

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU:  
ŠTUDIJA PRIMERA ORGANIZACIJE UNICEF**

Ljubljana, september 2010

URŠKA METLIKOVEC

## **IZJAVA**

Študentka **Urška Metlikovec** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Jane Žnidaršič**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. 9. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1 BISTVENE ZNAČILNOSTI NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH</b> .....                               | <b>4</b>  |
| 2.1 ZAPOSLENI KOT KLJUČNI IZVOR KONKURENČNOSTI.....   | 4         |
| 2.1.1 <i>VLOGA KADROV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH</i> .....  | 5         |
| 2.1.2 <i>POMEN PROSTOVOLJNEGA DELA</i> .....  | 5         |
| 2.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE BODOČIH SODELAVCEV .....  | 6         |
| 2.3 UVAJANJE BODOČIH SODELAVCEV .....   | 7         |
| 2.4 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH IN PROSTOVOLJCEV .....                        | 8         |
| 2.5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN PROSTOVOLJCEV .....  | 9         |
| 2.5.1 <i>MOTIVACIJA ZAPOSLENIH</i> .....  | 9         |
| 2.5.2 <i>MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV</i> .....   | 9         |
| <b>3 NEPROFITNA ORGANIZACIJA UNICEF SLOVENIJA</b> .....   | <b>10</b> |
| 3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE UNICEF SLOVENIJA IN NJENEGA DELOVANJA.....                            | 10        |
| 3.2 POJEM PROSTOVOLJSTVA PRI UNICEFU SLOVENIJA .....  | 11        |
| 3.3 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE PROSTOVOLJCEV TER ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA                    | 12        |
| 3.4 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE TER RAZVOJ PROSTOVOLJCEV IN ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA ..... | 13        |
| 3.5 MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV IN ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA.....                               | 14        |
| <b>4 RAZISKAVA: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU – ŠTUDIJA PRIMERA UNICEF</b> .....                       | <b>15</b> |
| 4.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE .....   | 15        |
| 4.2 METODOLOGIJA IN OMEJITVE RAZISKAVE.....   | 15        |
| 4.3 HIPOTEZE RAZISKAVE.....   | 16        |
| 4.4 ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA.....   | 16        |
| 4.4.1 <i>INTERPRETACIJA DOBLJENIH REZULTATOV RAZISKAVE</i> .....                                    | 16        |
| 4.5 PREVERJANJE HIPOTEZ IN DISKUSIJA ANALIZE RAZISKAVE .....  | 23        |
| 4.5.1 <i>PREVERJANJE HIPOTEZ</i> .....  | 23        |
| 4.5.2 <i>DISKUSIJA REZULTATOV RAZISKAVE</i> .....   | 24        |
| <b>SKLEP</b> .....  | <b>26</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> .....   | <b>27</b> |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1: RAZLIKE MED PROFITNIMI IN NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI .....                           | 2  |
| TABELA 2: SKUPINE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....   | 3  |
| TABELA 3: LESTVICA NAJBOLJ POGOSTIH POSAMEZNIKOVH ZADOLŽITEV KOT PROSTOVOLJKA PRI UNICEFU ..... | 18 |
| TABELA 4: LESTVICA POMEMBNOСТИ OSTALIH MOTIVACIJSKIH FAKTORJEV .....                            | 20 |
| TABELA 5: NAČINI, KAKO PROSTOVOLJSTVO VPLIVA NA POSAMEZNIKOVO OSEBNO RAST IN RAZVOJ .....       | 22 |
| TABELA 6: PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE PRI ORGANIZACIJI UNICEF .....                                  | 23 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| SLIKA 1: STRUKTURA PROSTOVOLJCEV PO SPOLU IN STAROSTI .....   | 16 |
| SLIKA 2: IZOBRAZBA PROSTOVOLJK .....  | 17 |
| SLIKA 3: DELEŽ ČASA DOSEDANJEGA OPRAVLJENEGA PROSTOVOLJNEGA DELA PRI UNICEFU .....                        | 17 |
| SLIKA 4: DELEŽ ODLOČITEV ZA PROSTOVOLJNO DELO GLEDE NA VZROKE .....                                       | 18 |
| SLIKA 5: DELEŽ ZADOVOLJSTVA PROSTOVOLJK GLEDE NA PODROČJA DELOVANJA UNICEFA IN NJENIH KADROV .....        | 19 |
| SLIKA 6: DELEŽ POMEMBNOСТИ USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH.....                | 19 |
| SLIKA 7: DELEŽI MOTIVACIJSKIH FAKTORJEV PRI PROSTOVOLJNEM DELU .....                                      | 20 |
| SLIKA 8: DELEŽ PRIPADNOСТИ PROSTOVOLJCEV ORGANIZACIJI UNICEF .....  | 21 |
| SLIKA 9: DELEŽ POZITIVNIH IN NEGATIVNIH ODGOVOROV GLEDE NA VPLIV PROSTOVOLJNEGA DELA NA OSEBNO RAST ..... | 21 |

## KAZALO PRILOG

|  |   |
|--|---|
| PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PROSTOVOLJCE V UNICEFU..... | 2 |
| PRILOGA 2: ANALIZA REZULTATOV SPLETNE ANKETEETE .....        | 6 |

# UVOD

Svetlik in Zupan (2009, str. 13) pravita takole: »Če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo novo vrednost, je odvisno od ljudi, zaposlenih, od njihovih virov, to je znanja, spodbujenosti, izkustev, zmožnosti, ustvarjalnosti, zdravja, usmerjenosti, sodelovanja, odnosov, uspešnosti.«

Ravnanje z ljudmi pri delu oziroma management človeških virov postaja vse bolj pomembna funkcija v vsaki organizaciji. Ljudje so človeški kapital z vsem svojim znanjem in sposobnostmi, ki prinaša podjetju visoko dodano vrednost in višje možnosti za uspeh organizacije. Strokovnjaki se zavedajo, da so najbolj donosne investicije v vsaki organizaciji prav investicije v človeški kapital, zato je pomembno, da je management človeških virov v vsaki organizaciji dobro razvit.

Management človeških virov zajema pridobivanje in izbiranje bodočih zaposlenih ter začetno uvajanje vsakega novega delavca, sprotno izobraževanje in usposabljanje že zaposlenih v organizaciji, njihov razvoj in upravljanje s karierami, nagrajevanje in motiviranje, upravljanje z organizacijsko klimo, skrb in spremljanje zadovoljstva in s tem povezano pripadnost organizaciji.

Ravnanje z ljudmi pri delu v neprofitnih organizacijah pa ima še večji pomen kot v profitnih, saj je njihova dejavnost predvsem storitvena, torej potrebujejo veliko specifičnih znanj in sposobnosti, katere jim lahko nudijo le svoji zaposleni. V neprofitnih organizacijah je v ospredju notranja motivacija ljudi, ki v taki organizaciji pomagajo prostovoljno ali pa za manj denarja kot bi sicer kje drugje. Taki ljudje imajo razvite predvsem socialne sposobnosti, pri delu pa jih motivirajo socialni motivi.

V moji diplomski nalogi pišem prav o managementu človeških virov v neprofitnem sektorju, na primeru neprofitne organizacije Unicef Slovenija. Diplomaska naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu so na kratko povzete značilnosti neprofitnih organizacij, za lažjo predstavbo o letih, ter značilnosti managementa človeških virov v njih na splošno. Ker so velikokrat v neprofitnih organizacijah prevladujoči kader prav prostovoljci, imajo v moji diplomski nalogi prav poseben pomen in veliko težo obravnavanja teme. Drugi del diplomske naloge je podrobno opisan management človeških virov v organizaciji Unicef Slovenija. Vse podatke sem pridobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga imela s koordinatorko prostovoljcev, Polono Greif. Zadnji del pa je moj raziskovalni del, ki je hkrati tudi namen moje diplomske naloge in sicer analiza opravljene raziskave, ki sem jo opravila med prostovoljci v Unicefu Slovenija in tako z njo preverila štiri postavljene hipoteze in primerjala odstopanja odgovorov anketiranih prostovoljcev s pridobljenimi podatki o managementu človeških virov v organizaciji Unicef Slovenija. V diplomski nalogi sem s kvalitativno in kvantitativno metodo anketnega vprašalnika raziskala predvsem motivacijo ter notranje in zunanje zadovoljstvo prostovoljcev v organizaciji Unicef in prišla do zanimivih zaključkov, kateri so predstavljeni v diskusiji rezultatov raziskave in sklepu.

# 1 BISTVENE ZNAČILNOSTI NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Rus (1994, str. 959) opredeljuje neprofitne organizacije takole: »Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije, so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta nazaj vlaga v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev.«

Pojem neprofitne organizacije lahko v angleški literaturi najdemo pod izrazi »*nonprofit organizations*«, »*voluntary organizations*«, »*not-for-profit organizations*« in podobnimi. V Sloveniji pa take organizacije lahko poimenujemo tudi nepridobitne, prostovoljne, nevladne, nedobičkonosne, civilno-družbene in podobne druge organizacije.

Kolarič (2002, str. 14) razdeli neprofitne organizacije v dve vrsti:

- **javne neprofitne organizacije**, ki so z javnih avtoritet ustanovljene organizacije in »služijo« javnemu interesu
- **zasebne neprofitne organizacije**, ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb in »služijo tako javnemu kot skupnemu interesu«.

Profitne organizacije se od neprofitnih razlikujejo po tem, da imajo pridobitne cilje in smotre, ki jih praviloma merijo v denarju, predvsem pa maksimizacijo dobička, medtem ko so smotri neprofitnih organizacij nepridobitni in denarno nemerljivi, njihov smisel obstoja pa je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno korist (Kolarič, 2002, str. 10). Podrobnejše razlike med obema vrstama organizacij so opisane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

| Področje                    | Pridobitne organizacije                               | Nepridobitne organizacije   |
|-----------------------------|---|---|
| Merila uspešnosti           | Dobiček   | Količina in kakovost storitev za uporabnike   |
| Strategije                  | Dolgoročnost  | Kratkoročnost   |
| Predračuni                  | Instrument načrtovanja in obvladovanja                | Predvsem instrument obvladovanja  |
| Materialno nagrajevanje     | Plača in nagrade za vse zaposlene                     | Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljski so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela. |
| Izbiranje vršnih managerjev | Pogosto na osnovi izkušenj in zmožnosti za management | Pogosto na osnovi usposobljenosti za poslovodenje-po ozkih strokovnih, političnih, interesnih ipd. sodilih    |

Vir: N. Širca-Trunk & M. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 9.

Neprofitni management se deli v več podskupin. V literaturi lahko zasledimo več načinov razvrščanja, ki se razlikujejo predvsem po razločevalnih kriterijih. Nam najbližjo razvrstitev najdemo v nemški teoriji in jo prikazuje spodnja razpredelnica (Schwarz, 1996, str. 18).

*Tabela 2: Skupine neprofitnih organizacij*

| Skupina neprofitnih organizacij                  | Smotri in naloge   | Vrste in tipi  |
|--|--|--|
| <b>Državne neprofitne organizacije</b>           |  |  |
| Izvajalci javnih služb                           | Opravljanje po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Javna uprava</li> <li>• Javna podjetja in zavodi (promet, pošta, telekomunikacije, bolnišnice, šole, muzeji, univerze, knjižnice, gledališča domovi)</li> </ul>       |
| <b>Napol državne organizacije</b>                |  |  |
| Samoupravne institucije javnega prava            | Opravljaajo naloge, ki so jim preverjene na zakonski osnovi; članstvo je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi  | Zbornice (gospodarske, obrtne, nameščenske), socialni skladi   |
| <b>Zasebne organizacije</b>                      |  |  |
| Neprofitne organizacije na področju gospodarstva | Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov   | Poslovna združenja, organizacije delojemalcev, poklicna združenja, organizacije potrošnikov, zadruga   |
| Družbeno kulturne neprofitne organizacije        | Opravljaajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov   | Športna društva, društva za dejavnosti v prostem času, cerkve, sekte, zasebni klubi, spiritistični krožki  |
| Politično neprofitne organizacije                | Opravljaajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih interesov in vrednot  | Politične stranke, organizacije za varovanje okolja, narave, domovine, politično usmerjena združenja in društva, organizirane državljanske pobude  |
| Socialne neprofitne organizacije                 | Opravljaajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine ljudi-dobrodelnost, socialno skrbstvo, dejavnost v občo korist | Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim, zapostavljenim ljudem, dobrodelne institucije, organizacije za pomoč pri razvoju, skupine za socialno pomoč |

*Vir: N. Širca-Trunk. & M. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 1998, str. 6.*

## **2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

*Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše- le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006, str. 3).*

Že povsem znano dejstvo je, da je uspeh vseh organizacij, tako profitnih kot neprofitnih, v veliki meri odvisen tudi od zaposlenih v le-teh. Ljudje so bogastvo organizacije, saj so nenadomestljivi – v primerjavi z raznimi stroji in tehnologijo imajo bogata znanja in izkušnje ter s svojimi spretnostmi in sposobnostmi omogočajo organizaciji ohranitev konkurenčne prednosti na trgu. Zato je zelo pomembno posvetiti veliko časa iskanju novih, čim boljših potencialnih delavcev, jih primerno izbrati, uvesti v sistem organizacije ter jih skozi njihovo delo motivirati z raznoraznimi spodbudami, da bodo prinašali organizaciji čim več koristi in pozitivnih rezultatov. Za vse to v organizaciji večinoma poskrbi kadrovska služba oziroma management človeških virov, ki se poleg zaposlovanja novih delavcev ukvarja tudi z izobraževanjem, usposabljanjem, motiviranjem, napredovanjem, ocenjevanjem in razvojem že obstoječih delavcev.

Management človeških virov v neprofitnih organizacijah se v kar nekaj pogledih razlikuje od managementa človeških virov profitnih organizacij. Bistvena razlika je predvsem v zaposlenih, saj le-ti v neprofitnih organizacijah običajno nimajo izraženih denarnih motivov, ampak so v ospredju njihova želja po delu z ljudmi, pomoč ljudem in altruistična nagnjenja (Svetlik, 2002, str. 95). Veliko delavcev v takih organizacijah je prostovoljcev, ki svoje delo opravljajo prostovoljno ali pa honorarno. Kljub temu, da mnogi niso plačani, so vseeno del organizacije in jih je potrebno jemati resno kot vse ostale zaposlene. Tako tudi v kadrovski službi že na začetku zaposlovanja zahtevajo od bodočih kandidatov predvsem znanja za delo z ljudmi in izkušnje s tega področja. Svetlik (2002, str. 95) pravi, da neprofitne organizacije praviloma zaposlujejo manj ljudi kot bi jih profitna organizacija, vendar pa od svojih zaposlenih pričakujejo opravljanje več različnih vrst nalog, torej iščejo zaposlene s širokim spektrom njihovih znanj in sposobnosti. Poleg tega majhne organizacije le v omejenem obsegu lahko zagotavljajo delavcem notranjo kariero, kar zmanjšuje pomen tega motivacijskega dejavnika.

Svetlik (2002, str. 95) povzema, da je za delavce v neprofitnih organizacijah zelo pomembno, da imajo zelo dobre socialne sposobnosti, široko strokovno znanje, da niso čustveno nestabilni in da njihova glavna motivacija ni denar, ampak jih k delu spodbujajo drugi motivi, med pomembnejšimi pa je socialna motivacija.

### **2.1 ZAPOSLENI KOT KLJUČNI IZVOR KONKURENČNOSTI**

Hollenbeck & Wright (1994, str. 92) pravita takole: »Človeški viri so tisti dejavnik v organizaciji, ki lahko veliko pripomorejo k pridobitvi njene konkurenčne prednosti. Vodstvo mora zato natančno preučiti in upoštevati sposobnosti zaposlenih in zunanjih sodelavcev, da lahko izbere ustrezno strategijo. Da bi uspešno dosegli strategijo in z njo dosegli cilje



organizacije, morajo zaposleni opraviti določene naloge, imeti potrebne spretnosti in biti motivirani za izvedbo le-teh.«

### **2.1.1 VLOGA KADROV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH**

Sodobna podjetja morajo prilagajati svoje načine dela, vodenje in organizacijo svojim zaposlenim in njihovim zmožnostim, saj se le tako lahko ohranjajo ali celo izboljšujejo konkurenčne prednosti podjetij. V preteklosti so delovala podjetja na principu avtoritete in stroge hierarhije, kjer so bili ljudje obravnavani kot stroji, zadržali so jim vse osebne cilje in jih tako popolnoma podredili organizaciji. Stare vloge zaposlenih so bile take, da so si jih vrhni managerji v zameno za zagotavljanje varnosti zaposlitve popolnoma podredili in so le-ti ubogljivo in zvesto opravljali njihove ukaze. Vendar se je ta vloga sčasoma zelo spremenila. Danes nosijo odgovornost za konkurenčnost tudi zaposleni, ne le managerji. Slednji danes tudi spodbujajo zaposlene k inovativnosti, izražanju podjetniški idej, vseživljenjskemu učenju ter spodbujanju njihove zaposljivosti (Svetlik & Zupan, 2009).

Ljudje so človeški kapital, ki ima potencial, da ustvarja ekonomsko rento (profit nad normalno ravniyo v nekem daljšem obdobju), vendar pa ima podjetje nad njimi zgolj omejeno kontrolo (Amit & Shoemaker, 1993). Coff (1997) opozarja na nevarnost, da ljudje lahko kadarkoli prostovoljno odidejo iz nekega podjetja, z njimi pa vse znanje, ki ga imajo, ter informacije, ki so lahko relevantne za njihove bodoče delodajalce ali poslovne partnerje. Zato je od privabljanja novih kandidatov še bolj pomembno zadržanje najboljših zaposlenih v podjetju. Pri tem pa tudi to, da uspemo zadovoljiti želje in potrebe teh ljudi ter jih vedno znova primerno motiviramo in nagrajujemo, da nam ostanejo zvesti.

Svetlik (2002, str. 104) v svojem delu povzema, da je management človeških virov v neprofitnem sektorju osrednji del managementa. Človeški viri so v tem sektorju daleč najpomembnejši, in če organizacija odpove na tem področju, odpove v celoti. In obratno: z dobrim managementom in razvojem človeških virov si ustvarja prednost pred konkurenčnimi organizacijami.

### **2.1.2 POMEN PROSTOVOLJNEGA DELA**

Prostovoljno delo je delovanje ljudi, ki se brez pričakovanja materialne koristi svobodno odločijo, da bodo pomagali drugim in tako vnašali v svoje življenje in življenja drugih nove vrednote. Je sodobna oblika osebne solidarnosti in ima tudi neštete javne organizacijske oblike (Ramovš, 2002, str. 86).

Prostovoljstvo se je razvilo šele v drugi polovici 20. stoletja, njegova vloga pa se je okrepila prav v zadnjih petnajstih letih. Vloga in pomen prostovoljnega dela se pokažeta predvsem takrat, ko so ljudje v stiski, npr. zaradi naravnih nesreč, brezdomstva, vojn, lakote, ter pri oskrbi starejših ljudi in otrok. Ljudje se običajno vključijo v razne humanitarne, okoljevarstvene ali športne organizacije in tako po svojih zmožnostih prostovoljno pomagajo drugim. Vendar zaradi

neplačila njihovega dela, neformalnosti in nepromoviranosti ostaja prostovoljstvo neprepoznavno, čeprav zelo veliko prispeva k razvoju družbe.

Bačnikova (2006, str. 19) v svojem diplomskem delu navaja, da prostovoljno delo ne koristi samo tistemu, ki prejema pomoč, ampak tudi tistemu, ki daje oziroma pomaga. S svojim prostovoljstvom pridobiva dragocene izkušnje in se tako osebnostno razvija. Človeku daje dober občutek, da opravlja družbeno koristno delo, poleg tega pa lahko spozna nove ljudi in drugačne kulture, gradi nova prijateljstva, pridobiva nova znanja in spretnosti ter osebnostno raste. Ne samo za prostovoljce, ampak tudi za socialno okolje, ima prostovoljno delo praktično vrednost, saj se vrednote prostovoljcev prenašajo tudi na njihove bližnje in s tem tudi v razne ustanove.

Prostovoljno delo v neprofitnih organizacijah je skrbno organizirano in strokovno vodeno. Za to skrbijo usposobljeni ljudje, ki iščejo, izbirajo, uvajajo prostovoljce in skrbijo za njihov razvoj. Za to človekoljubno dejanje se odločajo ljudje vseh starosti, vendar med njimi najbolj prevladujejo mladi, saj se že v zadnjem času izvaja veliko promocij prostovoljstva prav skozi izobraževalne ustanove, od srednjih šol pa vse do fakultet.

Tomičeva (Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu, 2010) pravi, da vključevanje prostovoljcev v neposredno delo zahteva tudi od organizatorjev prostovoljnega dela različna znanja, tako da izberejo prave ljudi za posamezna dela, jih zanje pripravijo ter usposobijo za sodelovanje. Poleg pridobitve prostovoljcev je pomembno tudi, da jih organizatorji spremljajo, jim pomagajo in delo tudi evalvirajo. Prostovoljec se mora seznaniti z lastnimi možnostmi in možnostmi svoje organizacije. Dodaja še, da za doseg ciljev prostovoljnega dela ni potreben slučaj, ampak znanje in sposobnosti.

## **2.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE BODOČIH SODELAVCEV**

Svetlik (2003, str. 96) navaja, da je za uspešno delovanje neprofitnih organizacij običajno zelo pomembno poznavanje lokalnih razmer, kulture ljudi, njihovih navad in načinov sporazumevanja. Zato te organizacije poskušajo pritegniti najboljše možne sodelavce iz svojega okolja. To še posebej velja za prostovoljce, ki se v te organizacije največkrat vključujejo ob svojih drugih dejavnostih.

Prva faza pridobivanja novih sodelavcev je vsekakor načrtovanje optimalnega števila človeških virov. Ta proces opredelimo kot analiziranje obstoječega in napovedovanje prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oziroma presežka (Svetlik & Zupan, 2009, str. 237).

Po končani prvi fazi, v primeru odločitve o iskanju novih delavcev, sledi faza pridobivanja kandidatov za novo delovno mesto. Organizacija išče stalno ali pa začasno zaposlene, lahko pa tudi prostovoljce, ki jim lahko ravno tako nameni zahtevnejša dela v organizaciji. Načini pridobivanja sodelavcev se delijo na dva dela in sicer na pridobivanje iz notranjih virov (med že

zaposlenimi v organizaciji) ter iz zunanjih virov (stiki s šolami in z različnimi društvi, javne objave, zavodi za zaposlovanje, priporočila ipd.) (Svetlik, 2002, str. 96- 97).

Za neprofitne organizacije je pomembno, da pri iskanju kandidatov ne trošijo po nepotrebem preveliko denarja, saj le-tega ni veliko na razpolago. Velik izziv je za neprofitne organizacije predvsem pridobivanje prostovoljcev. V današnjih časih se ljudje veliko bolj zavedajo prostovoljstva kot nekoč, a se jih veliko tudi ne odloči za tovrstno pomoč soljudem, saj se hkrati zavedajo tudi potrebe po plačanem delu za preživetje. Tako se raje zaposlijo in pozabijo na prostovoljstvo, saj jim hkrati z zaposlitvijo primanjkuje tudi prostega časa. Zato je tu pomembna predvsem promocija skupaj s povezovanjem s šolami in društvi, ki ponuja ljudem bogate življenjske izkušnje, katere lahko pridobijo s prostovoljstvom. Svetlik (2002, str. 98) piše, da se načini pridobivanja prostovoljcev razlikujejo od načinov, s katerimi pridobivajo profesionalce. Pri njih moramo računati predvsem s socialnimi motivi, motivi po druženju in iskanju osebnega smisla ter pridobivanju dragocenih izkušenj, ki mogoče pridejo kasneje prav pri iskanju redne zaposlitve. Vse to jim neprofitne organizacije lahko tudi ponujajo, ko jih vabijo v svoje vrste.

Izbiro pravih kandidatov neprofitne organizacije raje prepuščajo strokovnjakom s področja kadrovske službe. Če le-teh v lastni organizaciji nimajo, najamejo specializirano kadrovska agencijo ali pa se obrnejo na javni zavod za zaposlovanje. Slednji se v praksi največkrat uporablja, saj nudi brezplačne storitve, a žal ni tako specializiran kot zasebne agencije.

Svetlik (2002, str. 99) piše, da pri izbiranju bodočih sodelavcev imajo podjetja več možnosti, in sicer lahko izbirajo na osnovi raznoraznih priporočil, osredotočanja na kandidatov življenjepis, izvajanja različnih testov in poskusnega dela ali dela za določen čas. Najpogosteje pa ljudje v kadrovske službi uporabljajo intervjuje, za katere je potrebna dobra priprava. Bolj kot je zeleno delovno mesto zahtevno, več truda morajo vložiti v postopek izbire. Pozorni morajo biti predvsem na njihove dotedanje delovne izkušnje ter seveda motive za odločitev za prostovoljno delo.

## **2.3 UVAJANJE BODOČIH SODELAVCEV**

Uvajanje je zelo pomemben del procesa managementa človeških virov. Gre za seznanjanje novih delavcev z novimi delovnimi nalogami, poleg tega pa tudi seznanjanje s kulturo organizacije, njenimi vrednotami in normami vedenja (Svetlik, 2002, str. 100). Cilj uvajanja je, da bi delavec v prihodnosti dosegel čim večjo produktivnost, poleg tega pa tudi osebno zadovoljstvo.

Mihalič (2006, str. 168) navaja, da se uvajanje največkrat izvaja zgolj v primerih novo zaposlenih, vendar je ta postopek potrebno uvesti tudi ob razporejanju zaposlenih na novo delovno mesto znotraj organizacije, raznih spremembah v načinu dela in horizontalnem napredovanju znotraj istega delovnega mesta.

Proces uvajanja je sestavljen iz procesa strokovne orientacije in socializacije v organizaciji, v kateri novinec pogosto doživi kulturni šok in začne postopoma sprejemati norme, vrednote, prepričanja organizacije in sodelavcev (Mihalič, 2006, str. 168). Najbolj pogoste oblike uvajanja so poskusna doba, pripravništvo in zaposlovanje za določen čas.

V neprofitnih organizacijah dajejo velik pomen uvajanju prostovoljcev, saj so tudi ti pomemben del kadrov v organizaciji. Običajno take organizacije organizirajo nekajdnevno srečanje za uvajanje prostovoljcev, kjer jih seznanijo s teoretičnimi osnovami in primeri iz prakse. Na teh delavnicah imajo tako že zaposleni priložnost bolje spoznati nove prostovoljne delavce, se z njimi dodatno pogovoriti o pričakovanih in jih že od začetka začetni spodbujati in motivirati. Zelo pomembna je predvsem vloga mentorjev, ki jim stojijo vedno ob strani, jim pomagajo ter jih spodbujajo pri osebnostnem razvoju.

## **2.4 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH IN PROSTOVOLJCEV**

Organizacije se vse bolj ukvarjajo z vprašanjem razvoja kompetenc sodelavcev (Svetlik, 2002, str. 104). V neprofitnih organizacijah so najpomembnejše kompetence prav kompetence za delo z ljudmi (na primer dobra komunikacija, prepričljivost, razumevanje drugih, mentorstvo in podobno). Dobra podlaga za njihov razvoj kompetenc je predvsem nudenje zaposlenim raznorazne izobraževalne programe, s katerimi običajno pridobijo višjo stopnjo izobrazbe. Pomembno vlogo pri razvoju zaposlenih igrajo njihovi neposredni vodje, saj spremljajo razvoj kompetenc delavcev, njihove delo in dosežke, pogovarjajo se z njimi o morebitnih težavah, iščejo možne rešitve, dodeljujejo vedno bolj zahtevne naloge, da bi s tem povečali njihove osebne zmožnosti. Včasih jim organizirajo formalna izobraževanja in usposabljanja zunaj organizacije. Povezujejo jih tudi v razne delovne skupine, kjer si zaposleni izmenjujejo delovne izkušnje in skupaj premagujejo težave pri delu.

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitosti (Bartol & Martin, 1995, str. 356).

Razvoj zaposlenih in prostovoljcev vključuje dejavnosti (Treven, 1998):

- **učenje** (gre za neko spremembo v vedenju, ki je posledica prakse in izkušenj),
- **izobraževanje** (razvoj inteligence in vrednot ter pridobivanje znanja),
- **razvoj** (na podlagi izkušenj in učenja se izboljšujejo sposobnosti posameznika),
- **usposabljanje** (sprememba vedenja, ki je načrtovana in sistematična in do katere pride s pomočjo spremljanja učnih primerov in s tem omogočanje posamezniku, da pridobi želena znanja in vedenja, s katerimi lahko izboljša svoje delovne rezultate).

Danes se organizacije poslužujejo več načinov pridobivanja znanja za svoje zaposlene, kot so e-izobraževanje, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje na delovnem mestu, simulacijsko učenje in podobne oblike. V sodobnih trendih izobraževanja zasledimo tudi samoizobraževanje in samorazvoj, kjer se posameznik sam motivira in izobražuje, da bi postal čim bolj konkurenčen drugim in razvijal svoje kompetence (Mihalič, 2006, str. 188).

## **2.5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN PROSTOVOLJCEV**

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega vzpodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut, 1995, str. 67).

### **2.5.1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

Motivacija zaposlenih je zelo pomemben del managementa človeških virov. Vendar najprej morajo nadrejeni, ki želijo motivirati svoje podrejene, poznati njihove individualne potrebe in želje, ki jih spoznajo skozi komunikacijo z zaposlenimi.

Černetič (2007, str. 222) motivacijo zaposlenih razlaga skozi motivacijski krog, katerega cilj je zadovoljiti potrebe posameznika. V nekem okolju se pojavi neki dražljaj, ki vzpodbudi posameznikovo potrebo. Če je ta dražljaj dovolj velik, začne posameznik z določenimi aktivnostmi zadovoljevati svojo potrebo in s tem skuša priti do cilja. Ko zadovolji eno potrebo, se ponovno pojavi drug dražljaj v okolju in posameznik spet želi zadovoljiti svojo potrebo. Tako se krog nadaljuje, in lahko rečemo, da je motivacija krožni proces, ki se vedno znova ponavlja.

Motivacijo povezujemo s človekovim delom in njegovimi aktivnostmi, saj obstaja za vsako človekovo aktivnost razlog, da jo bo hotel človek izvršiti. Ti razlogi oziroma vzroki pa se od človeka do človeka zelo razlikujejo glede na njegove vrednote in stališča, osebne interese in potrebe. Zaposlene motivirajo različni dejavniki, povezani z delom in vrednotenjem dela. Ti so (Lipičnik, 1997, str. 31): primerno delovno okolje, možnost napredovanja, medsebojni odnosi med sodelavci, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, zanimivo delo, osebni dohodek, možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti, stalnost in zanesljivost zaposlitve, soodločanje in priznanje za uspešnost pri delu.

Zgoraj naštetih dejavnikov so kombinacija higienikov in motivatorjev po Herzbergovi teoriji. Higieniki pripomorejo, da zaposleni dosegajo neke zelene rezultate v podjetju, motivatorji pa pomagajo pri osebnotnem razvoju in samopotrjevanju zaposlenih (Svetlik, 2002, str. 101). Slednji so v neprofitnih organizacijah posebej pomembni, saj v takih podjetjih običajno ni na voljo veliko denarnih sredstev, ki bi jih motivirala.

### **2.5.2 MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV**

Preučevanje motivacije in vrednot med prostovoljci dveh društev (Lengar, 2000) kaže, da so zanje značilnejše altruistična motivacija, ideološka motivacija, motivacija osebnotne rasti, manj pa so značilne kategorije egoistične, družbene motivacije ter motivacije nagrade oziroma statusa.

Motivi, zaradi katerih se ljudje odločajo za prostovoljno delo, so predvsem pomoč drugim, zaradi občutka »biti koristen« in storiti nekaj dobrega za druge, izkušenj, ki si jih lahko naberejo,

novih poznanstev, izkoriščanja prostega časa ter ostali osebni razlogi. Svetlik (2002, str. 102) meni, da je za prostovoljce najpomembnejši motivacijski faktor prav spoštljiv odnos vodij do njih. Pravi, da so se v organizacijo vključili, ker se identificirajo z njenim poslanstvom, zato jim morajo vodje pogosto pokazati, kako pomemben je njihov prispevek k temu. Zato je pomembno, da nadrejeni v neprofitnih organizacijah poznajo te motive, zaradi katerih so se ljudje odločili postati prostovoljci njihove organizacije, in jim tako prilagoditi tudi vrste motivacije in spodbud, ki jih bodo gnale v doseganje čim boljših rezultatov. Prostovoljce bomo namreč obdržali tako dolgo v organizaciji, dokler se bodo le-ti čutili upoštrevane in spoštovane z možnostjo kreativnega ustvarjanja.

### **3 NEPROFITNA ORGANIZACIJA UNICEF SLOVENIJA**

Unicef je organizacija, ki jo je leta 1946 ustanovila Organizacija Združenih narodov (OZN) z namenom pomagati otrokom, jih zaščititi in skrbeti za njihova preživetje in razvoj.

V članku na Unicefovi spletni strani (Unicef po svetu, 2010) lahko preberemo, da Unicef neposredno izvaja svoje programe v manj razvitih državah, kjer deluje trenutno 156 njegovih uradov, v razvitih državah, med katere spada tudi Slovenija, pa kot nevladne organizacije delujejo nacionalni odbori (le-teh je trenutno 37). Unicef se zavzema za stalno prisotnost na terenu, saj je vedno prisoten ob pomoči pri naravnih katastrofah in vojnih spopadih (temu programu nujne pomoči namenijo 16 % vseh sredstev), ter za usmerjenost k dolgoročnim razvojnim programom, katerim namenja kar 84 % vseh sredstev.

Unicef ima 5 prednostnih nalog pri svojem delovanju, in sicer (Unicef po svetu, 2010):

1. Preživetje in razvoj otrok do 5. leta starosti.
2. Zaščita posebej ogroženih in ranljivih otrok.
3. Zagotavljanje osnovnega izobraževanja vsem otrokom s posebnim poudarkom na vključevanju deklic – enakost med spoloma.
4. Boj proti pandemiji HIV/AIDS in zaščita otrok pred njenimi posledicami.
5. Zagovorništvo in razvoj partnerstev pri uresničevanju otrokovih pravic.

#### **3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE UNICEF SLOVENIJA IN NJENEGA DELOVANJA**

Unicef Slovenija je prostovoljna, nepridobitna društvena organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1993 z namenom, da podpira delo in cilje v Unicefu ter zastopa Unicefovo poslanstvo v Sloveniji. V ta namen organizira zbiranje sredstev za Unicefove programe pomoči otrokom s prodajo Unicefovih izdelkov in namenskimi akcijami ter neposredno izvaja nekatere programe v korist otrok v Sloveniji (Unicef v Sloveniji, 2010).

Unicef Slovenija pa ne skrbi le za zbiranje sredstev za pomoč otrokom po svetu, ampak zagotavlja pomoč tudi naši državi, in sicer s tem, da vlaga svoja sredstva v (Programi v Sloveniji, 2010):

- a) izobraževanje in razvoj otrok (s tem programom sodelujejo predvsem v vrtcih in šolah, kjer otroke poučujejo o strpnosti, enakopravnosti, solidarnosti itd. Poleg tega pa ne izobražujejo samo otrok, ampak posvečajo pozornost tudi vzgojiteljem, učiteljem in prostovoljcem ter jih primerno usposabljujejo in jim nudijo izobraževanje),
- b) zdravstveno zaščito (ustanovili so dva programa, in sicer: »Novorojencu prijazne porodnišnice« in »Dojenju prijazne zdravstvene ustanove«, in tako skrbijo za zdravstveno varstvo otrok ter spodbujanje dojenja pri materah),
- c) zagovorništvo pravic otrok (z raznoraznimi promocijami, kot so tiskane publikacije in organizirane javne tribune ter okrogle mize, promovirajo in zagovarjajo otrokove pravice. Njihovi izvajajoči projekti so »Povej naglas!«, s katerim povečujejo otrokovo aktivnost v družbi, ter projekta »Otrokom prijazna Unicefova mesta« ter »Varne točke«, kamor se otroci lahko zatečejo v stiski).

### **3.2 POJEM PROSTOVOLJSTVA PRI UNICEFU SLOVENIJA**

Unicef je neprofitna organizacija, ki jo sestavljata izvršilni odbor in častno razsodišče. Vse te funkcije so prostovoljne, vsako izmed njih pa opravlja od 10 do 15 prostovoljcev. Unicef ima tudi glavni nacionalni odbor, katerega sestavlja približno 40 prostovoljcev, med katerimi so tako strokovnjaki kot tudi laiki in mladi. Ta odbor skrbi predvsem za izobraževanje, skrb za otroke in participacijo v Unicefu.

Unicef ima tudi veliko prostovoljcev v približno 200 vrtcih in 300 osnovnih šolah (učiteljice, otroci), pa tudi v okoli 20 mladinskih centrih (srednješolci), ki sodelujejo v raznoraznih projektih (Unicefovi krožki, delavnice, stojnice, itd.). Ta baza šteje približno 700 ljudi. Poleg tega pa so še prostovoljci, ki so t.i. tehnična pomoč. To so predvsem študenti in odrasli, o katerih tudi v diplomski nalogi pišem. Ta baza se giblje med 50 in 100 prostovoljci. Le-ta ima širok razpon, saj je dejansko le okoli 40 zelo aktivnih prostovoljcev (predvsem študentov), ki sodelujejo v konkretnih projektih ali pa v raznovrstnih delavnicah in pri ostalih tehničnih delih. V omenjeno bazo 100 prostovoljcev jih spada še približno 40, ki niso tako aktivni in le občasno pomagajo pri Unicefu. Širok razpon prostovoljcev je tudi zato, ker vsakodnevno dobivajo punčke iz cunj, ki jih šivajo gospe, ki so zelo aktivne prostovoljke, a se nočejo identificirati, zato se točnega števila letih ne ve (ocenjujejo ga na 120). Prostovoljci sodelujejo tudi v Unicefovih varnih točkah, ki jih je okoli 200 po vsej Slovenji. Na vsaki od teh sodelujeta po vsaj dva prostovoljca. Poleg tega pa obstajajo tudi Otrokom prijazna mesta, kjer prav tako sodelujejo prostovoljci. Torej, o konkretnih številkah prostovoljcev pri Unicefu je težko govoriti, saj le-te variirajo, vendar se končno število giblje okoli 1500. Redno zaposlenih ljudi pri Unicefu Slovenija, ki prejemajo mesečne dohodke, pa je le 15.

### **3.3 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE PROSTOVOLJCEV TER ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA**

Prostovoljce pridobivajo na več načinov. Najlažje in najhitreje gre preko interneta, kjer imajo bodoči prostovoljci možnost se prijaviti tako na spletni strani Unicefa kot na spletni strani Slovenske filantropije. Oglase za pristop k prostovoljnemu delu lahko mladi najdejo tudi na plakatih po fakultetah, predvsem družboslovnih, npr. ekonomska, pedagoška fakulteta, sociologija, filozofija, socialno delo, kratka na vseh fakultetah, kjer si lahko študenti s prostovoljnim delom pridobijo tudi strokovno znanje. A kljub temu se včasih prijavijo tudi študenti s fakultet, ki niso ne družboslovne smeri in niti jim ne prinašajo nekega posebnega uporabnega znanja za prihodnji poklic, pa vendar le-ti študenti sami izrazijo željo po prostovoljstvu in novi izkušnji. Najlažje je pridobivati predvsem študente s Fakultete za socialno delo, saj so pri njih obvezne praksa in ure prostovoljnega dela, ki jih morajo po učnem programu opraviti. Ti študenti so že na začetku študija seznanjeni z izbiro organizacij, kjer lahko opravljajo prakso, med njimi je tudi Unicef, in tako že na sami fakulteti dobijo prijavnice, ki jih lahko izpolnijo in postanejo Unicefovi prostovoljci.

Zelo intenzivno pridobivanje prostovoljcev poteka predvsem v mesecih septembru in oktobru, ko izvedejo prvo izobraževanje. Prostovoljci se lahko priključujejo v Unicef tudi v naslednjih mesecih po prvem izvedenem izobraževanju, vendar najkasneje do februarja, ko izvedejo drugo, in s tem zadnje, začetno usposabljanje. Po mesecu februarju ne zbirajo več prostovoljcev, ampak jih obvestijo, da se jim lahko spet pridružijo meseca septembra, saj le za nekaj posameznikov sredi leta se Unicefu ne splača organizirati ponovnega izobraževanja.

Za izbiranje prostovoljcev na Unicefu ne uporabljajo nobenih intervjujev ali selekcijskih postopkov, saj jim vsak posameznik, ki izrazi željo po prostovoljnem sodelovanju, ogromno pomeni. Zavedajo se, da vsak prostovoljec nima vedno časa, ko bi ga potrebovali, zato jim je pomembno, da imajo velik nabor le-teh in da takoj, ko pomoč potrebujejo, le-to tudi vedno dobijo. Če bi delali selekcijo, bi že na začetku na neki način zatrli željo po udejstvovanju v prostovoljnem delu.

K Unicefovimi prostovoljcem lahko pristopi kdor koli, ki je starejši od 16 let in je vsaj malo motiviran za opravljanje prostovoljnega dela. Unicef pa jim nudi strokovno znanje in pridobljene kompetence, ki jim lahko v prihodnosti tudi zelo koristijo pri iskanju zaposlitve. S prostovoljstvom tako mladi kot starejši razvijajo svoj strokovni kapital in osebno rastejo.

Unicef, kot že omenjeno, zaposluje 15 ljudi, torej zaradi majhnega kolektiva svojo kadrovsko politiko ne vodi po resni kadrovski strategiji. Zaposlene pridobivajo predvsem na podlagi poznanstev, zelo redko pa se poslužujejo javnih razpisov, to predvsem takrat, ko resnično potrebujejo bodoče zaposlene z veliko strokovnega in specifičnega znanja za določeno delovno mesto in jih ne morejo pridobiti po nobeni drugi poti. Pri iskanju zaposlenih preko javnih razpisov običajno najamejo kadrovsko agencijo, ki jim zbere določeno število primernih kandidatov, v ožjem izboru zaposlitvenih razgovorov pa Unicefov odbor sam izbere bodočega



sodelavca. Postopek pridobitve zaposlenih temelji na klasičnih intervjujih na osebni ravni, ne poslužujejo pa se nobenih psiholoških testov.

### **3.4 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE TER RAZVOJ PROSTOVOLJCEV IN ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA**

Pri Unicefu sledijo pravilu, ki ga imajo skoraj vse prostovoljne organizacije, in sicer obvezno usposabljanje oziroma izobraževanje za vse prostovoljce in zaposlene. Osnovni namen začetnega usposabljanja pri Unicefu je, da bodoči prostovoljci podrobno spoznajo organizacijo in njeno delovanje, da lahko postanejo prostovoljci same organizacije in kasneje morda tudi ambasadorji Unicefa. Pomembno je, da spoznajo delovanje organizacije in način, kako se bodo oni kot prostovoljci v to vključili, predvsem to velja za tiste, ki strokovno pripomorejo k delovanju organizacije.

Začetno usposabljanje običajno poteka 2 dni in je organizirano dvakrat na leto, v oktobru in februarju. Poleg začetnega usposabljanja imajo tudi vsakomesečna srečanja, kjer najprej pregledajo delo za nazaj, ocenjujejo že opravljeno delo, planirajo prihodnje delo, obveščajo jih o raznoraznih akcijah ter si razporejajo delo za naprej. Na koncu vsakega srečanja pa sledi še neformalni del, ki je v Unicefu velikega pomena. Le-ta temelji na t.i. »*team buildingu*«, kjer si prostovoljci in njihovi mentorji pogledajo kakšen film, poslušajo potopisna predavanja, izvajajo delavnice, igre itd. Na tak način se prostovoljci med seboj bolje spoznajo, se medsebojno povezujejo ter začutijo pripadnost organizaciji in njenim članom.

Prostovoljci sodelujejo ali v timih ali individualno, odvisno od njihovega dela. Delavnice po šolah izvajajo predvsem v parih, pri izvajanju projektov pa je v ozadju cela ekipa prostovoljcev, sestavljena iz več timov, medtem ko so pri raznoraznih tehničnih opravilih (predvsem z računalnikom) najbolj pogosta individualna dela. Tehnično delo opravljajo tisti, ki pomagajo pri raznih opravilih, npr. pospravljanje, pakiranje, postavljanje razstav, organizacija dogodkov, lahko pa opravljajo tudi strokovno delo, od prevajanja iz tujih jezikov v slovenščino do izvajanja delavnic, zato je pomembno, da se na začetku uvajajo in tekom svojega dela stalno izobražujejo. Ne glede na to, pri kateri vrsti dela posamezniki pomagajo, pa je najpomembnejše, da se čutijo pripadajoči skupini in organizaciji, zato so toliko bolj pomembna srečanja vseh prostovoljcev, ki jih neformalno med seboj povezujejo.

Po postopku izbiranja novih redno zaposlenih sodelavcev vedno sledi obdobje uvajanja in obdobje poskusne dobe, saj nikogar ne kar takoj zaposlijo za nedoločen čas, ampak je za novo zaposlene vedno najprej na voljo poskusna doba, nato zaposlitev za določen čas, na koncu pa mogoče tudi za nedoločen čas, odvisno od situacije in posameznika.

Pri Unicefu Slovenija dajejo izjemen pomen tudi izobraževanju svojih redno zaposlenih delavcev, ne samo prostovoljcev. Imajo dve vrsti izobraževanj in namenjena so vsem zaposlenim. Prva so tista, ki jih izvršna direktorica organizira po svoji presoji glede na to, katera znanja bi morali zaposleni še razviti in katere nove veščine pridobiti. Druga vrsta izobraževanja pa je sistem izobraževanja znotraj mednarodne organizacije Unicef, ki ima svoja letna srečanja,

kjer so v delovnih skupinah vključeni zaposleni in preko raznih delavnic pridobivajo dodatna znanja in kompetence, katere kasneje uporabljajo na svoji ravni internega delovanja Unicefa.

### **3.5 MOTIVACIJA PROSTOVOLJCEV IN ZAPOSLENIH PRI UNICEFU SLOVENIJA**

V Unicefu sledijo prostovoljcem in njihovi motivaciji skozi celo leto, vendar motivacijo splošno vrednotijo le na koncu leta. Polona Greif, koordinatorica prostovoljcev, opaža, da je za prostovoljce najpomembnejša notranja motivacija, saj so le tako člani organizacije aktivni, v nasprotnem primeru pa se bolj izogibajo sodelovanju in svojemu delu. Običajno so tisti, ki se udeležijo začetnega izobraževanja in prvih nekaj mesečnih srečanj, tudi bolj motivirani kot ostali in resno pristopijo k svoji vlogi v sami organizaciji. Poleg notranje motivacije jih motivirajo tudi medsebojni odnosi in prijateljske vezi, ki so se vzpostavile že na začetku njihovega delovanja in s tem pozitivna organizacijska klima v organizaciji. Najlažje je sodelovati prav s takimi prostovoljci, saj so zelo aktivni in jih je tako lažje tudi motivirati skozi celo leto, nasprotno pa je težje sodelovati s tistimi, ki prostovoljstva ne jemljejo resno in neredno obiskujejo srečanja, saj jih je tako veliko težje motivirati, ker se le-ti ne počutijo vedno del skupine. Predvsem so to tisti študenti, ki se morajo prostovoljstva udeleževati zaradi fakultete, to pa se vidi predvsem leto pozneje, saj po končani šolski obveznosti zapustijo organizacijo.

Poleg notranje motivacije prostovoljcev je pomembna tudi odgovornost na strani Unicefa, ki se le-te trudi vedno znova motivirati in tudi nagradjevati. To poskušajo uresničevati tako, da vključujejo prostovoljce v čim več strokovnega dela, jim dajejo priložnosti, kjer lahko sami izražajo svoje ideje ter jih vključujejo v čim več faz dogajanja, na primer pri raznoraznih projektih, ali pa jih pošiljajo na dodatna izobraževanja, seminarje, kongrese itd. Skratka, zavedajo se nujnosti, da se prostovoljci vedno počutijo pomemben del Unicefove organizacije.

Vsi prostovoljci so obveščeni o vseh delih preko elektronske pošte, tako lahko vedno spremljajo, kaj se v Unicefu dogaja, kaj kdo dela, in tako zagotovo čutijo celoten utrip organizacije. Na ta način dajo prostovoljcem tudi možnost zamenjave njihovih delovnih nalog, saj le-ti lahko vidijo in spoznajo, da bi bila kakšna druga delovna naloga primernejša za njih, in tako lahko brez težav zamenjajo položaj in se preizkušajo še na kakšnem drugem področju delovanja, saj jim Unicef pušča širino svobode odločanja.

Glavna motivacija zaposlenih v Unicefu je samomotivacija, saj gre za humanitarno organizacijo. Zaposleni in prostovoljci so ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, na takem delovnem mestu, torej morajo biti za delo predvsem notranje motivirani. Druga pomembna motivacija pa je nudenje izobraževanja in nenehnega izpopolnjevanja zaposlenim ter seveda občutek pripadnosti organizaciji in občutek, da nekdo ceni njihovo delo in trud.

Unicef nima razvitih posebnih dodatnih motivacijskih mehanizmov za redno zaposlene delavce, predvsem ne pri plačah, saj v Sloveniji določa Zakon o humanitarnih organizacijah najvišjo možno plačo v nevladnem sektorju, s tem da mora biti plača primerljiva s plačo javnih uslužbencev. Slovenske plače zaposlenih v Unicefu, v primerjavi z njihovimi sodelavci v

mednarodnem okolju, so neprimerljivo nižje. Zato so spremenili njihove plače v najvišje možne plače, ki jih zakon določa, in tako ne prejemajo nobenih dodatkov in niso plačani glede na stimulatívno delo.

## **4 RAZISKAVA: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU – ŠTUDIJA PRIMERA UNICEF**

### **4.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE**

Ker predstavljajo glavni kader v Unicefu prav prostovoljci, saj je le-teh veliko več v primerjavi z zaposlenimi, sem se odločila narediti raziskavo med najbolj aktivnimi prostovoljci v Unicefu. Prostovoljcev je v Unicefu ogromno, vendar sem se odločila anketirati le najbolj aktivne, ki pomagajo neposredno znotraj Unicefovega sedeža.

Namen raziskave je, na podlagi postavljenih hipotez in teoretičnih osnov ravnanja z ljudmi pri delu v Unicefu, ki sem jih navedla v teoretičnem delu, izvedeti, kaj motivira prostovoljce pri Unicefu in kakšno je njihovo zadovoljstvo z organizacijo in njenimi zaposlenimi ter ostalimi prostovoljci. Zanimalo me je, kakšen je profil anketiranih prostovoljcev pri Unicefu, kakšni so razlogi, da se je anketirani prostovoljec odločil za prostovoljno delo pri Unicefu, kakšne so njihove prostovoljne zadolžitve, kako pomembno se jim zdi usposabljanje in izobraževanje v neprofitnih organizacijah, koliko se čutijo pripadajoči Unicefovi organizaciji ter kaj bi radi spremenili oziroma izboljšali pri Unicefu. Cilj moje raziskave pa je preverjanje postavljenih hipotez in primerjava dobljenih rezultatov ankete med prostovoljci s pridobljenimi podatki o managementu človeških virov v organizaciji Unicef Slovenija.

### **4.2 METODOLOGIJA IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Podatke za raziskavo sem zbrala s pomočjo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika, ki je bil sestavljen iz 10 vprašanj, kombinacije odprtega in zaprtega tipa vprašanj. Od tega je bilo eno vprašanje demografsko, ki mi je pomagalo pri statistični analizi. Anketo (glej Prilogo 1) sem sestavila preko spletne strani [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) ter spletno povezavo poslala 40 najbolj aktivnim prostovoljcem v Unicefu.

Pri raziskavi sem imela dve omejitvi, in sicer prva je bila ta, da sem dobila nazaj le 20 rešenih spletnih anket kljub večkratnemu pozivanju prostovoljcev k reševanju ankete. Ker je število anketiranih majhno, težko postavljam končne trditve. Druga omejitev pa so bili redno zaposleni delavci. Moj prvotni namen raziskave je bil na podobnih vprašanjih primerjati odgovore prostovoljcev z odgovori zaposlenih ter ugotoviti odstopanja med njimi. Ko sem imela anketo za redno zaposlene že pripravljeno, mi je vodstvo Unicefa Slovenije zavrnilo sodelovanje, saj so menili, da so to preveč zaupni interni podatki organizacije, in svojo zavrnitev utemeljili rekoč, da so že sami pred kratkim izvedli podobno anketo med zaposlenimi in ugotovili njihovo motivacijo in zadovoljstvo, katerih rezultatov pa ne želijo izdati. Tako sem se morala zadovoljiti le z anketo

za prostovoljce in njihovimi odgovori, a kljub vsemu prišla do neke približne predstave o ravnanju z ljudmi pri delu v Unicefu Slovenija.

### 4.3 HIPOTEZE RAZISKAVE

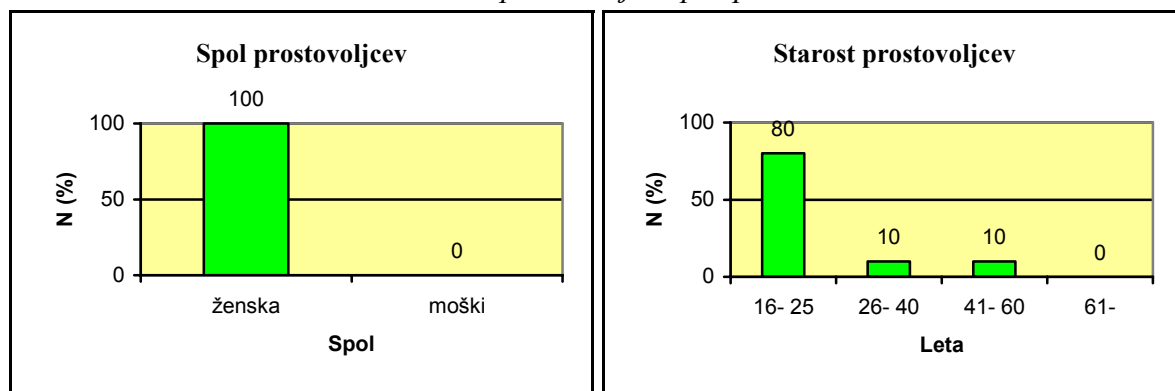
1. Med anketiranimi prostovoljci je največ žensk, ki po večini še študirajo.
2. Izobraževanje in usposabljanje je za prostovoljce v Unicefu zelo pomembno.
3. Motivacija prostovoljcev v Unicefu je predvsem notranja.
4. Zadovoljstvo prostovoljcev pri Unicefu bi bilo lahko boljše.

### 4.4 ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA

Anketni vprašalnik se začne z bolj splošnimi vprašanji, kot so razlog za odločitev za prostovoljno delo v Unicefu in kakšne so zadolžitve. Nato sem jih spraševala o zadovoljstvu v Unicefu na splošno in s posameznimi segmenti (npr. motivacijo, ostalimi prostovoljci, ostalimi zaposlenimi itd.). Poleg pomembnosti izobraževanja in usposabljanja v neprofitnih organizacijah so me zanimali še njihovi dejanski motivacijski faktorji pri prostovoljnem delu, ali se čutijo pripadajoči organizaciji Unicef ter ali menijo, da je prostovoljstvo kaj pripomoglo k njihovi osebni rasti. Za konec sem se zanimala še za njihove pripombe in predloge za izboljšave, ki bi si jih želeli v Unicefu. Zadnje vprašanje pa je bilo demografsko, sestavljeno iz več podvprašanj, s katerim sem si pomagala pri statistični obdelavi podatkov in lažjem razumevanju rezultatov ankete. S tem zadnjim vprašanjem pa bom začela mojo analizo, saj se mi zdi pomembno, da bralec najprej spozna profil anketirancev in šele nato njihove odgovore in rezultate.

#### 4.4.1 INTERPRETACIJA DOBLJENIH REZULTATOV RAZISKAVE

*Slika 1: Struktura prostovoljcev po spolu in starosti*

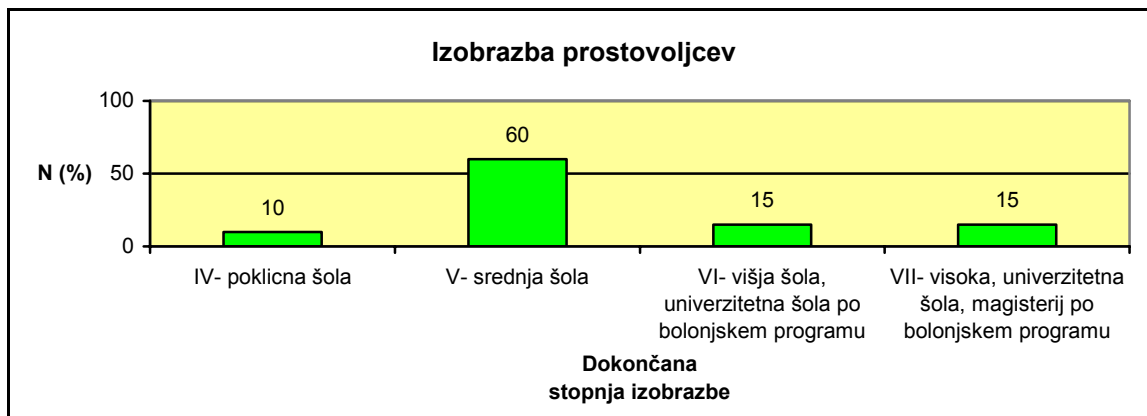


Iz Slike 1 je razvidno, da so bili vsi anketirani prostovoljci ženske, stare med 16 in 25 let, torej po večini dijakinje in študentke. V nadaljevanju diplomske naloge bom pisala vse v ženskem spolu, saj so vse anketirane prostovoljke ženske.

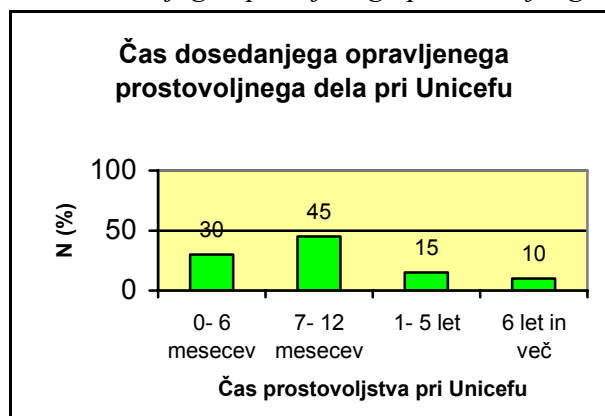
Iz Slike 2 na naslednji strani lahko razberemo, da je večina prostovoljk končala srednjo šolo ter v večini primerov so trenutno študentke, ki bodo v roku nekaj let imele višjo stopnjo izobrazbe, kot

jo imajo sedaj. Najmanj prostovoljk je s končano poklicno šolo, nekaj pa jih je tudi z že dokončano višjo, visoko ali univerzitetno šolo.

Slika 2: Izobrazba prostovoljk



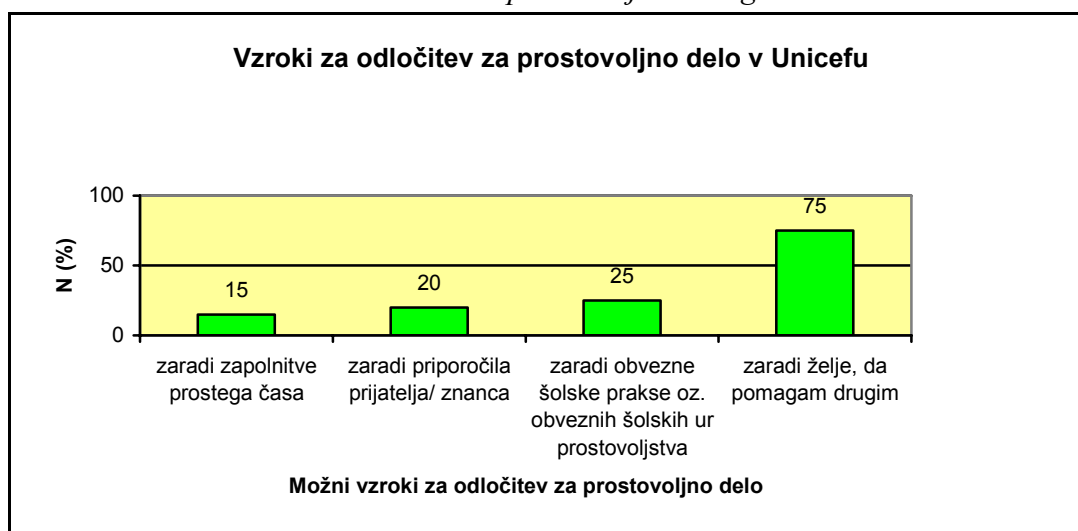
Slika 3: Delež časa dosedanjega opravljenega prostovoljnega dela pri Unicefu



Največ anketiranih prostovoljk je pri Unicefu od pol do enega leta, sledijo jim tiste, ki so aktivne prostovoljke do pol leta, nekaj pa jih je aktivnih prostovoljk tudi več let. Iz teh rezultatov lahko razberemo, da Unicef vsako leto zgubi stare prostovoljce in pridobi nove, saj med anketiranimi ni veliko takih, ki bi sodelovali z Unicefom že veliko let. Lahko pa je to tudi posledica naključja, da so izpolnjevale anketo le prostovoljke, ki so med zadnjimi začele s prostovoljnim delom v tej organizaciji.

Na sliki na naslednji strani (Slika 4) lahko vidimo, da se je največji odstotek prostovoljk odločil za prostovoljno delo zaradi lastne želje, da pomaga drugim, nekaj med njimi pa tudi zaradi priporočil prijateljev ali znancev ter zaradi zapolnitve prostega časa. Le ena anketiranka je pod ostale odgovore navedla vzrok, da ima rada otroke, zato se je odločila pristopiti in pomagati v organizaciji Unicef. Presenetljivo pa kar 25 odstotkov anketiranih sodeluje pri Unicefu zgolj zaradi šolske obveznosti (zaradi obvezne šolske prakse oz. obveznih ur prostovoljstva). Ta podatek nam pove, da je najverjetneje veliko prostovoljk pri Unicefu s fakultet iz socialnih smeri, kjer imajo po programu obvezno prostovoljstvo, vendar nam hkrati to tudi potrjuje dejstvo, da ima Unicef veliko začasnih prostovoljcev, ki po enem letu, ko se jim obvezne ure prakse končajo, tudi zaključijo s prostovoljnim delom v organizaciji.

Slika 4: Delež odločitev za prostovoljno delo glede na vzroke



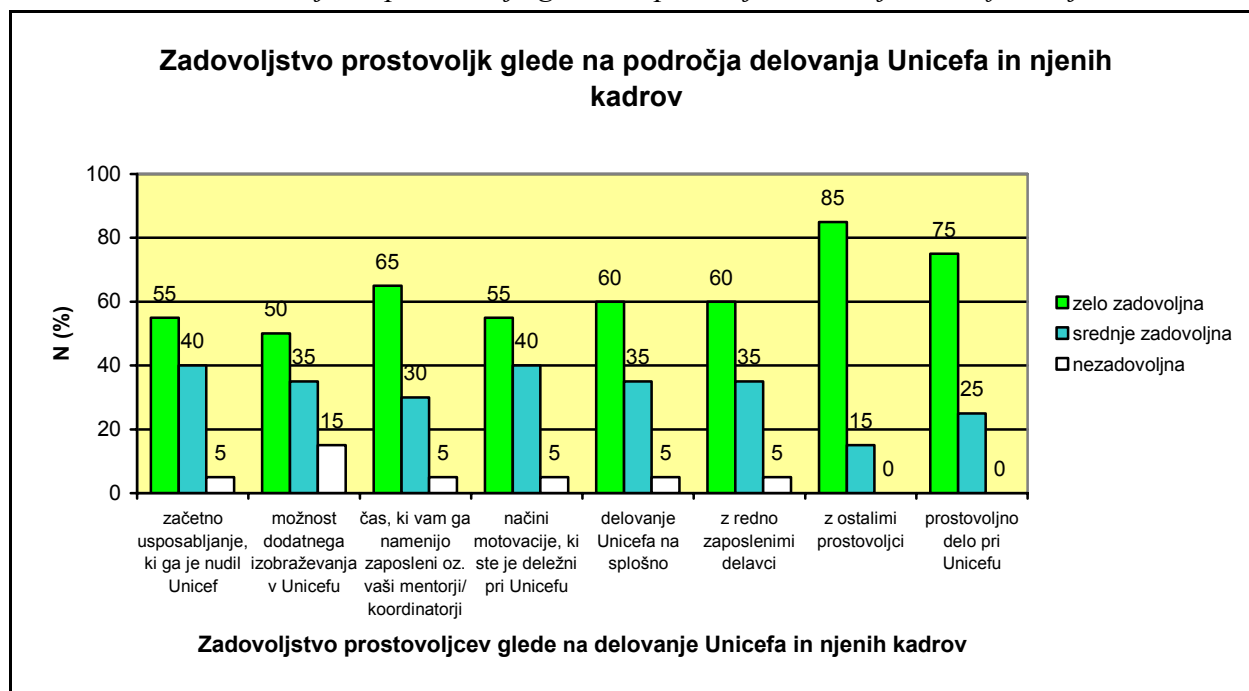
Anketirane prostovoljke imajo različne vrste zadolžitve, v večini primerov opravljajo več vrst zadolžitve, občasno in po potrebi (glej podatke v Tabeli 3). Največ med njimi je takih, ki pomagajo pri izvajanju delavnic tako na osnovnih kot srednjih šolah in vrtcih, sledijo jim prostovoljke, ki pomagajo pri izvedbi projektov, na primer dražba punčk iz cunj, razstave, zaključne prireditve po šolah, pomoč pri seminarjih za vzgojitelje in učitelje itd. Veliko jih je tudi aktivnih na raznoraznih prireditvah, kjer sodelujejo na stojnicah, prodajajo raznorazne Unicefove izdelke in promovirajo ostalim udeležencem prireditev Unicefovo organizacijo. Prostovoljke pomagajo tudi pri zbiranju igrač in oblek za otroke, pripravi socialnih paketov za družine s šibko socialnimi razmerami in pakirajo voščilnice ob božično-novoletnih praznikih. Poleg tega pa mnoge opravljajo administrativna dela (pakiranje pošte, izdelava tabel, evidenc itd), nekatere pa tudi prevajajo dokumente iz tujih jezikov v slovenskega, ali pa preprosto nudijo pogovor vsem v stiski in poskušajo najti prave rešitve za nastale probleme. Ostale zadolžitve so še raznašanje plakatov, pomoč pri zbiranju sredstev, pospravljanje skladišča, lažja fizična dela ter občasna priložnostna dela. Ena prostovoljka pa je tudi navedla, da sama ne izbira zadolžitve, a prevzame vse, za kar čuti, da je zmožna dobro in kakovostno opraviti.

Tabela 3: Lestvica najbolj pogostih posameznikovih zadolžitve kot prostovoljka pri Unicefu

| Najbolj pogoste zadolžitve prostovoljk v Unicefu |   |
|--|---|
| 1.   | Sestava in izvajanje delavnic               |
| 2.   | Pomoč pri izvedbi projektov                 |
| 3.   | Sodelovanje na prireditvah                  |
| 4.   | Pomoč pri zbiranju igrač in oblek za otroke |
| 5.   | Administrativna dela                        |
| 6.   | Pomoč pri prodaji izdelkov                  |
| 7.   | Pakiranje                                   |
| 8.   | Prevajanje                                  |
| 9.   | Pogovor                                     |
| 10.  | Ostalo                                      |

Kot lahko razberemo iz Slike 5, je največje zadovoljstvo med prostovoljkami prav v odnosu z ostalimi prostovoljci ter prostovoljnim delom pri Unicefu na splošno. Prostovoljke so zadovoljne tudi s količino časa, ki jim ga zaposleni oziroma njihovi mentorji namenijo. Anketirane menijo, da bi bila lahko začetno usposabljanje, ki jim ga je Unicef nudil, in možnost dodatnega izobraževanja skozi proces prostovoljnega dela boljša. Razdvojene so tudi pri načinih motivacije, ki so jo deležne pri Unicefu, saj je dobra polovica anketiranih zelo zadovoljna, slaba polovica pa srednje zadovoljna, kar pomeni, da bi lahko bilo tudi bolje. Po večini so prostovoljke zadovoljne tudi z odnosom z redno zaposlenimi delavci ter z delovanjem organizacije Unicef na splošno.

Slika 5: Delež zadovoljstva prostovoljk glede na področja delovanja Unicefa in njenih kadrov



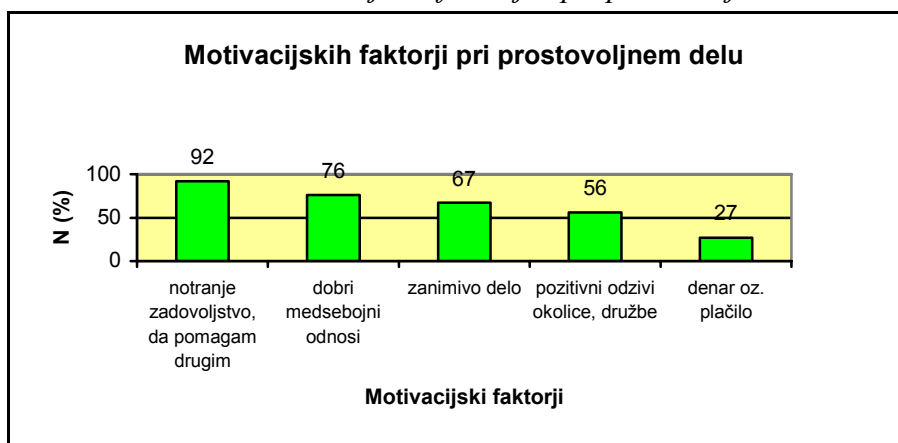
Slika 6: Delež pomembnosti usposabljanja in izobraževanja v neprofitnih organizacijah



V zgornji sliki (Slika 6) lahko vidimo, da se prostovoljke izjemno zavedajo pomembnosti začetnega usposabljanja in dodatnih možnosti izobraževanja za prostovoljce in zaposlene v neprofitnih organizacijah. To je tudi razloga na zgoraj dobljene rezultate, ki kažejo, da je kar nekaj anketiranih srednje zadovoljnih ali nezadovoljnih z začetnim usposabljanjem pri Unicefu in dodatnim izobraževanjem, saj se jim le-to zdi zelo pomembno.

Iz Slike 7 lahko razberemo, da je največji motivacijski faktor pri prostovoljnem delu notranje zadovoljstvo posameznice, da pomaga drugim, sledita mu dobri medsebojni odnosi ter zanimivo delo. Prostovoljkam je zelo pomembna dobra komunikacija tako med prostovoljci kot z zaposlenimi. Manj pomembni, a vseeno nezanemarljivi, so pozitivni odzivi okolice oziroma družbe ter posledično sprejetje in pripadnost v družbi, najmanj pomemben motivacijski faktor pri prostovoljnem delu pa je seveda denar oz. plačilo, saj le-tega prostovoljci sploh ne dobijo, torej že od začetka vedo, da je to za njih nepomembno in jim ne predstavlja motivacije.

Slika 7: Deleži motivacijskih faktorjev pri prostovoljnem delu



V spodnji tabeli (Tabela 4) so napisani še ostali motivacijski faktorji, ki so jih prostovoljke podale, in pomembni pri njihovem prostovoljnem delu. Med najpomembnejše sodi nabiranje novih izkušenj, znanj ter poznanstev, ki jim bodo v prihodnosti koristile. Po večini se ljudje dandanes zavedajo, da je izjemno pomembna širitev svoje lastne socialne mreže, saj poznanstva še kako koristijo tako na zasebni kot poklicni poti posameznika. Poleg tega pa še vse pridobljene izkušnje in znanja v mladosti izjemno koristijo človeku pri nadaljnji poti v življenju.

Tabela 4: Lestvica pomembnosti ostalih motivacijskih faktorjev

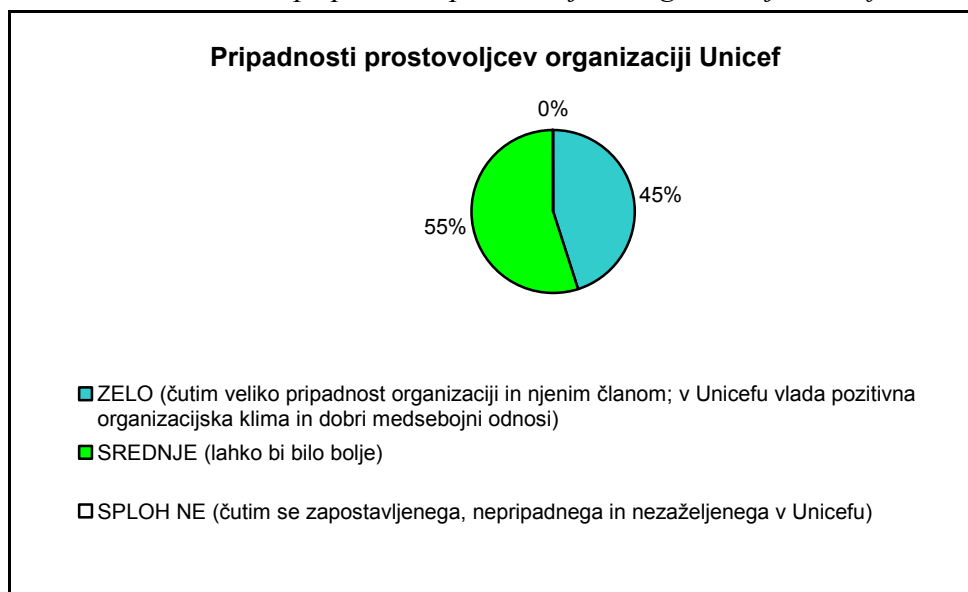
| Lestvica pomembnosti ostalih motivacijskih faktorjev |   |
|--|---|
| 1.   | Nabiranje izkušenj, znanja in novih poznanstev                    |
| 2.   | Osebna rast   |
| 3.   | Spoštovanje s strani zaposlenih, da jih imajo za sebi enakopravne |
| 4.   | Pohvale in spodbudne besede                                       |
| 5.   | Samoorganizacija časa za delo in koristno zapolnjen čas           |
| 6.   | Ostalo  |

Prostovoljke navajajo pod ostale motivacijske faktorje še osebno rast, spoštovanje do dela in občutek pripadnosti s strani zaposlenih, da jih ne podcenjujejo temveč jemljejo kot sebi enakovredne. Pomembne so tudi pohvale in spodbudne besede, ki pripomorejo k še večji produktivnosti in samomotivaciji prostovoljca. Za eno prostovoljko pa je pomembna tudi samoorganizacija časa za delo, da se sama odloča glede prostega časa in razporeditve svojih dolžnosti. Za drugo prostovoljko pa je pomemben motivacijski faktor ta, da se čuti, da ima koristno zapolnjen prosti čas. Iz rezultatov lahko razberemo, da ne motivirajo vse ljudi enaki motivacijski faktorji, vendar pa je v večini primerov njihova motivacija izključno notranja.



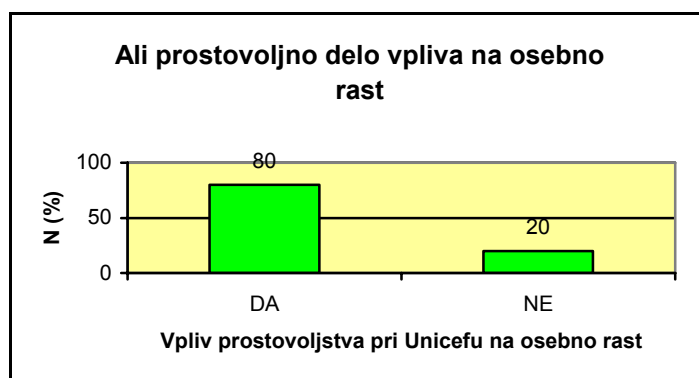
Iz Slike 8 lahko razberemo, da se več kot polovica anketiranih prostovoljk čuti zelo pripadajoče Unicefu in njegovim članom, saj v organizaciji vlada pozitivna organizacijska klima in dobri medsebojni odnosi. Ta podatek potrjuje zgoraj dobljen rezultat, ki pravi, da so prostovoljci zelo zadovoljni z medsebojnimi odnosi, z ostalimi prostovoljci in zaposlenimi v Unicefu. Malo manj kot polovica anketiranih pa meni, da bi bilo lahko bolje. Vzroki za tako odločitev sledijo v nadaljevanju dobljenih rezultatov ankete. Med anketiranimi prostovoljkami pa ni nobene take, ki se ne bi čutila niti malo pripadajoča organizaciji Unicef, saj se nobena ne čuti zapostavljena ali nezaželena v njihovi skupnosti.

Slika 8: Delež pripadnosti prostovoljcev organizaciji Unicef



Skoraj vse anketirane prostovoljke menijo, da je prostovoljno delo pri Unicefu vplivalo in še vedno vpliva na njihovo osebno rast in razvoj. To jim je zelo pomembno, saj so nekatere navedle tudi kot pomemben motivacijski faktor zavedanje, da osebno rastejo in se oblikujejo v boljšega človeka z lastnimi načeli in pogledi na svet.

Slika 9: Delež pozitivnih in negativnih odgovorov glede na vpliv prostovoljnega dela na osebno rast



Prostovoljke, ki so odgovorile na prejšnje vprašanje, ali je prostovoljno delo pri Unicefu vplivalo in še vedno vpliva na njihov osebni razvoj, so podale nekaj razlag, kako je imelo prostovoljstvo vpliv na to. Odgovorile so, da čutijo večje veselje in notranje zadovoljstvo, občutek človeka, da

je naredil nekaj dobrega, in tako dosegel notranji mir in notranje duševno bogastvo. Veliko prostovoljk se bolj zaveda in ceni pomoč drugim ter od drugih, lažje razume stisko bližnjega in zna primerno tudi pomagati in svetovati. Prostovoljstvo pri Unicefu je nekaterim tudi povečalo samozavest s tem, ko je določeno delo bilo dobro opravljeno in je tako bila posameznica deležna pozitivne povratne informacije, ter z javnimi nastopi, ki so jih lahko bile deležne skozi njihov proces prostovoljnega dela. Ena prostovoljka se zaveda, da je pridobila s prostovoljstvom več izkušenj z ljudmi kot pri plačanem delu in ji denar ni več taka vrednota, kot je bila pred prostovoljnim delom. Prostovoljno delo je v nekaterih zbudilo tudi razmišljanje o solidarnosti in strpnosti ter o tem, kaj so resnične dragocenosti v naših življenjih, in tako spremenilo pogled na svet in življenje, saj mnoge anketiranke gledajo na svet z drugačne plati kot pred prostovoljstvom – bolj pozitivno, saj zrejo z odprtimi očmi na svet ter lažje sprejemajo sebe in druge take, kakršni so.

*Tabela 5: Načini, kako prostovoljstvo vpliva na posameznikovo osebno rast in razvoj*

| Vpliv prostovoljstva na posameznikovo osebno rast in razvoj |   |
|---|---|
| 1.  | Veselje in notranje zadovoljstvo  |
| 2.  | Večje zavedanje in cenitev pomoči drugim in od drugih   |
| 3.  | Pridobitev več izkušenj in novih poznanstev   |
| 4.  | Večja samozavest  |
| 5.  | Ostalo: pozitiven pogled na svet, lažje razumevanje stiske ljudi ter sprejemanje sebe takega kot si |

Anketirane prostovoljke so bile pri zadnjem vprašanju mojega anketnega vprašalnika zelo kritične in povedale so vse, kar jih moti, in kar bi rade, da bi bilo boljše. Največ prostovoljk moti odnos med zaposlenimi in prostovoljci. Pogrešajo več komunikacije med le-temi, več stika z zaposlenimi, večjo motivacijo s strani zaposlenih in večji občutek, da je njihovo delo cenjeno. Nekatere prostovoljke bi si želele, da bi lahko sodelovale tudi pri bolj pomembnih projektih, na bolj odgovornih mestih, z večjo stopnjo pooblaščenosti in odgovornosti. Prostovoljci bi se morali tudi večkrat dobivati na sestankih, saj bi se tako povečal stik med prostovoljci in produktivnost le-teh. Želele bi si tudi več sprotne obveščanja o aktualnih dogodkih v Unicefu, saj bi tako zagotovo občutili še večjo pripadnost sami organizaciji in njenim članom. Kot predlog so podale tudi to, da bi bili lahko Unicefovi centri in s tem usposabljanja in izobraževanja tudi izven Ljubljane, saj je zagotovo zdaj eden izmed razlogov odsotnosti prostovoljcev prevelika oddaljenost od Ljubljane in tako nezmožnost aktivnega sodelovanja pri prostovoljnem delu. Nekaj pripomb pa je bilo tudi glede usposabljanja, saj menijo, da bi moralo biti bolj poglobljeno, da bi lahko prostovoljci pridobili več informacij o Unicefu in delu prostovoljcev, kot so jih lahko. Nekaj odgovorov na to vprašanje pa je tudi bilo, da se jim vse zdi dobro in nimajo nobenih zahtev, saj vse poteka brezhibno.

Razvrstitev najbolj pogosto predlaganih izboljšav s strani prostovoljk se nahaja v Tabeli 6 na naslednji strani.

Tabela 6: Predlogi za izboljšave pri organizaciji Unicef

| Predlogi za izboljšave pri organizaciji Unicef                                      |
|---|
| Boljši odnosi in več komunikacije med zaposlenimi in prostovoljci                   |
| Več strokovnega in odgovornega dela tudi za prostovoljce                            |
| Izobraževanja izven Ljubljane   |
| Boljše uvodno usposabljanje   |
| Več stikov med samimi prostovoljci  |
| Več sprotnega obveščanja o aktualnem dogajanju na Unicefu (v Sloveniji in v tujini) |

## 4.5 PREVERJANJE HIPOTEZ IN DISKUSIJA ANALIZE RAZISKAVE

### 4.5.1 PREVERJANJE HIPOTEZ

*Hipoteza 1: Med anketiranimi prostovoljci je največ žensk, ki po večini še študirajo.*

Hipoteza drži, saj so bili vsi anketirani prostovoljci ženske, večinoma stare med 16 in 25 let, s končano V. stopnjo izobrazbe, kar pomeni, da najverjetneje trenutno še študirajo. Da so še študentke pa nam pove tudi podatek, da se je kar 25 odstotkov anketiranih odločilo za prostovoljstvo pri Unicefu zaradi obvezne šolske prakse oziroma obveznih ur prostovoljnega dela, ki jih morajo opraviti po programu njihove fakultete.

*Hipoteza 2: Izobraževanje in usposabljanje je za prostovoljce v Unicefu zelo pomembno.*

Po dobljenih podatkih lastne raziskave sem prišla do ugotovitve, da prostovoljcem zelo veliko pomeni začetno usposabljanje in možnost dodatnega izobraževanja pri prostovoljnem delu v Unicefu. Ta ugotovitev je neposredno razvidna iz Slike 5, ki ponazarja, da je to pomembno kar 90 odstotkom anketiranih. Poleg tega tudi marsikatera anketirana prostovoljka ni bila zadovoljna z začetnim usposabljanjem, ki jim ga je nudil Unicef, oziroma z možnostjo izobraževanja pri prostovoljnem delu. To pomeni, da jim je to pomembno in da so do tega stališča kritični. Kar nekaj pripomb glede tega je bilo tudi pri zadnjem vprašanju glede predlogov za izboljšave pri Unicefu. Vse to dokazuje, da prostovoljci dajejo zelo velik pomen začetnemu usposabljanju in sprotne izobraževanju.

*Hipoteza 3: Motivacija prostovoljcev v Unicefu je predvsem notranja.*

Z raziskavo sem ugotovila, da hipoteza drži, saj je pri vprašanju, kjer so anketiranci morali po lastni presoji razvrstiti pomembnost motivacijskih faktorjev, kar 92 odstotkov anketiranih prostovoljk postavilo na prvo mesto odgovor »notranje zadovoljstvo, da pomaga drugim«. Pod dodatne motivacijske faktorje so posamezniki napisali tudi nekaj ostalih faktorjev, ki povečujejo notranjo motivacijo, in sicer osebna rast, pohvale in spodbudne besede ter spoštovanje s strani zaposlenih, da imajo prostovoljce za sebi enakopravne.

*Hipoteza 4: Zadovoljstvo prostovoljcev pri Unicefu bi bilo lahko boljše.*

O zadovoljstvu prostovoljcev pri Unicefu priča Slika 4, ki nam jasno ponazarja, da je splošno zadovoljstvo le-teh precej visoko. Predvsem so anketirane prostovoljke zelo zadovoljne z odnosom z ostalimi prostovoljci in s prostovoljnim delom na splošno. Več kot polovica prostovoljk je zelo zadovoljna tudi s količino časa, ki jim ga namenijo zaposleni oziroma njihovi mentorji in koordinatorji, zato so zelo zadovoljne z redno zaposlenimi delavci. Poleg tega je visoko zadovoljstvo prisotno tudi pri načinih motivacije, ki so je deležni v Unicefu, čeprav je istočasno pri tem vprašanju skoraj polovica odgovorov ta, da so srednje zadovoljni, torej bi lahko bil način motivacije tudi drugačen, izboljššan. Nekaj manj kot polovica anketiranih je srednje zadovoljna tudi z začetnim usposabljanjem, ki jim ga je nudil Unicef, ter možnostjo dodatnega izobraževanja v Unicefu. Nezadovoljnih anketiranih prostovoljk skorajda ni, le kakšen odstotek pri posameznih vprašanjih.

Hipoteza ne drži, saj so v povprečju anketirane prostovoljke zelo zadovoljne s stanjem v Unicefu, tako z delovanjem Unicefa na splošno kot s prostovoljci in zaposlenimi, prisotnimi v organizaciji.

#### **4.5.2 DISKUSIJA REZULTATOV RAZISKAVE**

Z mojo raziskavo med aktivnimi prostovoljci v Unicefu sem prišla do več zaključkov. Lahko bi rekla, da se v povprečju rezultati raziskave ujemajo s teoretičnim delom, vendar ne v celoti.

Pri Unicefu imajo obvezno začetno usposabljanje, kjer uvedejo prostovoljce k njihovem bodočemu delu, vendar veliko anketiranih prostovoljk meni, da bi to bilo lahko boljše. Zagotovo bi Unicef lahko imel več aktivnih članov, če bi postavil Unicefove centre tudi drugod po Sloveniji in tako dal možnost tudi drugim posameznikom, ki niso iz Ljubljane ali njene bližnje okolice, da bi lahko postali Unicefovi prostovoljci in pripomogli k boljšim skupnim rezultatom delovanja organizacije. Začetno usposabljanje bi moralo biti tudi nekoliko bolj poglobljeno, z več koristnimi informacijami o sami organizaciji in delu prostovoljcev.

Profil anketiranih prostovoljcev kaže, da je prostovoljstvo zanimivo predvsem za ženske, v povprečju študentke, vendar je med njimi veliko takih, ki opravljajo prostovoljno delo v Unicefu le do enega leta. Lahko sklepam, da veliko prostovoljk z novim šolskim letom ne bo več aktivnih oziroma bodo prenehale s prostovoljnim delom, saj se jim bodo končale obvezne šolske ure prostovoljnega dela. Lahko pa sklepam tudi to, da bodo z novim šolskim letom spet prišli novi prostovoljci, ki bodo morali opraviti enako šolsko prakso. To sicer pomeni več dodatnega dela za redno zaposlene, ki morajo vse nove prostovoljce uvajati, vendar pa še ne pomeni velike izgube za Unicef, saj se število prostovoljcev ne bi smelo zmanjševati.

Moj namen raziskave je bil raziskati tudi motivacijo prostovoljcev pri svojem delu v Unicefu. Teorija je bila utemeljena s prakso, saj se ujemajo trditve, da prostovoljce motivira predvsem notranja motivacija, za katero se morajo samomotivirati. To nam ponazarja podatek iz Slike 4, ki pravi, da se je večina prostovoljk odločila sama za prostovoljno delo, zaradi lastne želje, da

pomaga drugim in tako naredi nekaj koristnega zase in za družbo. Poleg notranje motivacije pa so prostovoljkam pomembni tudi dobri odnosi z ostalimi člani organizacije in pozitivni odzivi okolice in družbe.

Slika 5 potrjuje teorijo o pomembnosti medsebojnega formalnega in neformalnega delovanja, saj so prostovoljke zelo zadovoljne z medsebojnimi odnosi med prostovoljci ter čutijo visoko pripadnost organizaciji in njenim članom. Nekatere med njimi pa niso najbolj prepričane v dobre odnose z zaposlenimi, saj menijo da bi le-ti bili lahko boljši. Pogrešajo več komunikacije z zaposlenimi ter občutek, da bi jih slednji bolj cenili. To bi lahko zaposleni storili z več pohvalami in spodbudnimi besedami, pa tudi z delitvijo tudi bolj pomembnih in odgovornih nalog med prostovoljce. To bi bila za prostovoljce tudi dobra motivacija, saj menim, da Unicef ne zna pravilno motivirati prostovoljcev glede na to, da je skoraj polovica anketiranih nezadovoljna z motivacijo, ki jo je deležna v Unicefu. To potrjuje tudi podatek, da ni veliko prostovoljk, ki bi sodelovale v Unicefu že vrsto let, ampak v povprečju skoraj vse zapustijo organizacijo v roku enega do dveh let. Vzrok je lahko res v slabi motivaciji s strani zaposlenih in vodstva Unicefa, lahko pa je to slučaj, da so bile med anketiranimi le take prostovoljke, ki so slučajno nove prostovoljke v organizaciji, medtem ko je v Unicefu še kar nekaj prostovoljcev, ki sicer niso rešili ankete, so pa zelo zadovoljni z motivacijo v Unicefu.

Najmanjši motivacijski faktor je po pričakovanju denar oziroma plačilo. Sicer vemo, da ga prostovoljci sploh ne prejemajo, vendar sem dala ta možni odgovor v anketo zaradi lastne radovednosti, koliko anketiranih bi se odločilo za pomembnost denarja pri delu. Skleпам lahko, da so prostovoljci res ljudje, ki nesebično delijo svojo pomoč drugim in tako pripomorejo k boljši skupnosti in prihodnosti.

Večina prostovoljk je prepričana, da je prostovoljstvo v Unicefu Slovenija pozitivno vplivalo na njihova osebno rast in razvoj. Predvsem pa jim bodo občutek notranjega zadovoljstva, lažjega razumevanja sebe in drugih, veliko novih znanj, izkušenj in poznanstev zelo koristili v prihodnosti.

Kot že ugotovljeno, so anketirane prostovoljke v Unicefu zelo zadovoljne z delovanjem Unicefa in prostovoljnimi delom v tej organizaciji. Seveda prihaja tudi do težav in nesporazumov, kot v vsaki organizaciji, vendar menim, da zna Unicef pravilno reševati svoje težave, ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo ter delovati tako, da že vrsto let ostaja ena najpomembnejših in največjih neprofitnih organizacijah v Sloveniji.

## SKLEP

Management človeških virov ima izjemen pomen tako v profitnih kot v neprofitnih organizacijah. Prav v slednjih se mora kadrovska funkcija oziroma vodstvo organizacije zelo potruditi, da pridobi veliko prostovoljcev ali pa zaposlenih, ki jih motivirajo predvsem socialni motivi, ljudi, ki nesebično pomagajo drugim, ne da prosijo kaj v zameno. Taki ljudje si želijo le osebnega priznanja in spoštovanja, pohval in spodbudnih besed, ter občutka pripadnosti organizaciji in njenim članom.

Prav pri organizaciji Unicef opažam, da je zelo pomembna notranja motivacija ter nenehno iskanje novih načinov, kako motivirati zaposlene in prostovoljce. Glede na rezultate raziskave lahko rečem, da je Unicef zelo dober pri ravnanju z ljudmi pri delu, a glede na to, da vseeno vsako leto zgubi veliko prostovoljcev, menim, da bi bilo dobro, da bi se še bolj posvetil svojim prostovoljcem, jih še dodatno spodbujal pri njihovem delu ter nudil več možnosti sprotnega izobraževanja in boljše komunikacije med zaposlenimi in prostovoljci. Če želi pridobiti v prihodnje še več prostovoljcev, bi lahko razmislil o investiciji v gradnjo svojih centrov tudi drugod po Sloveniji in tako posredno tudi investicijo v človeške vire in človeški kapital.

Z analizo raziskave sem prišla do ugotovitve, da so anketirani prostovoljci v Unicefu v povprečju zadovoljni s samim prostovoljnim delom v organizaciji Unicef. Na začetku postavljene 4 hipoteze raziskave sem, po analizi ankete, 3 hipoteze potrdila in eno ovrgla. Na podlagi svoje raziskave lahko povzamem, da je prostovoljstvo zanimivo predvsem za mlajše ženske, ki imajo dovolj prostega časa, da poleg drugih obveznosti opravljajo še prostovoljno delo in si želijo pridobiti dodatne izkušnje, ki jim bodo koristile v njihovi prihodnosti ter pri njihovi osebni rasti. Pri vsem tem pa jih vodi predvsem notranja motivacija, da opravljajo dobra dejanja neposredno v korist drugih ter posredno v korist sebi. Njihova zunanja motivacija v študiji primera Unicef pa so predvsem dobri medsebojni odnosi med prostovoljci in zaposlenimi, spoštovanje in priznanje s strani vseh ljudi v organizaciji, zanimivo delo ter pomembnost začetnega usposabljanja in sprotnega izobraževanja.

Dejstvo pa je, da ima Unicef okoli 1500 prostovoljcev po vsej Sloveniji, zato dejansko težko povzamam ugotovite iz baze 20 rešenih anketnih vprašalnikov prostovoljcev. A glede na to, da je Unicef največja in najbolj prepoznavna prostovoljna neprofitna organizacija tako v Sloveniji kot v svetu, lahko sklepam, da so izjemno dobro osredotočeni na svoje zaposlene in prostovoljce, ki že vrsto let nesebično in brezpogojno pomagajo šibkejšim in zagotovo prispevajo k boljši kakovosti življenja mnogih ljudi doma in po svetu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amit, R. & Shoemaker, P.J.H. (1993). Human Asset as a Special Form of Strategic Asset. *Strategic Management Journal*, 14(1), 17-40.
2. Bačnik, P. (2006). *Management človeških virov neprofitnih organizacijah* (diplomsko delo). Kranj: FOV.
3. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1995). *Management*. New York: McGrawHill.
4. Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource- Based Theory. *Academy of management review*, 22(2), 374-402.
5. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija orgabizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Hollenbeck, N., Wright, G. (1994). *Human Resource Management*. Irwin.
7. Intervju s Polono Greif, koordinatoriko prostovoljcev, dne 19. januar 2010.
8. Kolarič, Z. (2002). *Zasebne neprofitno- volunterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: FDV.
9. Legnar, I. (2000). *Motivacija in vrednotenje oseb, ki se odločijo za prostovoljno delo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
12. Plut, H., Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
13. *Programi v Sloveniji (Unicef)*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.unicef.si/main/programi.wlgt>.
14. Ramovš, J. (2002). *Če hočeš pomagati sebi, poskrbi za druge. Če hočeš pomagati drugim, poskrbi za sebe*. Mohorjevo koledar (str. 85- 113).
15. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. V delu: Možina, S. et al. *Management*. Radovljica: Didakta.
16. Schwarz, P. (1996). *Management in Nonprofit Organisation*. 2. Aulf Bern: Paul Haupt.

17. Širca- Trunk, N., Tavčar M. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
18. Svetlik, I. (2002). *Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
19. Svetlik, I., Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
20. Tomič, Z. (B.L.). *Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu*. Zavod zarja. Najdeno dne 10. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zavod-zarja.si/index.php>.
21. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. *Unicef po svetu (Unicef)*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.unicef.si/main/unicef\\_po\\_svetu.wlgt](http://www.unicef.si/main/unicef_po_svetu.wlgt).
23. *Unicef v Sloveniji (Unicef)*. Najdeno 30. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.unicef.si/main/unicef\\_v\\_sloveniji.wlgt](http://www.unicef.si/main/unicef_v_sloveniji.wlgt).



# **PRILOGE**

## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za prostovoljce v Unicefu**

### **ANKETA- MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PROSTOVOLJCEV V UNICEFU**

Sem Urška Metlikovec, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru moje diplomske naloge z naslovom »Ravnanje z ljudmi pri delu: študija primera organizacije Unicef« raziskujem pomen kadrovske funkcije v neprofitnih organizacijah na primeru organizacije Unicef Slovenija, kjer me predvsem zanimata motivacija in zadovoljstvo prostovoljcev in zaposlenih pri Unicefu. Anketa je anonimna, izvaja se med 40-imi prostovoljci v Unicefu. Dobljeni podatki in ugotovitve bodo služili izključno potrebam raziskave moje diplomske naloge.

Že vnaprej najlepša hvala za sodelovanje.

---

#### **1. KAKO OZIROMA ZAKAJ STE POSTALI PROSTOVOLJEC PRI UNICEFU?**

- a) zaradi priporočila prijatelja/ znanca
  - b) zaradi zapolnitve prostega časa
  - c) zaradi obvezne šolske prakse oziroma obveznih šolskih ur prostovoljstva
  - d) zaradi lastne želje, ker rad/a pomagam drugim
  - e) drugo:
- 

#### **2. NA KRATKO OPIŠITE VAŠE ZADOLŽITVE KOT PROSTOVOLJEC PRI UNICEFU.**

---

---

---

#### **3. KAKO STE (BILI) ZADOVOLJNI Z (označite):**

|   | <b>Zelo zadovoljen/a</b> | <b>Srednje zadovoljen/a</b> | <b>Nezadovoljen/a</b> |
|---|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Z začetnim usposabljanjem, ki Vam ga je nudil Unicef                  |                          |                             |                       |
| Z možnostjo dodatnega izobraževanja pri Unicefu                       |                          |                             |                       |
| S časom, ki Vam ga namenijo zaposleni oz. Vaši mentorji/koordinatorji |                          |                             |                       |
| Z načinom motivacije, ki ste je deležni pri Unicefu                   |                          |                             |                       |
| Z ostalimi prostovoljci   |                          |                             |                       |
| Z redno zaposlenimi delavci Unicefa                                   |                          |                             |                       |

|   | Zelo zadovoljen/a | Srednje zadovoljen/a | Nezadovoljen/a |
|---|-------------------|----------------------|----------------|
| Z organiziranostjo Unicefa                  |                   |                      |                |
| Z delovanjem organizacije Unicef na splošno |                   |                      |                |
| S prostovoljnim delom pri Unicefu           |                   |                      |                |

4. KAKO POMEMBNO SE VAM ZDI IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH? (obkrožite)

zelo pomembno

srednje pomembno

nepomembno

5. KAJ VAS MOTIVIRA PRI PROSTOVOLJNEM DELU?

Označite faktorje motivacije glede na pomembnost od 1 do 5. Vsako vrednost uporabite samo **enkrat**.

(1-pomeni najmanj pomembno, 5-najbolj pomembno)

|  | Pomembnost od 1-5 |
|--|-------------------|
| Zanimivo delo                            |                   |
| Notranje zadovoljstvo, da pomagam drugim |                   |
| Dobri medsebojni odnosi                  |                   |
| Denar oz. plačilo                        |                   |
| Pozitivni odzivi okolice, družbe         |                   |

6. PROSIM DOPIŠITE ŠE KAKŠEN ZA VAS POMEMBEN MOTIVACIJSKI FAKTOR PRI PROSTOVOLJNEM DELU:

---



---

7. KOLIKO SE ČUTITE PRIPADNI ORGANIZACIJI UNICEF?

- Zelo (čutim veliko pripadnost organizaciji in njenim članom; v Unicefu vlada pozitivna organizacijska klima in dobri medsebojni odnos)
- Srednje, lahko bi bilo bolje
- Sploh ne (čutim se zapostavljenega, nepripadnega in nezaželenega v Unicefu)

8. ALI MENITE, DA JE PROSTOVOLJSTVO PRI UNICEFU PRIPOMOGLA K VAŠI OSEBNI RASTI IN RAZVOJU?

- a) Da
- b) Ne

Če je Vaš odgovor DA, napišite kako:

---

---

---

9. KAJ MENITE, DA BI PRI ORGANIZACIJI UNICEF LAHKO IZBOLJŠALI? Lahko podate nekaj predlogov za izboljšave.

Na primer: spremembe glede dela s prostovoljci (način izobraževanja in usposabljanja, način motivacije,...), spremembe glede delovanja organizacije Unicef na splošno, itd.:

---

---

---

---

10. ZA KONEC LE ŠE NEKAJ OSNOVNIH VPRAŠANJ ZA LAŽJO ANALIZO:

SPOL:

- a) moški
- b) ženska

STAROST:

- a) 16- 25 let
- b) 26- 40 let
- c) 41- 60 let
- d) nad 60 let

DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE:

- a) osnovna šola
- b) IV- poklicna šola
- c) V- srednja šola
- d) VI- višja šola/ visoka šola/ univerzitetna šola po bolonjskem sistemu
- e) VII- univerzitetna šola (star sistem)
- f) VIII- magisterij (star sistem)

V ORGANIZACIJI UNICEF SODELUJEM KOT PROSTOVOLJEC/KA ŽE (dopolni):

\_\_\_\_\_ mesecev oziroma \_\_\_\_\_ let

---

Zahvaljujem se vam za vaš čas in vaše odgovore, s katerimi ste zelo pripomogli k moji raziskavi.

Urška Metlikovec

## PRILOGA 2: Analiza rezultatov spletne ankete

### 1. KAKO OZIROMA ZAKAJ STE POSTALI PROSTOVOLJEC/KA PRI UNICEFU?

|   | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|---|--------------------|-------------------|
| Zaradi priporočila prijatelja/znanca                                | 20.0%              | 4                 |
| Zaradi zapolnitve prostega časa                                     | 15.0%              | 3                 |
| Zaradi obvezne šolske prakse oz. obveznih šolskih ur prostovoljstva | 25.0%              | 5                 |
| <b>Zaradi lastne želje, da pomagam drugim</b>                       | <b>75.0%</b>       | <b>15</b>         |

### 2. NA KRATKO OPIŠITE VAŠE ZADOLŽITVE KOT PROSTOVOLJEC/KA PRI UNICEFU

- a) Pomagam pri organizaciji dogodkov.
- b) Pogovor.
- c) Administrativna dela, promocija organizacije, akcijsko delo, sodelovanje na prireditvah.
- d) Sestavljanje paketkov.
- e) Izdelovanje delavnic.
- f) Izvajala sem izobraževalne delavnice po osnovnih, srednjih šolah in vrtcih, pomagala pri izvedbi raznih projektov, sodelovala na dražbi in prodajnih stojnicah, prodajala njihove izdelke, sodelovala pri izvedbi zaključnih srečanj za osnovne in srednje šole,...
- g) Ne izbiram zadolžitve. Prevzamem vse za kar čutim, da sem zmožna dobro in kakovostno opraviti.
- h) Ne izbiram zadolžitve, delam za kar me zadolžijo.
- i) Pomagam pri izvajanju delavnic v šolah, pri administrativnih zadevah, pri izvedbi projektov, pomoč na stojnicah .
- j) Pomoč pri prodaji izdelkov, prevajanje, pomoč pri organizaciji dogodkov, zbiranju sredstev.
- k) Izvajanje delavnic v osnovnih šolah, srednjih šolah in vrtcih, pakiranje pošte, rezanje torte v parlamentu, pomoč pri seminarjih za vzgojitelje in učitelje, pospravljanje skladišča, pakiranje voščilnic...
- l) Prevajanje, sodelovanje na stojnicah, razno.
- m) Raznašanje plakatov, izvajanje delavnic, pakiranje, izdelava tabel, evidenc, itd.
- n) Sem samo prostovoljec. Izvajanje delavnic na temo otrokovih pravic in dolžnosti, občasní šofer in »fizični radnik«.
- o) Izvajam delavnice v vrtcih in OŠ. Sodelujem tudi na raznih prireditvah, kjer je potrebna pomoč (npr. zaključna prireditev vrtcev in 1. triade, dražba punčk iz cunj) .
- p) Izvajam delavnice, občasnó tudi kaj drugega (prevoz razstave voščilnic, zaključno srečanje vrtcev...).
- q) Sestava in izvajanje delavnic, sodelovanje pri projektih, priložnostna pomoč.
- r) Pomoč pri Dražbi Punčk iz Cunj (predvsem klicanje potencialnih dražiteljev), pomoč pri razstavah in prodaji UNICEF izdelkov, pobiranje drobiža iz Unicef zbiralnikov.

- s) Sodelujem v raznih delavnicah, pomagam zbirati igrače in obleke za otroke, itd.  
 t) Šivanje punčk iz cunj.

3. KAKO STE (BILI) ZADOVOLJNI Z:

|   | Zelo zadovoljen/a | Srednje zadovoljen/a | Nezadovoljena/a | Število odgovorov |
|---|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|
| Z začetnim usposabljanjem, ki Vam ga je nudil Unicef                  | 55.0% (11)        | 40.0% (8)            | 5.0% (1)        | 20                |
| Z možnostjo dodatnega izobraževanja pri Unicefu                       | 50.0% (10)        | 35.0% (7)            | 15.0% (3)       | 20                |
| S časom, ki Vam ga namenijo zaposleni oz. vaši mentorji/koordinatorji | 65.0% (13)        | 30.0% (6)            | 5.0% (1)        | 20                |
| Z načinom motivacije, ki ste je deležni pri Unicefu                   | 55.0% (11)        | 40.0% (8)            | 5.0% (1)        | 20                |
| Z ostalimi prostovoljci   | 85.0% (17)        | 15.0% (3)            | 0.0% (0)        | 20                |
| Z redno zaposlenimi delavci   | 60.0% (12)        | 35.0% (7)            | 5.0% (1)        | 20                |
| Z organiziranostjo Unicefa  | 60.0% (12)        | 30.0% (6)            | 10.0% (2)       | 20                |
| Z delovanjem organizacije Unicef na splošno                           | 60.0% (12)        | 35.0% (7)            | 5.0% (1)        | 20                |
| S prostovoljnim delom pri Unicefu                                     | 75.0% (15)        | 25.0% (5)            | 0.0% (0)        | 20                |

4. KAKO POMEMBNO SE VAM ZDI USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH?

|                      | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Zelo pomembno</b> | <b>90.0%</b>       | <b>18</b>         |
| Srednje pomembno     | 10.0%              | 2                 |
| Nepomembno           | 00.0%              | 0                 |

## 5. KAJ VAS MOTIVIRA PRI PROSTOVOLJNEM DELU?

|   | <b>Povprečen odgovor</b> | <b>Odstotek povprečnih odgovorov</b> | <b>Število odgovorov</b> |
|---|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Zanimivo delo                                   | 3.35                     | 67.0%                                | 20                       |
| <b>Notranje zadovoljstvo, da pomagam drugim</b> | <b>4.60</b>              | <b>92.0%</b>                         | <b>20</b>                |
| Dobri medsebojni odnosi                         | 3.80                     | 76.0%                                | 20                       |
| Denar oziroma plačilo                           | 1.35                     | 27.0%                                | 20                       |
| Pozitivni odzivi okolice, družbe                | 2.80                     | 56.0%                                | 20                       |

## 6. PROSIM DOPIŠITE ŠE KAKŠEN ZA VAS POMEMBNE MOTIVACIJSKI FAKTOR PRI PROSTOVOLJNEM DELU:

- a) To, da so uporabniki s katerimi delam pripadniki tiste skupine, ki me tudi sicer zanima (npr. otroci); dobra komunikacija med sodelavci (prostovoljci in zaposlenimi); da organizacija svoja načela in cilje, ki jih promovira v javnosti tudi sicer zastopa in dela v smeri uresničitve le-teh; dober tim
- b) Samoorganizacija časa za delo (kdaj boš delal si sam določiš glede na prosti čas, ki ga imaš)
- c) Najprej bi dodala, da pri 5. vprašanju notri ne spada vprašanje o plačilu oziroma denarju, saj takoj ko je delo plačano ne moremo govoriti o prostovoljnem delu!
- d) Prostovoljstvo je velikega pomena za skupnost: izboljšuje kakovost življenja v družbi, brani interese posameznikov in skupin, ki so ogroženi, prikrajšani, izključeni. Prostovoljci smo eden od pomembnih elementov vsake nevladne organizacije. Pomagajo in dopolnjujejo namreč vse tisto delo, ki ga zaposleni ne uspejo narediti.
- e) Da koristno zapolnim svoj prosti čas
- f) Dobra ekipa, spoštovanje do dela, ki ga opravimo prostovoljci, spoštovanje zaposlenih, ki nas smatrajo za sebi enake.
- g) Nabiranje izkušenj, osebna rast.
- h) Pravzaprav je moja motivacija izključno notranja.
- i) Zaradi privrženosti organizaciji se vzbudi občutek, da nekam spadaš
- j) Obveščanje o uspehu, spodbudne besede, itd
- k) Pridobivanje novih izkušenj in znanja
- l) Učenje o vodenju delavnic
- m) Koordinator
- n) Pridobivanje poznanstev in izkušenj.
- o) Pomoč drugim, lastna osebna rast....



7. KOLIKO SE ČUTITE PRIPADNI ORGANIZACIJI UNICEF:

|   | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|---|--------------------|-------------------|
| ZELO (čutim veliko pripadnost organizaciji in njenim članom; v Unicefu vlada pozitivna organizacijska klima in dobri medsebojni odnosi) | 45.0%              | 9                 |
| <b>SREDNJE, lahko bi bilo bolje</b>   | <b>55.0%</b>       | <b>11</b>         |
| SPLOH NE (čutim se zapostavljenega, nepripadnega in nezaželenega v Unicefu)   | 0.0%               | 0                 |

8. ALI MENITE, DA JE PROSTOVOLJSTVO PRI ORGANIZACIJI UNICEF PRIPOMOGLA K VAŠI OSEBNI RASTI?

|           | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|-----------|--------------------|-------------------|
| <b>Da</b> | <b>80.0%</b>       | <b>16</b>         |
| Ne        | 20.0%              | 4                 |

ČE JE VAŠ ODGOVOR DA, OPIŠITE KAKO:

- a) Bolj cenim pomoč drugim in od drugih.
- b) Notranje zadovoljstvo.
- c) Dalo mi je samozavest, s tem ko sem določeno delo dobro opravila in dobila pozitivno povratno informacijo; in s tem ko sem dobila nova znanja in izkušnje.
- d) Pomoč posameznikom na različnih področjih-socialnem, izobraževalnem ipd. Druženje, spoznavanje novih obrazov, potem pa občutek, da si v okviru tega naredil nekaj dobrega, dosežeš notranji mir in se počutiš duševno bolj bogatega.
- e) Naučila sem se, kako delati za druge, kako delati za nekaj, d česar nimaš materialnega profita, a je vendar neprecenljivo, naučila sem se, da je pomemben cilj, ne glede na odnos ljudi v neki organizaciji, naučila sem se, da lahko zaposleni mečejo slabo luč na organizacijo, ali pa izjemno dobro.
- f) Razmišljanje o solidarnosti, strpnosti... in o tem, kaj so resnične dragocenosti v naših življenjih in kaj ne.
- g) Bolj se zavedam, da lahko vsak pomaga.
- h) Na svet zrem z bolj odprtimi očmi.
- i) Veselje in zadovoljstvo.
- j) Naučila sem se novih stvari - izvajanja delavnic, organizacije..., spoznala nove ljudi, si pridobila izkušnje...
- k) Videla sem, da preko prostovoljnega dela dobiš več izkušenj z ljudmi kot pa pri plačanem delu (denar mi ni več tako vredna vrednota kot mi je bil prej), naučila sem se stopiti pred razred in izpeljati delavnico.

- l) Pridobila sem veliko izkušenj, sem bolj samozavestna, sem bolj senzibilna za probleme v družbi, ...
- m) Lažje bom razumela stiske drugih in tudi sebe sprejemala takšno kot sem, pozitivno tudi za kariero.
- n) Večje notranje zadovoljstvo in sreča.
- o) Čutim notranje zadovoljstvo, da lahko pomagam drugim.

## 9. KAJ MENITE, DA BI PRI ORGANIZACIJI UNICEF LAHKO IZBOLJŠALI?

- a) Izobraževanje izven Ljubljane.
- b) Odnos zaposlenih do prostovoljcev.
- c) Najbolj me moti to, da je vse skupaj ena velika kuhinja. Čeprav so močna organizacija z vplivom, le-tega znatno premalo koristijo za pomoč prikrajšanim ciljnim skupinam. Motijo me odprave "slavnih" Slovencev predvsem v Afriko, ki so bolj kot karkoli drugega, same sebi namen. Moti me visoka stopnja interesa do dobička. Prostovoljci za organizacijo in njeno delovanje niso bistvenega pomena, so bolj nosilci obrobnih, manj pomembnih del.
- d) Več komunikacije med prostovoljci in ostalimi zaposlenimi.
- e) Izobraževanje tudi izven Ljubljane.
- f) Način usposabljanja/izobraževanja - privabili več zunanjih strokovnjakov za kakšno predavanje. Zaposleni bi lahko imeli bolj pozitiven odnos do prostovoljcev in jim to tudi pokazali; ponudili več strokovnega dela tudi prostovoljcem.
- g) Nimam nobenih zahtev, ker vse poteka brezhibno.
- h) Nimam nobenih pripomb.
- i) Morda le to, da bi prostovoljci sodelovali tudi pri oblikovanju kakšnih projektov.
- j) Zaposleni bi se morali zavedati, da Unicef sloni na prostovoljcih - temu primeren odnos bi moralo vodstvo zahtevati in ga seveda tudi samo imeti. Prostovoljci bi se morali večkrat dobivati na sestankih in na teh sestankih tudi kaj konkretnega postoriti, ne le sedeti in delati načrte. Praksa je še vedno najboljše usposabljanje - da vidiš, kako delo res poteka. Poleg tega bi se morali prostovoljci udeleževati pri različnih dejavnostih - zbiranje sredstev, delavnice, odpošiljanje materiala, pobiranje drobiža, urejanje same Unicefove stavbe in okolice ...
- k) Več sprotnega obveščanja o aktualnem dogajanju na UNICEFu (pri nas in po svetu).
- l) Prostovoljci bi lahko imeli več možnosti za začetno usposabljanje, nekaj nas je redno zaposlenih, pa bi kljub temu želeli nekaj osnovnih informacij. Unicef bi lahko pripravil kratek prospekt za nove prostovoljce z informacijami o tem, kako se lotiti in kako lahko pomagamo.
- m) Če bi bili prostovoljski centri bolj razpršeni po državi. Včasih je ravno odsotnost iz Ljubljane razlog, da se ne morem udeležiti kakšne akcije.
- n) Promocija prostovoljstva, sodelovalo bi lahko več ljudi.
- o) Organizirana usposabljanja oz. izobraževanja na določeno temo.
- p) Začetno usposabljanje bi moralo biti bolj poglobljeno - morali bi dobiti več informacij o Unicefu, o delu prostovoljcev...
- q) Kar se tiče zaposlenih in ustanove same pa mi je ZAKON, ne bi nič spreminjala.
- r) Več stika z ostalimi zaposlenimi, včasih mi zelo manjka občutek, da je moje delo cenjeno.
- s) Nič.

- t) Motivacija s strani zaposlenih, več stikov med prostovoljci samimi.  
 u) Vse se mi zdi ok.

10. ZA KONEC LE ŠE NEKAJ OSNOVNIH VPRAŠANJ ZA LAŽJO ANALIZO ANKETE.

a) SPOL

|        | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|--------|--------------------|-------------------|
| Ženski | 100.0%             | 20                |
| Moški  | 00.0%              | 0                 |

b) STAROST

|            | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|------------|--------------------|-------------------|
| 16- 25 let | 80.0%              | 16                |
| 26- 40 let | 10.0%              | 2                 |
| 41- 60 let | 10.0%              | 2                 |
| Nad 61 let | 00.0%              | 0                 |

c) DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE

|  | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|--|--------------------|-------------------|
| IV- poklicna šola  | 10.0%              | 2                 |
| V- srednja šola  | 60.0%              | 12                |
| VI- višja šola, univerzitetna šola<br>po bolonjskem programu             | 15.0%              | 3                 |
| VII- visoka, univerzitetna šola,<br>magisterij po bolonjskem<br>programu | 15.0%              | 3                 |

d) PRI UNICEFU SODELUJEM KOT PROSTOVOLJEC/KA ŽE:

|               | Odstotek odgovorov | Število odgovorov |
|---------------|--------------------|-------------------|
| 0- 6 mesecev  | 30.0%              | 6                 |
| 7- 12 mesecev | 45.0%              | 9                 |
| 1- 5 let      | 15.0%              | 3                 |
| 6 let in več  | 10.0%              | 2                 |