs. vodenje

Primerjava med vodenjem in drugimi tremi fazami upravljanja (načrtovanje, organiziranje in kontroliranje) kaže, da vodenje prostovoljcev ni pomembnejše kot druge faze upravljanja (tabela 2.48).

Tabela 2.55: Primerjava med vodenjem in drugimi fazami upravljanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vodenje	504	2,47	4,73	3,9282	,38042
Management	472	1,79	4,88	3,9638	,42299

Ker so ocene o zahvali in nagradi pri respondentih izredno nizke, za kar menim, da sta vzrok predvsem razumevanje nagrade in zahvale kot nekaj negativnega pri prostovoljskem delu, sem sklop nagrade in zahvale izključila iz vodenja in nato primerjala obe oceni med seboj. V tem primeru pa nastane večja razlika med ocenami pomembnosti med vodenjem in preostalimi fazami upravljanjem prostovoljcev. Iz tega lahko sklepam, da so prostovoljcem pomembnejši osebni odnosi med prostovoljci in voditelji, izobraževanje in ustvarjalnost pri delu (tabela 2.49).

Tabela 2.49: Vodenje brez ocene o nagradi in preostale faze upravljanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Management	472	1,79	4,88	3,9638	,42299
Vodenje brez nagrade	515	2,51	5,00	4,2228	,38865

## **4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN IZDELAVA MODELA PRISTOPA K UPRAVLJANJU PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS**

### **4.1 SKLEPNE UGOTOVITVE ANALIZE UPRAVLJANJA PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS**

Karitas lahko glede na analizo opredelimo kot nepridobitno organizacijo, ker vsa svoja sredstva, ki jih pridobi, namenja za uresničevanje programov oziroma za splošni družbeni interes. Poleg tega jo lahko opredelimo tudi kot zasebno organizacijo, saj je njena ustanoviteljica Katoliška Cerkev v Sloveniji oziroma njene institucije, kar pomeni, da je ustanoviteljica zasebna pravna oseba. Programi in delo Karitas v Sloveniji na socialnovarstvenem in humanitarnem področju kažejo, da so njeno poslanstvo in rezultati ciljev usmerjeni v javno dobro in so dostopni vsem, ki jih potrebujejo. Zato jo lahko opredelimo kot organizacijo, ki deluje v javnem interesu. Poleg tega pa jo lahko opredelimo tudi kot prostovoljsko organizacijo, saj je delež prostovoljcev proti zaposlenim zelo visok (100 prostovoljcev na enega zaposlenega).

Slovenska Karitas deluje kot združenje organizacij na nacionalnem, regionalnem in lokalnem okolju. Ob tem se upošteva načelo subsidiarnosti, kar pomeni, da višja raven pomaga nižji le takrat, kadar ta potrebuje pomoč. Glede na to je vodenje ŽK prepuščeno dvema pomembnima akterjema prostovoljskega dela v ŽK: predsedniku ŽK, ki je vedno takratni župnik, ter tajniku oziroma voditelju ŽK, ki je tudi prostovoljec. Uspešnost vodenja posamezne ŽK in prostovoljcev je odvisna od njunih poklicnih izkušenj in znanja.

Zanimivo je, da obstajajo razlike v stilih vodenja ŽK glede na posamezne ŠK, čeprav formalno ŠK nima večjega vpliva na delovanje ŽK prav zaradi načela subsidiarnosti. Podobno večjega vpliva ŠK na pomembnost dela v ŽK ne vidijo tudi prostovoljci, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku, in tudi ne prostovoljci, ki so sodelovali v intervjujih, razen voditeljic ŽK, ki vidijo vlogo ŠK predvsem v strokovni podpori svojemu delu. Prav zadnje nam lahko pomaga razumeti, zakaj nastajajo razlike med stili vodenja ŽK glede na posamezne ŠK. S strokovnimi nasveti predvsem strokovnih kadrov ŠK lahko posredno vplivajo na način dela in seveda vodenja ŽK. Glede na povedano lahko rečemo, kot pravi Kovač (2005), da ima vsaka ŽK in ŠK svojo individualno posebnost ali identiteto, ki



pomeni tisto razlikovalno lastnost, da vsaka ŠK in posledično tudi ŽK razvije svoj način delovanja.

Kljub temu pa imajo posamezne Karitas, predvsem na lokalni ravni, veliko podobnosti tudi na področju upravljanja prostovoljcev. V analizi sem se dotaknila nekaterih najpomembnejših elementov upravljanja prostovoljcev, in sicer vidika motivacije za prostovoljsko delo ter pomembnih elementov vodenja in posameznih vlog in nalog odgovornih oseb za upravljanje prostovoljcev.

Raziskavo sem tako gradila na naslednjih tezah:

1. Glede na to, da je Karitas cerkvena organizacija, se pričakuje, da je pri prostovoljcih v ŽK v ospredju verski motiv za prostovoljsko delo.
2. Prostovoljci v ŽK župnika sprejemajo kot vodjo, ki naj bi vodil prostovoljce.
3. Ker je prostovoljcem pomembnejše ustvarjanje zaupanja, sodelovanja, motivacija, so jim za njihovo dobro delo pomembnejši elementi vodenja kot pa preostali elementi upravljanja.

*K točki 1:*

Kot bistvena motivacijska vzgiba so respondenti v anketi poudarili vero in možnost, da pomagajo ljudem v stiski. Obe trditvi močno prevladujeta nad drugimi motivacijskimi vzgibi za prostovoljsko delo, vendar sta povsem izenačena. Podobno so kot razlog za svoje prostovoljsko delo poudarjale prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih, čeprav pri intervjujih prednjači predvsem možnost pomoči drugim. Vera kot motivacijski vzgib za prostovoljsko delo je bila izražena v manjšem obsegu. To me je glede na rezultat ankete nekoliko presenetilo. Analiza ankete in intervjujev tako kaže, da so motivacijski vzgibi med prostovoljci v ŽK bolj altruistične narave ali, kot pravi Wolf (1999), da mnogi verjamejo, da pomeni pomoč drugim pomemben in potreben del dobrega in dovršenega življenja, kot je bilo večkrat izraženo. Pa vendar so altruistični motivi, kot so solidarnost z revnimi, sočutje s tistimi, ki so v potrebi, istovetenje s trpečimi ljudmi ter upanje in dostojanstvo prizadetim (Barker v Anheier 2005), tudi pomembni elementi religioznosti in jih krščanska vera še posebno poudarja. Podobno meni tudi Wolf (v Yeunge 2004), ki pravi, da moralna nagnjenost k altruizmu obstaja na načelih, ki jih navdihuje vera. Glede na omenjene navedbe pa lahko sklepamo, da imajo prostovoljci v ŽK bolj razvit čut za altruizem prav zaradi navdiha vere, ki jih nagovarja k solidarnosti z revnimi, trpečimi in

drugimi. Če upoštevamo močnejši razvoj altruizma pri vernih ljudeh, lahko sklepamo, da je vera vsekakor glavni motivacijski vzgib pri prostovoljcih v ŽK.

Seveda pa so izraženi tudi drugi motivi, predvsem tisti, kjer so v ospredju odnosi med akterji prostovoljskega dela v ŽK, pa naj bodo to župnik kot predsednik ŽK, voditelj ali drugi prostovoljci v skupini. To nam potrjuje tudi misel Ochmanove in Jordana (1997), ki menita, da prostovoljstvo lahko zadovolji potrebo po komunikaciji z drugimi ljudmi in druženju. Vsega omenjenega je v današnjem času manj in glede na povprečno starost respondentov so prostovoljke v ŽK predvsem mlade upokojenke, ki svoj prosti čas, ki ga je kar naenkrat veliko, porabijo na način, da je koristen, kar jim dviga samozadovoljstvo, hkrati pa si najdejo novo skupino prijateljic za skupna druženja v krogu, ki jim je moralno sprejemljiv.

Zanimive so tudi primerjave motivacijskih vzgibov med posameznimi skupinami vseh respondentov. Pomembna statistično značilna razlika glede na spol se kaže prav pri možnosti, da lahko pomagajo ljudem v stiski. Pomoč drugim ljudem je kot motivacija veliko bolj izražena pri ženskah kot pri moških. Omenjeni rezultati nam kažejo, da so ženske bolj nagnjene k altruizmu kot moški.

Tudi primerjava skupin glede na starost kaže statistično značilne razlike. Starejšim prostovoljcem so večji motiv ugled v javnosti, odnosi med prostovoljci in možnost, da se lahko udeležijo izobraževanja in romanj. Skupini sta bili razdeljeni po ločnici aktivnega, še zaposlenega prebivalstva, in skupini, ki je že upokojena. Zato so naštetih rezultatov pričakovani, ker zaposleni pogosto nimajo časa, da se udeležujejo raznih izobraževanj in romanj ter jih ta možnost prav nič bolj ne motivira za prostovoljsko delo. Prav tako ne potrebujejo samopodreditve lastnega dela, ker se potrjujejo še v svojih službah, zato jim ugled pomeni manj kot prostovoljcem, upokojencem. Enako lahko trdimo za medsebojne odnose. Zaposleni namreč to potrebo zadovoljijo v svojih službah. Podobno je opredelil druženje kot razlog za prostovoljsko delo Wolf (1999), ki je menil, da starejši s prostovoljskim delo premagujejo svojo osamljenost.

Pričakovane statistično značilne razlike med motivacijskimi vzgibi so v dveh izobrazbenih skupinah, kjer je manj izobraženim prostovoljcem možnost, da se lahko udeležijo raznih izobraževanj večji motiv za prostovoljsko delo kot bolj izobraženim. Prostovoljci z

osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo namreč nimajo veliko možnosti za izobraževanje, predvsem ne za delo z ljudmi. Tako jim prostovoljsko delo omogoča, da si pridobijo morda tisto, kar jim ni bilo omogočeno v mladosti. Nekatere intervjuvanke so kot razlog za prostovoljsko delo izrazile tudi večno željo po zdravstvenem poklicu, pa žal tega niso mogle pridobiti, zdaj pa lahko to željo nadomestijo s prostovoljskim delom predvsem za starejše in seveda še z izobraževanjem iz tega področja.

Dlje ko so prostovoljci v skupini ŽK, bolj jim je kot motivacijski vzrok pomembna sprejetost med preostalimi prostovoljci. Omenjena statistična razlika je pričakovana, saj ni lahko vztrajati v skupini, v kateri nisi sprejet, še predvsem, če nisi vezan na določeno skupino poklicno tako kot zaposleni. Enako se dogaja v prijateljskih skupinah, kjer ljudje vztrajajo zaradi sprejetosti in razumevanja med seboj, kar potrjujejo tudi intervjuvanke, ki svoje vztrajanje v skupini ŽK utemeljujejo predvsem s tem, da se dobro počutijo.

Za osebe, ki so pripravljeni narediti več, kot je treba, pogosto uporabljamo izraz »so bolj motivirani«. To potrjujejo tudi statistično značilne razlike med nekaterimi motivacijskimi vzgibi. Bolj jim je pomembna vera in to, da pomagajo drugim, bolj so jim pomembni medsebojni odnosi, možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih kot tistim, ki so pripravljeni delati manj. Razlika je tudi pri možnostih soodločanja in samoiniciativnosti. Prav to potrjuje njihovo večjo pripravljenost za delo in željo, da so lahko ustvarjalni. Ali kot je dejala Westman Wilsonova (2001): »Želijo biti del nečesa velikega, pomembnega proti njihovem dnevnemu življenju. Želijo deliti vizijo z drugimi in jo skupaj narediti realno.« Prostovoljci, ki so bolj »motivirani«, so tako na dobri poti, da se preobrazijo od prostovoljcev – amaterjev v usposobljene neplačane sodelavce (Drucker 2004).

Če povzamem interpretacijo rezultatov analize motivacijskih vzgibov pri prostovoljcih za prostovoljsko delo v ŽK, lahko potrdim, da se je dokazalo, da je vera najpomembnejši motiv za njihovo prostovoljsko delo. S tem lahko potrdim postavljeno tezo, da je glede na to, da je Karitas cerkvena organizacija, pri prostovoljcih v ŽK v ospredju verski motiv za prostovoljsko delo.

*K točki 2:*

Analiza ankete med prostovoljci ŽK je kot najpomembnejši element za dobro delo prostovoljcev poudarila vlogo župnika, ki je vedno predsednik ŽK, in sicer v obliki

spodbude in podpore ter navzočnosti pri njihovem delu. Če se nekoliko oprem na mnenje intervjuvank, vidijo njegovo vlogo predvsem v podpiranju, usmerjanju, poslušanju, nadzorovanju. Naj bi jim bil kot duhovni vodja oziroma supervizor. Je alfa in omega dogajanja v ŽK, saj je njegova beseda » vredna zlata«.

Če vzamemo vodenje kot »vedenjski proces, v katerem posameznik poskuša vplivati na delovanje posameznika ali skupine z namenom dovršitve zastavljenih ciljev« (Tannenbaum v Anheier 2005), lahko vlogo župnika opredelimo kot vodjo skupine prostovoljcev. Ni namreč pomembno, kako vodje doživljajo sebe, ampak tisti, na katere želi vplivati (Erjavšek 2003). Glede na vse povedano prostovoljci ŽK doživljajo župnika kot svojega vodjo. Njegova vloga je pomembna celo pri odločitvi za prostovoljsko delo, saj so nekateri posebej poudarili nagovarjanje župnika za vključitev v ŽK, prav tako je med motivacijskimi vzgibi podpora župnika opredeljena precej visoko.

Del vloge župnika v ŽK je tudi nadzorna in upravljavska funkcija, saj je po funkciji predsednika ŽK odgovoren za dejavnost Karitas v župniji in skrbi za ohranjanje identitete Karitas, namensko porabo sredstev in drugega (Zevnik v Štupnikar 2005).

Ob župniku kot predsedniku se pojavlja tudi voditelj – tajnik ŽK. Vlogo voditelja so prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih, opredelile kot gonilno silo ŽK oziroma osebo, ki organizira delo. Poleg tega naj bi tudi načrtoval, usmerjal, razporejal delo. Podobno so vlogo voditelja opredelili prostovoljci, ki so sodelovali na posebni delavnici o oblikovanju vlog in nalog v ŽK (Zevnik v Štupnikar 2005). Poleg vloge v organiziranosti prostovoljskega dela vidijo pomembno vlogo voditelja tudi pri povezovanju prostovoljcev med seboj, vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov in motivaciji za delo. Prostovoljcem ŽK naj bi bil mentor pri njihovem delu oziroma ga lahko imenujemo menedžer prostovoljcev. Tako kot vlogo menedžerja prostovoljcev različni avtorji (Sozanska et al. 2004) (Wolf 1999) opredeljujejo zelo široko od pridobivanja in izbire prostovoljcev, do vodenja prostovoljcev, evalviranja, razvijanja novih programov usposabljanja, oblikovanja opisa del in nalog, organiziranja dela, zagovorništva potreb prostovoljcev, tako njegovo vlogo vidijo tudi prostovoljke in voditeljice ŽK. Prav voditeljice so izrazile mnenje, da prihajajo preostali prostovoljci k njim tudi po osebno pomoč ali se pridejo potožiti. O tej vlogi je razmišljal tudi Drucker (1990), ki meni, da mora menedžer prostovoljcev prostovoljcem prisluhniti, vedeti nekaj o njih, njihovi aspiraciji, videti možnosti ali grožnje za njih, vedeti, kje so dobri in kje slabši.

Glede na rezultate analize menim, da sta vlogi župnika kot predsednika ŽK in voditelja – tajnika ŽK komplementarni in se na številnih področjih dopolnjujeta. Analiza nalog kaže, da je vloga voditelja ŽK bolj menedžerske narave in vloga župnika bolj narave vodje, ki vpliva na vedenje in oblikovanje ljudi. Bistvena naloga vodje je namreč oblikovanje vizije in ciljev za prihodnost, ki jih nato uresničuje z motivacijo in inspiracijo, kar pomeni držati ljudi v pravi smeri z zadovoljevanjem človeških potreb po uspehu, razvijati občutek pripadnosti, identitete, samospoštovanja (Kotter 2001). Vse naštete elemente, ki naj bi jih uresničeval vodja, najdemo namreč tudi pri mnenjih prostovoljcev za vlogo župnika.

Tako lahko potrdimo postavljeno tezo, da prostovoljci ŽK sprejemajo župnika kot vodjo, ki naj bi jih vodil.

### *K točki 3.:*

Prostovoljci so manj vezani na organizacijo kot zaposleni, predvsem zaradi tega, ker jih ne vežejo delovne pogodbe in nujnost preživetja. Zato jih vsakdanje spodbude, kot so plača, napredovanje, tradicionalno vodenje, odbijajo in ne delujejo tako kot pri zaposlenih. Enako je s tradicionalnim nadziranjem in uporabo sankcij. Več zaležejo ustvarjanje zaupanja, sodelovanje, timsko delo, izzivi, rast, vrednote, navdušenje, zavzetost (Tavčar 2006). Opisano lahko primerjamo z analizo pomembnih trditev za dobro delo prostovoljcev v ŽK, kjer so respondenti na prvo mesto postavili spodbudo in podporo župnika. To nalogo razumejo kot pomoč v težavah, podporo njihovem delu in idejam ter kot duhovno podporo. Poleg vloge župnika so jim pomembni za njihovo dobro delo tudi dobri odnosi med prostovoljci v odprti, sproščeni komunikaciji in prijateljskem sodelovanju. Prav tako so visoko ocenili možnost, da se usposobijo za delo oziroma čas, ki je namenjen njihovem oblikovanju, motiviranju, pogovarjanju o težavah. In ne nazadnje so visoko ocenili tudi lastno ustvarjalnost oziroma možnost aktivnega sodelovanja, soodločanja in samostojnosti pri delu. Vse našteto lahko primerjamo z navedbami Tavčarja (2006), da pri vodenju prostovoljcev več zaleže ustvarjanje zaupanja v delo prostovoljcev. Podobno kot Tavčar (2006), da je za vodenje prostovoljcev pomembno sodelovanje in timsko delo, menijo respondenti v anketi. Odprta in sproščena komunikacija med prostovoljci ustvarja ozračje sodelovanja in timskega dela. Razno izobraževanje, usposabljanje, duhovne vaje, čas za pogovor in odpravljanje težav omogočajo rast, oblikovanje vrednot, navdušenje in zavzetost za delo. Možnost soodločanja in samostojnost pri delu pa dajeta prostovoljcem moč in veselje za nove izzive.

Zanimiva je ocena zahvale in nagrade za delo. Respondenti so jo ocenili kot najmanj pomembno za svoje delo, čeprav lahko zahvalo vzamemo kot del motivacijskih orodij za prostovoljsko delo in jo nekateri avtorji opredeljujejo kot zelo pomembno (Sozanska et al. 2004) (Ochman in Jordan 1997). Prav zaradi tega bi pričakovala, da bi ocena pomembnosti zahvale in nagrade glede na to, da je prostovoljcev bližji osebni pristop vodenja in pri vodenju prostovoljcev ni denarnih nagrad, bila višje ocenjena.

Čeprav sta bili zahvala in nagrada v anketi ocenjeni kot nepomembni, so prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih, povedale, da čutijo nagrado kot zadovoljstvo, da so naredile nekaj dobrega. Take vrste nagrada se jim zdi pomembna za njihovo delo. Ne pričakujejo javnih zahval, ampak bolj osebno zahvalo ob posebej opravljenem delu, kar jim ponavadi pomeni to, da je nekdo opazil njihovo delo. Analiza kaže predvsem to, da sta nagrada in zahvala prostovoljcem v javnosti nekako negativno razumljeni in zato nesprejemljivi. Šele ko so prostovoljke, ki so sodelovale v intervjujih, razmišljale o sebi sprejemljivih nagradah in zahvalah, so potrdile, da tak način nagrade sprejemajo in jim je pomemben.

Vsi našteti sklopi, ki opredeljuje elemente vodenja in z njimi lahko vplivamo na vedenje posameznika, sem primerjala z drugimi sklopi, kjer so bolj v ospredju elementi drugih faz upravljanja prostovoljcev (načrtovanje, organiziranje, kontroliranje). Primerjava ni pokazala večjih odstopanj v korist elementov vodenja. Zelo visoko so v respondenti namreč ocenili jasno opredeljeno vlogo ŽK ter seveda vloge in delo prostovoljcev v ŽK. Pa tudi organizacijo dela, v katero so vključeni opisi del prostovoljca, ustrezna navodila, skupno načrtovanje, redna srečanja in podobno. Prav tako jim je pomembno vrednotenje njihovega dela. Iz analize tako lahko sklepamo, da prostovoljcem niso elementi vodenja bistveno pomembnejši kot preostali elementi upravljanja. Zato postavljene teze ne morem potrditi.

Kljub temu pa sem zaradi velikega odstopanja ocene zahvale in nagrade ter pozejših interpretacij zahval in nagrad med prostovoljkami, ki so sodelovale v intervjujih, menila, da so bile trditve o nagradi in zahvala negativno razumljene in tako ocenjene. Analiza primerjave med elementi upravljanja in elementi vodenja brez ocene nagrade in zahvale pa kaže, da so elementi vodenja za prostovoljce pomembnejši kot elementi upravljanja. Prav zaradi tega pa ne morem popolnoma zavrniti postavljene teze in potrditi, da so prostovoljcem elementi vodenja in tudi upravljanja enako pomembni.

## **4.2 IZDELAVA MODELA PRISTOPA K UPRAVLJANJU PROSTOVOLJCEV V SLOVENSKI KARITAS**

Temeljne predpostavke, na katerih sem gradila magistrsko nalogo, so bile, da je pri prostovoljcih ŽK v ospredju verski motiv za prostovoljsko delo, ker je Karitas cerkvena organizacija. Iz tega izvira tudi naslednja teza, da prostovoljci ŽK sprejemajo župnika kot vodjo ter da so jim za njihovo dobro delo pomembnejši elementi vodenja kot drugi elementi upravljanja. Te predpostavke sem na podlagi dveh raziskav in izbrane literature potrdila, razen zadnje, kjer ni mogoče v celoti potrditi, da obstaja statistična razlika med elementi vodenja in preostalimi elementi upravljanja. Ob tem sem oblikovala nekaj smernic za bolj organiziran pristop k upravljanju prostovoljcev v Slovenski Karitas, ki pa ga lahko apliciramo tudi v drugih podobnih nepridobitnih organizacijah.

Glede na analizo se je pokazala pomembna vloga župnika kot predsednika ŽK, ki ga prostovoljci čutijo kot svojega vodjo. Poleg njega pa se je pokazala tudi vloga voditelja ŽK, ki ga lahko opredelimo kot menedžerja ŽK. Prav v podpori njuni vlogi in delu vidim najpomembnejšo nalogo pri razvoju dobrega upravljanja prostovoljcev ter seveda oblikovanju modela upravljanja prostovoljcev v ŽK.

### **1. Jasno definiranje vloge župnika kot predsednika ŽK in vloge voditelja ŽK**

V analizi raziskav je bilo pogosto težko zaznati jasne razmejitve med posameznimi kompetencami in odgovornostjo med vlogama. Prostovoljci so pogosto navajali podobna dela za obe vlogi. Kot je bilo mogoče zaznati iz analize gradiva oblikovanja vlog in služb v ŽK (Zevnik v Štupnikar 2005) ter iz intervjujev in ankete, je vloga župnika bolj motivacijske narave oziroma to, kar je naloga vodje, medtem ko je vloga voditelja bolj organizacijske narave oziroma kar je naloga menedžerja.

Iz tega sledi, da je treba oblikovati vlogo župnika kot vodjo, ki navdihuje skupno vizijo. Kajti, kot pravijo Možina in drugi (2004), uspešni vodje ustvarjajo skupno vizijo sodelavcev (v našem primeru prostovoljcev) o prihodnosti organizacije in jih spodbujajo za skupno vizijo. Ob tem je seveda pomembna komunikacija z vsemi prostovoljci, da razumejo vizijo sprememb in prihodnosti ter so tako njen del. Ker je bilo poudarjeno, da je bil nagovor župnika vzrok za začetek prostovoljskega dela, je pri tem pomembna tudi njegova vloga motiviranja za sodelovanje in izvršitev vizije predvsem z vplivanjem na

ljudi. Ker pa je pomemben motivacijski vzgib za prostovoljsko delo v ŽK prav vera, je naloga župnika kot predsednika, da ohranja identiteto Karitas.

Vloga voditelja ŽK je, kot sem že omenila, bolj organizacijske narave in bi lahko pokrival področje upravljanja prostovoljcev v celoti. Voditelj ŽK naj bi prevzel nalogo menedžerja prostovoljcev ŽK in imel naslednjo odgovornost, kot jo delno predlaga tudi Wolf (1999):

- oblikoval napisano politiko obravnavanja prostovoljcev, njihovo odgovornost, umestitev v organizacijo;
- oblikoval opis del in nalog ter spremljal njihovo delo;
- sprejemal nove prostovoljce, jih uvajal v prostovoljsko delo;
- oblikoval promocijo prostovoljstva v medijih v lokalnem okolju in postopke zbiranja sprejemanja novih prostovoljcev;
- organiziral spoznavna srečanja med prostovoljci;
- razvijal in spremljal koristi za prostovoljce ter bil zagovornik njihovih potreb pri prostovoljskem delu.

## **2. Strokovna podpora župniku kot predsedniku ŽK in voditelju ŽK**

Ker je za upravljanje prostovoljcev v ŽK velika odgovornost prav na župniku kot predsedniku ŽK in voditelju ŽK, nujno potrebujete dodatno znanje in strokovno pomoč za to delo. Strokovno podporo lahko ponudimo na več načinov, in sicer:

A. zaposlitev primerne kadra za koordiniranje dela prostovoljcev in strokovno pomoč:

- Na ravni nacionalnega delovanja SK je treba določiti nosilca programa dela s prostovoljci, ki bo načrtoval, oblikoval smernice dela in usposabljanja prostovoljcev ter koordiniral in poročal o delu prostovoljcev na celotni ravni vodstva SK.
- Na ravni vsake ŠK bi bilo treba zaposliti koordinatorja za upravljanje prostovoljcev v ŽK za podporo menedžerjem prostovoljcev v ŽK: svetovanje, predlogi za delo s prostovoljci, obiski na terenu. Njegova vloga naj bi bila predvsem »supervizijska« za menedžerje prostovoljcev oziroma voditelje ŽK in za župnike za področje vodenja prostovoljcev.

B. usposabljanje in izobraževanje odgovornih oseb v ŽK:

- Na nacionalni ravni bi bilo treba oblikovati poseben program izobraževanja za menedžerje prostovoljcev – voditelje ŽK. Program lahko imenujemo tudi šola za voditelje ŽK, kjer bi bil poseben poudarek tudi na upravljanju prostovoljcev.



- Pripraviti je treba priročnik za upravljanje prostovoljcev v ŽK. Tako bi stile vodenja po posameznih ŽK lažje poenotili.
- Omogočiti reden pretok informacij o viziji, celotnem delu v SK, med odgovornimi osebami v ŽK in tudi drugih prostovoljcev. Pretok informacij lahko poteka po različnih poteh: oblikovanje intraneta, z rednimi pisnimi obvestili v njihovem glasilu in podobno.

### **3. Oblikovanje modela upravljanja prostovoljcev v Slovenski Karitas**

#### ***A. Načrtovanje:***

- Če načrtovanje razumemo kot pripravo organizacije na prostovoljsko delo, je treba spet ovrednotiti pomen prostovoljskega dela v ŽK, še posebno v novoustanovljenih ŽK in tistih z najdaljšo tradicijo, saj nastane po več letih prevelika rutina dela.
- Poleg vloge župnika kot predsednika ŽK in voditelja ŽK je treba opredeliti tudi vloge preostalih prostovoljcev glede na programe, ki jih uresničujejo v posamezni ŽK.
- Ker v Sloveniji še ni zakona o prostovoljstvu, ki bi določil pravice prostovoljcev, bi bilo za pomoč pri upravljanju prostovoljcev v ŽK treba na nacionalni ravni opredeliti pravice in dolžnosti prostovoljcev.

#### ***B. Organiziranje dela:***

- Glede na programe dela v ŽK je treba opredeliti opise del, ki se jih pričakuje od prostovoljcev. Kjer poteka delo že dlje časa, ga ni treba narediti na novo, ampak le spet preveriti opise del in jih po potrebi dopolniti. Prostovoljci, še posebno novi, želijo jasne naloge in navodila za delo. Odgovornost za to naj bi prevzel voditelj ŽK.
- Ker je povprečna starost prostovoljcev v ŽK več kot 56 let, je treba razmisliti o načinu pridobivanja novih, predvsem mlajših ali oseb srednjih let. Še posebno je to pomembno v ŽK, ki delujejo že dlje časa in se v zadnjih letih v skupino prostovoljcev ni vključil nobeden novi prostovoljec. Prav zaradi oblikovanja načina pridobivanja novih je treba pripraviti opise del, saj bo šele to lahko nagovarjalo nove prostovoljce.

#### ***C. Vodenje:***

- V fazi priprave prostovoljcev za delo v ŽK se je treba zavedati, da bodo novi prostovoljci prihajali v skupino prostovoljcev, ki deluje že nekaj let in so postali že pravi neplačani sodelavci organizacije. Pogosto se v takih primerih rado zgodi, da se novi član ne počuti sprejetega. Hkrati pa ne dobi dovolj navodil za svoje delo, ker velja pravilo, da

vsi že vse vedo. Zato je treba na sprejem novih prostovoljcev posebej pripraviti druge prostovoljce in jih podeliti naloge za vključitev novih prostovoljcev.

- Vodenje prostovoljcev ima še poseben namen spremljanja in ohranjanja prostovoljcev, zato imata pri tej fazi pomembno vlogo voditelj ŽK in menedžer prostovoljcev in seveda župnik kot vodja. Predvsem je treba imeti dovolj časa za pogovor o morebitnih težavah in tudi o novih idejah, ki jih imajo morda včasih novi prostovoljci.
- Poleg tega je treba nove prostovoljce vključiti v različno usposabljanje in izobraževanje. To vlogo naj bi prevzeli ŠK in SK glede na področje in raven izobraževanja.
- Ker prostovoljci vloge ŠK niso ocenili kot zelo pomembno, je dovolj, da jim podpora v obliki intervizije ponudi župnik kot vodja.
- Nagrajevanje prostovoljcev je zelo nehvaležna naloga župnika in voditelja, zato je prav, da dobro poznata svoje sodelavce in tudi njihovo pričakovanje. Glede na analizo sta najprimernejši osebna zahvala in seveda pozornost pri vsakem delu, ki je opravljeno, predvsem naj jo izreče župnik.

#### ***D. Vrednotenje***

- Ker je ta faza najpogosteje spregledana in se ponavadi vrednoti le cilje opravljanega dela v povezanosti z uporabniki in njihovimi potrebami, je prav, da se pripravijo merila za vrednotenje prostovoljskega dela. Pri tem je treba upoštevati, kakšen je prispevek prostovoljca pri njegovi osebni rasti, pri delu v organizaciji in družbi.

Naštete smernice so oblikovane zelo okvirno in jih bo treba za uporabo v praksi natančneje opredeliti.

Področje raziskave, ki sem se ga lotila, ni povsem neraziskano. Predvsem v zahodni Evropi in Ameriki je že močno razvito. Pa tudi pri nas se je prostovoljstvo v zadnjih desetletjih močno razvijalo, k razumevanju tega fenomena pa je prav gotovo vplivalo to, da je bilo leto 2001 posvečeno prav temu. Pa vendar obstaja še veliko stereotipov o tem, predvsem z vidika upravljanja in vodenja prostovoljcev. Nekako se nam to ne zdi pomembno in prepuščamo upravljanje prostovoljcev toku dobrih namenov in naključij. Zato sem želela v magistrskem delu prikazati področje upravljanja prostovoljcev.

Ob koncu ugotavljam, da ostaja še veliko nerešenih vprašanj za popolno razumevanje fenomena prostovoljstva in seveda upravljanja prostovoljcev. Eno takih področij je prav gotovo oblikovanje novih izrazov za upravljanje in vodenje prostovoljcev, ker je izraze, ki

se uporabljajo na profitnem področju, včasih težko uporabljati za področje prostovoljstva. V magistrskem delu sem zaradi omejitev raziskala le področje upravljanja in vodenja prostovoljcev v Slovenski Karitas na lokalni ravni oziroma v Župnijskih Karitas. Tako za kompleksno razumevanje ostajajo še odprte možnosti za nadaljevanje raziskovalnega dela, in sicer bi bilo treba raziskati upravljanje in vodenje prostovoljcev na drugih ravneh organizacij Karitas (regionalna in nacionalna raven) ter posebne skupine prostovoljcev, kot so na primer mladi prostovoljci. Poleg tega bi bilo za popolno razumevanje področja upravljanja prostovoljcev treba narediti primerjalno raziskavo v drugih podobnih organizacijah v Sloveniji, ki delujejo na humanitarnem in socialnem področju. Vse našteto raziskovanje pa bilo lahko izhodišče za oblikovanje modela upravljanja prostovoljcev v Sloveniji.

## VIRI IN LITERATURA

- Anheier, Helmut K. (2000): *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society; London.  
Dostopno: <http://www.lse.ac.uk/collections/ccs/pdf/cswp1.pdf>
- Anheier, Helmut K. (2005): *Nonprofit Organisations: Theory, management, policy*. Oxon, New York.
- Blazinšek, Alenka, Gornik, Jože, Jamšek, Primož, Kronegger, Sašo, Novak, Tereza, Oblak, Alenka, Pinosa, Rafo (2007): *ABC prostovoljstva, Priročnik za mentorje*. Zavod Center za informiranje sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS, Ljubljana.
- Bloom, Leslie Rebecca, Kilgore, Deborah (2003): *The Volunteer Citizen After Welfare Reform in the United States: An Ethnographic Study of Volunteerism in Action*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 4, 431–453).
- Brudney, Jeffrey L. (1994): *Designing and Managing Volunteer Programs*. In: Herman, Robert D. *The Jossey-Bas Handbook of nonprofit leadership and management*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Brudney, Jeffrey L., Hager, Mark A. (2004): *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute, Washington.  
Dostopno: [http://www.urban.org/UploadedPDF/411005\\_VolunteerManagement.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf)
- Dennis, Kathleen A. (2001): *Možnosti prostovoljnega dela I svetovna deklaracija o prostovoljnem delu*. V: Tatjana Samec (ed.): *3. Slovenski kongres prostovoljstva*, Ljubljana: Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva, 263–268.
- Drucker, Peter (1990): *Managing the Nonprofit Organisation, Principles and practices*, New York.
- Drucker, Peter (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV, Ljubljana.
- Drucker, Peter (2004): *O managementu*. GV, Ljubljana.
- Eckardstein, Dudo, Brandl, Julia (2004): *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. In: Annete Zimmer and Eckhard Priller (eds.): *Future of Civil Society, Making Central European Nonprofit Organisations work*, Wiesbaden.
- Erjavšek, Bojan (2003): *Timsko delo*, Biro Praxis, Ljubljana.

- Filipović, Nenad (1998): Introduction to management. IEDC, Summer School of Management, Slovenia.
- Frkač, Jože (1996): Prostovoljno delo. V: Socialno delo, letnik 35, št. 4, str. 335–340.
- Handy, Femida, Cnaan, Ram A., Brudney, Jeffrey L., Acsoli, Ugo, Meijs, Lucas C. M. P., Ranade, Shree (2000): Public Preception of »Who is a Volunteer«: An Examination of the Net-Cost Approach from a Croos-Cultural Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, 1, 45–65.
- Hustinx, Lesley, Lammertyn, Frans (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 2, 167–187.
- Interno gradivo Slovenske Karitas, Arhiv SK.
- Jerebic, Imre (2000): Prostovoljnost na ravni Slovenske Karitas. V: Tomo Martelanc in Tatjana Samec (ed.): *Prostovoljno delo včeraj, danes in jutri*. Ljubljana: Slovenska filantropija, 97–99.
- Klevišar, Metka (1992): *Priročnik za Župnijske Karitas*. Ljubljana: Slovenska karitas.
- Kolarič, Zinka, Črnak Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (2002): *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Založba FDV, Ljubljana.
- Leskošek, Vesna (1998): »Nova razmerja med državo in civilno družbo«. *Socialno delo*, 37, 3–5, str. 189–197.
- Leskošek, Vesna, Hrženjak, Majda (2002): *Spremenjene vloge nevladnih organizacij*. Mirovni inštitut, Ljubljana.
- Liao-Troth, Matthew A., Dunn, Craig p: (1999): Social Construts and Human Service: Managerial Sensemaking of Volunteer Motivation. *Valuntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10, 4 345–361.
- Liao-Troth, Matthew A. (2005): Are There Here for the Long Haul? The effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quartqrlly*, vol. 34, 4, 510–530.
- Markham, William T., Walters, Jana, Bonjean, Charles M: (2001): Leadership in Voluntary Associations: The Case of the »International Association of Women«. *Voluntas: International journal of Voluntary nad Nonprofit Organizations*, 12, 2, 103–130.
- McCurley, Stephen (1994): Recruiting and Retaining Volunteers. In: Herman, Robert D. *The Jossey-Bas Handbook of nonprofit leadership and management*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Mesec, Bojana (2002): Prostor, kjer nastaja in se organizira prostovoljno delo. V: Socialno delo, letnik 41, št. 3–4, str. 199–202.
- Mesec, Bojana (2003): Prostovoljno delo – metode, ki oblikujejo skupnost in njeno identiteto, doktorska disertacija, Kranj.
- Mesec, Bojana (2004): Pomen raziskovanja in planiranja prostovoljnega dela. V: Socialno delo, letnik 43, št. 1. str.: 3–7.
- Mikuš kos, Anica (1996): Prostovoljno delo danes in jutri. V: Tatjana Samec, (ed.): 1. slovenski kongres prostovoljcev – zbornik prispevkov, Ljubljana: Slovenska fondacija in Socialna zbornica Slovenije.
- Mikuž Kos, Anica (1996): Prostovoljno delo pri varovanju zdravja in v zdravstvu. V: Tatjana Samec, (ed.): 1. slovenski kongres prostovoljcev – zbornik prispevkov, Ljubljana: Slovenska fondacija in Socialna zbornica Slovenije.
- Mikuž Kos, Anica (1999): 2001 – mednarodno leto prostovoljcev. V: Tatjana Samec (ed.): 3. slovenski kongres prostovoljstva, Ljubljana: Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva, 110–117.
- Možina Stane, Bernik Jurij, Svetic Aleša (2004): Osnove managementa. Piran: Visoka šola za management.
- Ochman, Malgorzata, Jordan, Pawel (1997): Prostovoljci: dragocen vir. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Poročilo o delu za leto 2007, Arhiv Slovenske Karitas.
- Ramovš, Jože (1996): Psihosocialne dimenzije prostovoljnega dela na področju socialnega varstva. V: Tatjana Samec, (ed.): 1. slovenski kongres prostovoljcev – zbornik prispevkov, Ljubljana: Slovenska fondacija in Socialna zbornica Slovenije.
- Ramovš, Jože (2001): Prostovoljstvo pri delu z ljudmi in za ljudi. V: Socialno delo, letnik 40, št. 6, str. 313–322.
- Rehberg, Walter (2005): Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16, 2, 109–122.
- Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. (1997): *Defining the Nonprofit Sector: A Cross – National Analysis*. Manchester University Press, Manchester, New York.
- (1998) Slovar slovenskega knjižnega jezika. DZS, Ljubljana.
- Sozanska, Olga, Tošner, Jiri, Frič, Pavol (2004): Management of volunteers. In: Annete Zimmer and Eckhard Priller (eds.): *Future of Civil Society, Making Central European Nonprofit Organisations work*, Wiesbaden.

- Svetlik, Ivan (2004): Kadrovski menedžment I., študijsko gradivo za predmet Kadrovski menedžment. Ljubljana: FDV.
- Stritih, Bernard (2000): Prostovoljno delo – staro vino v novih sodih. V: Tomo Martelanc in Tatjana Samec (ed.): Prostovoljno delo včeraj, danes in jutri. Ljubljana: Slovenska filantropija.
- Tavčar, I. Mitja (2006): Strateški management nepridobitnih organizacije, študijsko gradivo za izvajanje predmeta, Ljubljana: FDV.
- Toepler, Stefan and Anheier, Helmut K. (2004): Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview. In: Annete Zimmer and Eckhard Priller (eds.): Future of Civil Society, Making Central European Nonprofit Organisations work, Wiesbaden.
- Tratnik, Monika (2002): Osnove raziskovanja v managementu. Visoka šola za management, Koper.
- Trstenjak, Verica (1998): Nevladne organizacije v Sloveniji – pravna ureditev. V: Pravna praksa, 7, priloga.
- Trstenjak, Verica (1998): Pravne osebe javnega prava. V: Pravniki, 53, 4–5.
- Trstenjak, Verica (2003): Pravne osebe. GV Založba, Ljubljana.
- Yeung, Anne Birgitta (2004): The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 1, 21–45.
- Wilson, Elisabeth Westman: (2001) Building credibility, the foundation for fundraising, Design: Willem Hort Art & design Inc., Toronto, Canada
- Wolf, Thomas (1999): Managing a nonprofit organization in the 21st century. Fireside, New York.
- Zevnik, Helena. (2005): Oblikovanje vlog in služb v Župnijski Karitas. V: Jože Štupnikar (ed.): Tukaj sem, pošlji mene. Družina, Ljubljana.
- Žorga, Sonja (1996): Kaj lahko ponudimo prostovoljcem in zakaj: model mentorske supervizije in usposabljanja. V: Socialno delo, letnik 35, št. 4, str. 275–282.

## PRILOGE

### PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Mnenja in stališča prostovoljnih sodelavk in sodelavcev Karitas

A. Ocenite spodaj napisane trditve, kako pomembne so po vašem mnenju za dobro delo prostovoljca!

(Obkrožite ustrezno številko v vsaki vrstici: 1 = sploh ni pomembno, 2 = ni pomembno, 3 = niti je niti ni pomembno, 4 = je pomembno, 5 = zelo pomembno.)

<b>Za dobro delo prostovoljca v ŽK je pomembno:</b>	1	2	3	4	5
A1 jasno opredeljena vloga in delo prostovoljca v Karitas	1	2	3	4	5
A2 napisan opis dela prostovoljca v Karitas	1	2	3	4	5
A3 ustrezna navodila za vaše konkretno delo znotraj ŽK	1	2	3	4	5
A4 skupno načrtovanje dela v ŽK	1	2	3	4	5
A5 redna srečanja sodelavcev ŽK	1	2	3	4	5
A6 predhodna seznanjenost z vsebino sestanka rednih srečanj	1	2	3	4	5
A7 čas, namenjen za duhovno misel in oblikovanje	1	2	3	4	5
A8 možnost aktivnega sodelovanja na mesečnih srečanjih	1	2	3	4	5
A9 prisotnost domačega župnika na mesečnih srečanjih	1	2	3	4	5
A10 soodločanje pri delu in poslovanju ŽK	1	2	3	4	5
A11 svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
A12 spodbuda in podpora domačega župnika	1	2	3	4	5
A13 organiziranost dela po posameznih področjih oziroma odborih	1	2	3	4	5
A14 usklajevanje dela z načrti dela na drugih ravneh Karitas	1	2	3	4	5
A15 posebna navodila ŠK za vodenje srečanj	1	2	3	4	5
A16 dovolj razumljiva in jasna navodila ŠK o delu ŽK, akcijah in programih	1	2	3	4	5
A17 obveščenost o dogodkih v Karitas in izpeljanih programih	1	2	3	4	5
A18 posredovanje konkretnih predlogov za konkretne situacije ŠK	1	2	3	4	5
A19 ustrezni prostori in oprema za delovanje	1	2	3	4	5



A20 ugotavljanje rezultatov dela v ŽK	1	2	3	4	5
A21 priprava poročila za ŠK	1	2	3	4	5
A22 objavlanje rezultatov o opravljenem delu v javnosti (npr. v žup. pismu)	1	2	3	4	5
A23 povratne informacije o uspešnosti dela vaše ŽK	1	2	3	4	5
A24 ustrezno izobraževanje in usposabljanje prostovoljcev	1	2	3	4	5
A25 ustrezna usposobljenost prostovoljcev za delo v Karitas	1	2	3	4	5
A26 možnost udeležbe na duhovnih vajah	1	2	3	4	5
A27 možnost pogovora o problemih in težavah, s katerimi se srečujem pri svojem delu	1	2	3	4	5
A28 zahvala voditeljev Karitas za opravljeno delo	1	2	3	4	5
A29 nagrada za delo v Karitas	1	2	3	4	5
A30 zahvala prejemnikov prejete pomoči	1	2	3	4	5
A31 odprta in sproščena komunikacija med sodelavci v ŽK	1	2	3	4	5
A32 možnost pogovora s strokovnimi delavci in direktorjem ŠK	1	2	3	4	5
A33 prijateljsko sodelovanje s sodelavci na ravni dekanijskih ali območnih Karitas	1	2	3	4	5
A34 jasno opredeljena vloga ŽK v župniji	1	2	3	4	5

D. Kaj vas spodbuja in nagovarja za delo v Karitas?

(Obkrožite ustrezno številko v vsaki vrstici: 1 = sploh ne spodbuja, 2 = ne spodbuja, 3 = niti spodbuja niti ne spodbuja, 4 = spodbuja, 5 = najbolj spodbuja)

<b>Za delo v Karitas me spodbuja in nagovarja:</b>	1	2	3	4	5
D1 medsebojni odnosi s sodelavci in prostovoljci v ŽK	1	2	3	4	5
D2 podpora ŠK	1	2	3	4	5
D3 vera	1	2	3	4	5
D4 možnost, da pomagam ljudem v stiski	1	2	3	4	5
D5 sprejetost v skupini prostovoljcev	1	2	3	4	5
D6 možnost soodločanja pri delu in samoiniciativnost	1	2	3	4	5
D7 podpora domačega župnika	1	2	3	4	5
D8 možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih	1	2	3	4	5
D9 moja družina	1	2	3	4	5

D10 odnos prosilcev do mene	1	2	3	4	5
D11 moj ugled v javnosti	1	2	3	4	5

E. Za konec bi vas prosili za nekaj splošnih podatkov in vprašanj (obkrožite ustrezno številko ali podatke vpišite na črto):

E1. Spol: 1. moški 2. ženski

E2. Starost: \_\_\_\_\_ let

E3. Izobrazba:

1. osnovna
2. poklicna
3. srednja
4. višja, visoka

E4. V Karitas delam prostovoljsko: \_\_\_\_\_ let

E5. Na teden v povprečju namenim \_\_\_\_\_ ur prostovoljskemu delu v Karitas.

Do koliko ur na teden ste pripravljeni največ delati kot prostovoljec/ka v Karitas?  
\_\_\_\_\_ur/teden.

E6. Vaša vloga v ŽK?

1. tajnik/voditelj ŽK
2. vodja delovne/projektne skupine v ŽK
3. sodelavec – prostovoljec v ŽK
4. drugo: \_\_\_\_\_

## **PRILOGA B: PREDLOGA ZA INTERVJU**

Spol:

1. ženski
2. moški

Starost: \_\_\_\_\_

Izobrazba:

1. osnovna
2. poklicna
3. srednja
4. višja, visoka

V Karitas prostovoljno delam: \_\_\_\_\_ let.

Na teden v povprečju namenim \_\_\_\_\_ ur prostovoljskemu delu v Karitas.

Do koliko ur na teden ste pripravljeni največ delati kot prostovoljec/ka v Karitas?  
\_\_\_\_\_ ur/teden

### **I. sklop: VLOGA ŽUPNIKA KOT PREDSEDNIKA**

Kako si predstavljate spodbudo in podporo župnika? Kaj razumete pod tema dvema terminoma?

Kakšna je po vašem mnenju vloga župnika v ŽK?

Kaj od njega pričakujete, želite za svoje prostovoljsko delo?

### **II. sklop: VLOGA TAJNIKA/VODITELJA ŽK**

Za tajnike: Kako razumete vašo vlogo? Kaj so vaše naloge? Kaj bi opredelili kot vaše delo?

Kaj pričakujejo drugi prostovoljski sodelavci od vas?

Za ne tajnike: Kakšna je po vašem mnenju vloga voditelja v ŽK? Kaj je njegovo delo?

Kakšne so njegove naloge za delo prostovoljcev?

Kaj pričakujete od njega kot prostovoljci v ŽK?

### **III. sklop: ORGANIZACIJA DELA V ŽK**

Kakšna bi bila po vašem mnenju najbolj optimalna organizacija dela v ŽK?

Kaj je tisto, kar se vam zdi pri organizaciji dela zelo pomembno pri vašem prostovoljskem delu? Za vas osebno. Kako naj bi bilo delo organizirano?

### **IV. sklop: VLOGA ŠKOFIJSKE KARITAS**

Kakšna se vam zdi pri vašem delu v ŽK vloga Škofijske Karitas?

Kaj za vaše konkretno prostovoljsko delo pričakujete od nje?

### **V. sklop: MOTIVACIJA**

Kakšni so vaši razlogi za prostovoljsko delo v ŽK?

Kaj vas motivira, nagovarja za delo?

Zakaj še vedno vztrajate?

VI. sklop: NAGRADA, ZAHVALA

Kaj je za vas kot prostovoljca ŽK nagrada za vaše delo?

Ali menite, da jo potrebujete? (če opiše nagrado)

Kakšno zahvalo pričakujete od vodstva ŽK?

## PRILOGA C: TABELE

### C1. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od spola

Tabela P1: Povezanost motivacijskih vzgibov glede na spol

#### Group Statistics

	E1. Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	moški	76	4,05	,691	,079
	ženske	442	4,03	,918	,044
D2-Podpora ŠK-----	moški	73	3,38	,995	,116
	ženske	434	3,35	1,079	,052
D3-Vera-----	moški	78	4,67	,550	,062
	ženske	449	4,61	,587	,028
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	moški	79	4,41	,651	,073
	ženske	462	4,65	,552	,026
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	moški	77	3,78	,912	,104
	ženske	446	3,89	,972	,046
D6-Možnost soodločanja pri delu in	moški	73	3,51	1,042	,122
	ženske	443	3,58	1,006	,048
D7-Podpora domačega župnika-----	moški	73	3,77	1,208	,141
	ženske	448	3,82	1,123	,053
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	moški	73	3,40	1,064	,125
	ženske	436	3,50	1,034	,050
D9-Moja družina-----	moški	77	3,56	1,032	,118
	ženske	431	3,32	1,109	,053
D10-Odnos prosilcev do mene-----	moški	75	3,43	1,055	,122
	ženske	439	3,49	1,072	,051
D11-Moj ugled v javnosti-----	moški	75	2,55	1,308	,151
	ženske	428	2,39	1,264	,061

Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na spol

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	Equal variances assumed	4,311	,038	,231	516	,817	,025	,110	-,191	,242
	Equal variances not assumed			,282	125,501	,779	,025	,090	-,154	,205
D2-Podpora ŠK-----	Equal variances assumed	,543	,462	,281	505	,779	,038	,135	-,227	,303
	Equal variances not assumed			,298	102,645	,767	,038	,127	-,215	,291
D3-Vera-----	Equal variances assumed	1,341	,247	,759	525	,448	,054	,071	-,086	,194
	Equal variances not assumed			,794	109,735	,429	,054	,068	-,081	,189
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variances assumed	8,023	,005	-3,598	539	,000	-,249	,069	-,384	-,113
	Equal variances not assumed			-3,204	98,137	,002	-,249	,078	-,403	-,095
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	Equal variances assumed	,393	,531	-,971	521	,332	-,115	,119	-,349	,118
	Equal variances not assumed			-1,015	107,973	,312	-,115	,114	-,341	,110
D6-Možnost sodločanj: pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variances assumed	,252	,616	-,609	514	,543	-,078	,128	-,329	,173
	Equal variances not assumed			-,594	95,441	,554	-,078	,131	-,338	,182
D7-Podpora domačega župnika-----	Equal variances assumed	,412	,521	-,379	519	,705	-,054	,143	-,336	,227
	Equal variances not assumed			-,360	93,413	,720	-,054	,151	-,354	,246
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variances assumed	,003	,953	-,783	507	,434	-,103	,131	-,361	,155
	Equal variances not assumed			-,767	96,177	,445	-,103	,134	-,369	,163
D9-Moja družina-----	Equal variances assumed	1,411	,236	1,720	506	,086	,234	,136	-,033	,500
	Equal variances not assumed			1,808	109,726	,073	,234	,129	-,022	,490
D10-Odnos prosilcev do mene-----	Equal variances assumed	,000	,982	-,506	512	,613	-,068	,134	-,330	,195
	Equal variances not assumed			-,512	101,902	,610	-,068	,132	-,330	,194
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variances assumed	,000	,987	,954	501	,340	,152	,159	-,161	,464
	Equal variances not assumed			,932	99,744	,354	,152	,163	-,171	,475

## C2. Motivacijski zgibi v odvisnosti od starosti

Tabela P3: Povezanost motivacijskih vzgibov in starost

### Group Statistics

	starost 2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	do 55 let	229	3,93	,886	,059
	nad 56 let	286	4,12	,886	,052
D2-Podpora ŠK-----	do 55 let	231	3,30	,983	,065
	nad 56 let	275	3,40	1,140	,069
D3-Vera-----	do 55 let	232	4,59	,581	,038
	nad 56 let	293	4,65	,582	,034
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	do 55 let	235	4,63	,542	,035
	nad 56 let	304	4,61	,598	,034
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 55 let	228	3,81	,955	,063
	nad 56 let	292	3,93	,975	,057
D6-Možnost soodločanja pri delu in	do 55 let	231	3,57	,961	,063
	nad 56 let	283	3,58	1,060	,063
D7-Podpora domačega župnika-----	do 55 let	230	3,72	1,091	,072
	nad 56 let	288	3,90	1,155	,068
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	do 55 let	230	3,37	1,023	,067
	nad 56 let	276	3,57	1,054	,063
D9-Moja družina-----	do 55 let	230	3,47	,970	,064
	nad 56 let	276	3,30	1,184	,071
D10-Odnos prosilcev do mene-----	do 55 let	230	3,43	1,062	,070
	nad 56 let	282	3,54	1,081	,064
D11-Moj ugled v javnosti-----	do 55 let	231	2,30	1,177	,077
	nad 56 let	271	2,52	1,338	,081

Tabela P4: Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na dve starostni skupini

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi sodelavci prostovoljci v ŽK-----	Equal variance assumed	,754	,386	-2,402	513	,017	-,189	,079	-,343	-,034
	Equal variance not assumed			-2,402	488,825	,017	-,189	,079	-,343	-,034
D2-Podpora ŠK-----	Equal variance assumed	6,856	,009	-1,060	504	,290	-,101	,096	-,289	,087
	Equal variance not assumed			-1,073	503,635	,284	-,101	,094	-,287	,084
D3-Vera-----	Equal variance assumed	,841	,360	-1,134	523	,257	-,058	,051	-,158	,042
	Equal variance not assumed			-1,134	495,832	,257	-,058	,051	-,158	,042
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	,659	,417	,360	537	,719	,018	,050	-,080	,116
	Equal variance not assumed			,364	523,382	,716	,018	,049	-,079	,115
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	Equal variance assumed	,220	,639	-1,407	518	,160	-,120	,085	-,288	,048
	Equal variance not assumed			-1,410	492,492	,159	-,120	,085	-,287	,047
D6-Možnost soodločan pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variance assumed	1,998	,158	-,129	512	,898	-,012	,090	-,189	,166
	Equal variance not assumed			-,130	506,306	,897	-,012	,089	-,187	,164
D7-Podpora domačega župnika-----	Equal variance assumed	,032	,859	-1,790	516	,074	-,178	,100	-,374	,017
	Equal variance not assumed			-1,802	501,681	,072	-,178	,099	-,373	,016
D8-Možnost udeleževa na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variance assumed	,353	,553	-2,138	504	,033	-,199	,093	-,381	-,016
	Equal variance not assumed			-2,144	492,405	,033	-,199	,093	-,381	-,017
D9-Moja družina-----	Equal variance assumed	9,359	,002	1,814	504	,070	,177	,097	-,015	,368
	Equal variance not assumed			1,846	503,854	,065	,177	,096	-,011	,365
D10-Odnos prosilcev d mene-----	Equal variance assumed	,031	,861	-1,102	510	,271	-,105	,095	-,292	,082
	Equal variance not assumed			-1,104	492,685	,270	-,105	,095	-,292	,082
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variance assumed	6,755	,010	-1,986	500	,048	-,225	,113	-,448	-,002
	Equal variance not assumed			-2,007	499,515	,045	-,225	,112	-,446	-,005



### C3. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od izobrazbe

Tabela P5: Povezanost motivacijskih vzgibov z izobrazbo

#### Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	poklicna, visoka	163	4,04	,955	,075
	osnovna in poklicna srednja in visoka	353	4,02	,856	,046
D2-Podpora ŠK-----	osnovna in poklicna	164	3,43	1,103	,086
	srednja in visoka	342	3,32	1,053	,057
D3-Vera-----	osnovna in poklicna	166	4,64	,583	,045
	srednja in visoka	360	4,61	,582	,031
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	osnovna in poklicna	173	4,56	,650	,049
	srednja in visoka	367	4,64	,534	,028
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	osnovna in poklicna	165	3,95	1,002	,078
	srednja in visoka	356	3,84	,946	,050
D6-Možnost soodločanja pri delu in	osnovna in poklicna	165	3,52	1,113	,087
	srednja in visoka	350	3,60	,961	,051
D7-Podpora domačega župnika-----	osnovna in poklicna	164	3,76	1,194	,093
	srednja in visoka	355	3,83	1,106	,059
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	osnovna in poklicna	160	3,66	1,033	,082
	srednja in visoka	348	3,39	1,034	,055
D9-Moja družina-----	osnovna in poklicna	162	3,52	1,121	,088
	srednja in visoka	345	3,29	1,088	,059
D10-Odnos prosilcev do mene-----	osnovna in poklicna	166	3,54	1,076	,084
	srednja in visoka	348	3,46	1,069	,057
D11-Moj ugled v javnosti-----	osnovna in poklicna	154	2,43	1,328	,107
	srednja in visoka	348	2,42	1,253	,067

Tabela P6: Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na izobrazbo

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	Equal variances assumed	1,511	,220	,168	514	,867	,014	,084	-,151	,179
	Equal variances not assumed			,162	286,282	,872	,014	,088	-,158	,187
D2-Podpora ŠK-----	Equal variances assumed	,660	,417	1,153	504	,249	,117	,102	-,082	,317
	Equal variances not assumed			1,135	308,404	,257	,117	,103	-,086	,320
D3-Vera-----	Equal variances assumed	,413	,521	,613	524	,540	,033	,055	-,074	,141
	Equal variances not assumed			,612	320,470	,541	,033	,055	-,074	,141
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variances assumed	11,441	,001	-1,558	538	,120	-,082	,053	-,186	,022
	Equal variances not assumed			-1,452	285,236	,148	-,082	,057	-,194	,029
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	Equal variances assumed	,037	,848	1,163	519	,245	,106	,091	-,073	,284
	Equal variances not assumed			1,139	303,755	,256	,106	,093	-,077	,288
D6-Možnost sodočnanje pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variances assumed	5,888	,016	-,858	513	,391	-,082	,096	-,270	,106
	Equal variances not assumed			-,814	283,032	,416	-,082	,101	-,280	,116
D7-Podpora domačega župnika-----	Equal variances assumed	3,087	,080	-,725	517	,469	-,078	,107	-,288	,133
	Equal variances not assumed			-,705	296,514	,481	-,078	,110	-,294	,139
D8-Možnost udeleževan na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variances assumed	,253	,615	2,752	506	,006	,272	,099	,078	,466
	Equal variances not assumed			2,752	309,024	,006	,272	,099	,077	,466
D9-Moja družina-----	Equal variances assumed	,306	,580	2,185	505	,029	,229	,105	,023	,434
	Equal variances not assumed			2,162	306,683	,031	,229	,106	,020	,437
D10-Odnos prosilcev do mene-----	Equal variances assumed	,000	,992	,787	512	,432	,080	,101	-,119	,278
	Equal variances not assumed			,785	322,772	,433	,080	,101	-,120	,279
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variances assumed	1,546	,214	,096	500	,923	,012	,124	-,231	,255
	Equal variances not assumed			,094	278,259	,925	,012	,126	-,237	,261

#### C4. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od trajanja prostovoljskega dela v ŽK

Tabela P7: Povezanost motivacijskih vzgibov in trajanja prostovoljskega dela v ŽK

##### Group Statistics

	leta dela	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	do 7	240	4,00	,917	,059
	nad 8	263	4,06	,869	,054
D2-Podpora ŠK-----	do 7	232	3,27	1,069	,070
	nad 8	260	3,45	1,063	,066
D3-Vera-----	do 7	241	4,58	,573	,037
	nad 8	270	4,64	,598	,036
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	do 7	248	4,61	,551	,035
	nad 8	277	4,60	,603	,036
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 7	241	3,79	,954	,061
	nad 8	267	3,96	,957	,059
D6-Možnost soodločanja pri delu in	do 7	237	3,55	1,014	,066
	nad 8	265	3,62	1,001	,061
D7-Podpora domačega župnika-----	do 7	240	3,76	1,104	,071
	nad 8	265	3,86	1,157	,071
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	do 7	235	3,42	1,057	,069
	nad 8	258	3,53	1,026	,064
D9-Moja družina-----	do 7	236	3,34	1,090	,071
	nad 8	257	3,40	1,100	,069
D10-Odnos prosilcev do mene-----	do 7	237	3,45	1,035	,067
	nad 8	262	3,48	1,103	,068
D11-Moj ugled v javnosti-----	do 7	229	2,37	1,263	,083
	nad 8	260	2,43	1,273	,079

Tabela P8: Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na trajanje prostovoljskega dela v ŽK

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi sodelavci prostovoljnih ŽK-----	Equal variance assumed	,005	,941	-,864	501	,388	-,069	,080	-,225	,088
	Equal variance not assumed			-,862	490,657					
D2-Podpora ŠK-----	Equal variance assumed	,000	,991	-1,894	490	,059	-,182	,096	-,371	,007
	Equal variance not assumed			-1,894	483,037					
D3-Vera-----	Equal variance assumed	,884	,347	-1,152	509	,250	-,060	,052	-,162	,042
	Equal variance not assumed			-1,155	506,474					
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	,538	,464	,118	523	,906	,006	,051	-,093	,105
	Equal variance not assumed			,119	522,763					
D5-Sprejetost v skupi prostovoljcev-----	Equal variance assumed	,868	,352	-2,052	506	,041	-,174	,085	-,341	-,007
	Equal variance not assumed			-2,052	501,085					
D6-Možnost sodelovanja pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variance assumed	,361	,548	-,781	500	,435	-,070	,090	-,247	,107
	Equal variance not assumed			-,781	492,314					
D7-Podpora domačim župnikom-----	Equal variance assumed	,181	,671	-1,008	503	,314	-,102	,101	-,300	,097
	Equal variance not assumed			-1,010	501,585					
D8-Možnost udeležbe na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variance assumed	,105	,746	-1,128	491	,260	-,106	,094	-,290	,078
	Equal variance not assumed			-1,127	483,632					
D9-Moja družina-----	Equal variance assumed	,002	,969	-,622	491	,534	-,061	,099	-,255	,133
	Equal variance not assumed			-,622	488,176					
D10-Odnos prosilcev mene-----	Equal variance assumed	1,237	,267	-,390	497	,696	-,037	,096	-,226	,151
	Equal variance not assumed			-,392	496,336					
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variance assumed	,031	,860	-,485	487	,628	-,056	,115	-,282	,170
	Equal variance not assumed			-,485	480,175					

**C5. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od tedenskega povprečja ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK**

*Tabela P9: Povezanost motivacijskih vzgibov in tedenskega povprečju ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK*

**Group Statistics**

	ure dela	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	do 2 uri	227	4,07	,781	,052
	3 in več	166	4,12	,977	,076
D2-Podpora ŠK-----	do 2 uri	223	3,26	,971	,065
	3 in več	158	3,47	1,160	,092
D3-Vera-----	do 2 uri	229	4,56	,615	,041
	3 in več	167	4,75	,462	,036
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	do 2 uri	231	4,62	,546	,036
	3 in več	171	4,69	,556	,043
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 2 uri	228	3,79	,929	,062
	3 in več	165	4,03	1,021	,079
D6-Možnost soodločanja pri delu in	do 2 uri	226	3,54	,948	,063
	3 in več	161	3,71	1,035	,082
D7-Podpora domačega župnika-----	do 2 uri	228	3,84	1,020	,068
	3 in več	166	3,80	1,282	,099
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	do 2 uri	224	3,50	,980	,065
	3 in več	162	3,64	1,026	,081
D9-Moja družina-----	do 2 uri	219	3,36	,983	,066
	3 in več	159	3,36	1,318	,105
D10-Odnos prosilcev do mene-----	do 2 uri	225	3,46	1,048	,070
	3 in več	162	3,62	1,016	,080
D11-Moj ugled v javnosti-----	do 2 uri	222	2,38	1,185	,080
	3 in več	156	2,65	1,324	,106

Tabela P10: Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na tedensko povprečje ur opravljenega prostovoljskega dela v ŽK

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odnosi sodelavci prostovoljskega dela v ŽK-----	Equal variance assumed	9,945	,002	-,613	391	,540	-,054	,089	-,229	,120
	Equal variance not assumed			-,592	306,453	,554	-,054	,092	-,235	,126
D2-Podpora šolskega učitelja-----	Equal variance assumed	8,144	,005	-1,860	379	,064	-,204	,110	-,419	,012
	Equal variance not assumed			-1,805	299,394	,072	-,204	,113	-,426	,018
D3-Vera v svet-----	Equal variance assumed	34,536	,000	-3,273	394	,001	-,185	,057	-,296	-,074
	Equal variance not assumed			-3,420	393,651	,001	-,185	,054	-,292	-,079
D4-Možnost, da pomagamo ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	2,610	,107	-1,280	400	,201	-,071	,055	-,180	,038
	Equal variance not assumed			-1,276	362,547	,203	-,071	,056	-,180	,038
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	Equal variance assumed	,004	,950	-2,433	391	,015	-,241	,099	-,435	-,046
	Equal variance not assumed			-2,397	333,087	,017	-,241	,100	-,439	-,043
D6-Možnost sodelovanja pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variance assumed	,523	,470	-1,613	385	,108	-,164	,102	-,364	,036
	Equal variance not assumed			-1,590	325,671	,113	-,164	,103	-,367	,039
D7-Podpora domačemu župniku-----	Equal variance assumed	13,222	,000	,404	392	,686	,047	,116	-,181	,275
	Equal variance not assumed			,390	305,171	,697	,047	,120	-,190	,284
D8-Možnost udeležbe na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variance assumed	,170	,680	-1,274	384	,203	-,131	,103	-,334	,071
	Equal variance not assumed			-1,265	337,372	,207	-,131	,104	-,336	,073
D9-Moja družina-----	Equal variance assumed	22,556	,000	,019	376	,985	,002	,118	-,230	,235
	Equal variance not assumed			,018	278,362	,986	,002	,124	-,242	,246
D10-Odnos prosilca s pomočniki-----	Equal variance assumed	,362	,548	-1,454	385	,147	-,155	,107	-,365	,055
	Equal variance not assumed			-1,462	353,102	,145	-,155	,106	-,364	,054
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variance assumed	2,617	,107	-2,070	376	,039	-,269	,130	-,525	-,014
	Equal variance not assumed			-2,031	309,771	,043	-,269	,132	-,530	-,008

**C6. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljali delati v ŽK**

*Tabela P11: Povezanost motivacijskih vzgibov in povprečja ur, ki so jih prostovoljci pripravljali delati v ŽK*

**Group Statistics**

	pripravljani	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	do 2 uri	138	3,90	,915	,078
	3 in več	240	4,11	,890	,057
D2-Podpora ŠK-----	do 2 uri	137	3,22	1,034	,088
	3 in več	235	3,44	1,070	,070
D3-Vera-----	do 2 uri	139	4,51	,630	,053
	3 in več	242	4,69	,559	,036
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	do 2 uri	141	4,55	,591	,050
	3 in več	249	4,67	,570	,036
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	do 2 uri	139	3,75	,986	,084
	3 in več	244	3,95	,995	,064
D6-Možnost soodločanja pri delu in	do 2 uri	137	3,47	,955	,082
	3 in več	240	3,70	1,048	,068
D7-Podpora domačega župnika-----	do 2 uri	138	3,85	,981	,083
	3 in več	242	3,81	1,220	,078
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	do 2 uri	138	3,35	1,065	,091
	3 in več	235	3,58	1,052	,069
D9-Moja družina-----	do 2 uri	135	3,27	,994	,086
	3 in več	240	3,47	1,146	,074
D10-Odnos prosilcev do mene-----	do 2 uri	139	3,32	1,098	,093
	3 in več	241	3,62	1,035	,067
D11-Moj ugled v javnosti-----	do 2 uri	139	2,27	1,160	,098
	3 in več	236	2,58	1,339	,087

Tabela P12: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na tedensko povprečje ur, ki so jih prostovoljci pripravljene delati v ŽK

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odr sodelavci prostovoljci v ŽK-----	Equal variance assumed	,020	,889	-2,185	376	,030	-,210	,096	-,399	-,021
	Equal variance not assumed			-2,169	279,276	,031	-,210	,097	-,400	-,019
D2-Podpora ŠK-----	Equal variance assumed	,691	,406	-1,931	370	,054	-,219	,114	-,443	,004
	Equal variance not assumed			-1,948	292,501	,052	-,219	,113	-,441	,002
D3-Vera-----	Equal variance assumed	11,244	,001	-2,942	379	,003	-,183	,062	-,306	-,061
	Equal variance not assumed			-2,849	260,691	,005	-,183	,064	-,310	-,057
D4-Možnost, da pomagamo ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	5,005	,026	-2,111	388	,035	-,129	,061	-,248	-,009
	Equal variance not assumed			-2,090	282,127	,038	-,129	,062	-,250	-,007
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	Equal variance assumed	,257	,613	-1,962	381	,051	-,207	,105	-,414	,000
	Equal variance not assumed			-1,966	289,213	,050	-,207	,105	-,414	,000
D6-Možnost sodelovanja pri delu in samoiniciativnost-----	Equal variance assumed	,937	,334	-2,142	375	,033	-,233	,109	-,447	-,019
	Equal variance not assumed			-2,197	305,076	,029	-,233	,106	-,441	-,024
D7-Podpora domačemu župniku-----	Equal variance assumed	9,109	,003	,278	378	,781	,034	,122	-,205	,273
	Equal variance not assumed			,295	336,460	,768	,034	,115	-,192	,259
D8-Možnost udeležbe na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variance assumed	,000	,999	-2,075	371	,039	-,235	,113	-,458	-,012
	Equal variance not assumed			-2,068	284,460	,040	-,235	,114	-,459	-,011
D9-Moja družina-----	Equal variance assumed	4,787	,029	-1,735	373	,084	-,204	,118	-,436	,027
	Equal variance not assumed			-1,805	311,583	,072	-,204	,113	-,427	,018
D10-Odnos prosilca in mene-----	Equal variance assumed	,354	,552	-2,613	378	,009	-,295	,113	-,516	-,073
	Equal variance not assumed			-2,571	274,134	,011	-,295	,115	-,520	-,069
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variance assumed	6,302	,012	-2,252	373	,025	-,307	,136	-,575	-,039
	Equal variance not assumed			-2,337	322,918	,020	-,307	,131	-,566	-,049



## C6. Motivacijski vzgibi v odvisnosti od vloge v ŽK

Tabela P13: Primerjava motivacijskih vzgibov in vlog v ŽK

### Group Statistics

	tajniki in drugi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1-Medsebojni odnosi s sodelavci prostovoljci v ŽK-----	tajnik	180	4,03	,855	,064
	drugi	326	4,02	,901	,050
D2-Podpora ŠK-----	tajnik	172	3,36	1,019	,078
	drugi	325	3,34	1,095	,061
D3-Vera-----	tajnik	180	4,62	,609	,045
	drugi	335	4,61	,573	,031
D4-Možnost, da pomagam ljudem v	tajnik	182	4,65	,544	,040
	drugi	346	4,60	,593	,032
D5-Sprejetost v skupini prostovoljcev-----	tajnik	179	3,77	,976	,073
	drugi	331	3,92	,959	,053
D6-Možnost soodločanja pri delu in	tajnik	178	3,57	1,030	,077
	drugi	327	3,57	1,009	,056
D7-Podpora domačega župnika-----	tajnik	178	3,88	1,126	,084
	drugi	329	3,79	1,141	,063
D8-Možnost udeleževanja na izobraževanjih in	tajnik	177	3,43	,975	,073
	drugi	321	3,50	1,084	,061
D9-Moja družina-----	tajnik	178	3,39	1,096	,082
	drugi	319	3,36	1,090	,061
D10-Odnos prosilcev do mene-----	tajnik	178	3,54	,986	,074
	drugi	324	3,44	1,110	,062
D11-Moj ugled v javnosti-----	tajnik	177	2,50	1,207	,091
	drugi	317	2,36	1,297	,073

Tabela P14: Tabela P2: Izračun t-testa povezanosti motivacijskih vzgibov glede na vloge v ŽK

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1-Medsebojni odn sodelavci prostovolj ŽK-----	Equal variance assumed	,305	,581	,039	504	,969	,003	,082	-,158	,165
	Equal variance not assumed			,040	385,871	,968	,003	,081	-,156	,162
D2-Podpora ŠK-----	Equal variance assumed	1,046	,307	,249	495	,804	,025	,101	-,173	,223
	Equal variance not assumed			,254	370,683	,799	,025	,099	-,169	,219
D3-Vera-----	Equal variance assumed	,032	,859	,190	513	,849	,010	,054	-,096	,117
	Equal variance not assumed			,187	347,658	,852	,010	,055	-,098	,119
D4-Možnost, da pomagam ljudem v stiski-----	Equal variance assumed	2,628	,106	1,003	526	,316	,053	,053	-,051	,157
	Equal variance not assumed			1,031	396,943	,303	,053	,051	-,048	,154
D5-Sprejetost v sku prostovoljcev-----	Equal variance assumed	3,822	,051	-1,613	508	,107	-,144	,090	-,320	,031
	Equal variance not assumed			-1,605	359,553	,109	-,144	,090	-,321	,033
D6-Možnost soodlo pri delu in samoiniciativnost---	Equal variance assumed	,173	,678	-,079	503	,937	-,008	,095	-,194	,178
	Equal variance not assumed			-,079	357,366	,937	-,008	,095	-,195	,180
D7-Podpora domač župnika-----	Equal variance assumed	,458	,499	,897	505	,370	,095	,106	-,113	,302
	Equal variance not assumed			,900	367,100	,369	,095	,105	-,112	,302
D8-Možnost udelež na izobraževanjih in romanjih-----	Equal variance assumed	1,836	,176	-,705	496	,481	-,069	,098	-,262	,124
	Equal variance not assumed			-,727	396,441	,468	-,069	,095	-,256	,118
D9-Moja družina----	Equal variance assumed	,048	,827	,321	495	,749	,033	,102	-,168	,233
	Equal variance not assumed			,320	364,483	,749	,033	,102	-,168	,234
D10-Odnos prosilce mene-----	Equal variance assumed	3,412	,065	1,009	500	,314	,100	,100	-,095	,296
	Equal variance not assumed			1,044	402,340	,297	,100	,096	-,089	,290
D11-Moj ugled v javnosti-----	Equal variance assumed	2,114	,147	1,180	492	,239	,140	,119	-,093	,373
	Equal variance not assumed			1,204	386,609	,229	,140	,116	-,089	,369

## C7. Pomembni elementi za dobro delo prostovoljca v ŽK

Tabela P15: Ocena trditev za dobro delo prostovoljca v ŽK

	N	Minimu	Maximu	Mean	Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
A1-jasno opredeljena vloga in delo prostovoljca v Karitas-----	541	1	5	4,14	,837
A2-napisan opis dela prostovoljca v Karitas-----	532	1	5	3,42	1,106
A3-ustrezna navodila za konkretno vaše delo znotraj ŽK-----	536	1	5	4,00	,859
A4-skupno načrtovanje dela v ŽK -----	545	1	5	4,46	,663
A5-redna srečanja sodelavcev ŽK-----	543	1	5	4,43	,710
A6-predhodna seznanjenost z vsebino sestanka rednih srečanj-----	545	1	5	3,43	1,011
A7-čas namenjen za duhovno misel in oblikovanje -----	541	1	5	4,14	,760
A8-možnost aktivnega sodelovanja na mesečnih srečanjih-----	540	1	5	3,86	,876
A9-prisotnost domačega župnika na mesečnih srečanjih -----	546	1	5	4,36	,803
A10-soodločanje pri delu in poslovanju ŽK-----	546	1	5	4,10	,767
A11-svoboda in samostojnost pri delu-----	543	1	5	3,97	,843
A12-vzpodbuda in podpora domačega župnika -----	550	1	5	4,57	,665
A13-organiziranost dela po posameznih področjih oziroma odborih	534	1	5	3,79	,952
A14-usklajevanje dela z načrti dela na drugih nivojih Karitas-----	533	1	5	3,71	,906
A15-posebna navodila ŠK za vodenje srečanj-----	538	1	5	3,63	,935
A16-dovolj razumljiva in jasna navodila ŠK o delu v ŽK, akcijah in programih	539	1	5	4,06	,808
A17-obveščenost o dogodkih v Karitas in izvedenih programih-----	542	1	5	4,07	,733
A18-posredovanje konkretnih predlogov za konkretne situacije s strani ŠK	537	1	5	3,95	,817
A19-ustrezni prostori in oprema za delovanje-----	548	1	5	4,02	,893
A20-ugotavljanje rezultatov dela v ŽK-----	547	1	5	4,02	,694
A21-priprava poročila za ŠK-----	539	1	5	3,92	,803
A22-objavljanje rezultatov o opravljenem delu v javnosti (npr.v žup. pismu)	542	1	5	3,70	,930
A23-povratne informacije o uspešnosti dela vaše ŽK-----	537	1	5	3,73	,867
A24-ustrezno izobraževanje in usposabljanje prostovoljcev-----	546	1	5	4,05	,839
A25-ustrezna usposobljenost prostovoljcev za delo v Karitas-----	546	1	5	4,00	,837
A26-možnost udeležbe na duhovnih vajah-----	543	1	5	3,99	,741
A27-možnost pogovora o problemih in težavah pri delu v Karitas-----	546	1	5	4,35	,647
A28-zahvala voditeljev Karitas za opravljeno delo-----	543	1	5	3,29	1,150
A29-nagrada za delo v Karitas-----	541	1	5	2,06	1,056
A30-zahvala prejemnikov prejete pomoči-----	544	1	5	2,86	1,126
A31-odprta in sproščena komunikacija med sodelavci v ŽK-----	546	1	5	4,54	,641
A32-možnost pogovora s strokovnimi delavci in direktorjem ŠK-----	540	1	5	3,98	,851
A33-prijateljsko sodelovanje s sodelavci na ravni dek.ali območnih K	547	1	5	4,15	,706
A34-jasno opredeljena vloga ŽK v župniji-----	544	1	5	4,24	,734