

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MOTIVACIJE ČLANOV UPRAVNEGA ODBORA NA
USPEŠNOST NEPROFITNIH ZDRUŽB:
PRIMER DRUŠTVA EVROPSKO USMERJENIH ŠTUDENTOV
AEGEE-LJUBLJANA IN AEGEE-ALICANTE**

Ljubljana, junij 2013

MIHA ŠUSTER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Šuster, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom »Vpliv motivacije članov upravnega odbora na uspešnost neprofitnih združb: primer društva evropsko usmerjenih študentov AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Alešo Sašo Sitar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROFITNA IN NEPROFITNAORGANIZACIJA	2
1.1 Profitna organizacija	2
1.2 Neprofitna organizacija.....	4
1.2.1 <i>Opredelitev neprofitne organizacije</i>	4
1.2.2 <i>Razlogi za obstoj neprofitnih organizacij?</i>	5
1.2.3 <i>Pravnoorganizacijske oblike neprofitnih organizacij</i>	6
2 MANAGEMENTPROFITNIH IN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	6
2.1 Management v profitni organizaciji.....	7
2.2 Management v neprofitni organizaciji	9
3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE	10
3.1 Motivacijske teorije	10
3.2 Motivacijski dejavniki	12
3.3 Finančno in nefinančno nagrajevanje	14
4 USPEŠNOST PRI DELU	15
4.1 Opredelitev uspešnosti	15
4.2 Vpliv motivacije na uspešnost posameznikov in uspešnost timov	17
5 PREDSTAVITEV DRUŠTVA EVROPSKO USMERJENIH ŠTUDENTOV	19
5.1 AEGEE-Ljubljana.....	20
5.2 AEGEE-Alicante	21
6 RAZISKAVA O VPLIVU MOTIVACIJE ČLANOV UPRAVNEGA ODBORA NA USPEŠNOST: AEGEE-LJUBLJANA IN AEGEE-ALICANTE.....	22
6.1 Namen in cilji raziskave	22
6.2 Potek raziskave in značilnosti vzorca	24
6.3 Analiza rezultatov	25
6.4 Komentar rezultatov raziskave in predlogi za izboljšave	30
SKLEP	32
LITERATURA IN VIRI	34
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Maslowa hierarhija potreb</i>	11
<i>Slika 2: Struktura AEGEE-Europe.....</i>	20
<i>Slika 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, kateri dejavniki motivirajo in koliko so bili prisotni v upravnih odborih v antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011, razvrščeni po dejavnikih motiviranja v AEGEE-Ljubljana od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega</i>	26
<i>Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zelenih in prisotnih oblikah nagrajevanja v upravnih odborih v antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011, razvrščene po pomembnosti oblik nagrajevanja v AEGEE-Ljubljana od najbolj pomembne do najmanj pomembne</i>	27
<i>Slika 5: Število planiranih in izvedenih dogodkov in aktivnosti v AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011</i>	29

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Za primerjavo predstavitev ključnih podatkov o antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante.....</i>	22
<i>Tabela 2: Značilnosti članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v povprečju v letu 2011</i>	25
<i>Tabela 3: Povprečne ocene in indeks uspešnosti upravnega odbora, posameznika in sodelavcev (16. vprašanje) v AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011</i>	28
<i>Tabela 4: Rezultati primerjave uspešnosti med antenama AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante na podlagi dejavnikov uspešnosti</i>	30

UVOD

Neprofitna organizacija je del sodobnega gospodarstva in zelo pomemben del družbe. Locirana je na nasprotnem bregu profitne organizacije. In če si podrobneje ogledamo »neprofitni breg«, lahko hitro ugotovimo, da se neprofitne organizacije med seboj razlikujejo, da imajo različne cilje in da so tudi različno uspešne. Tako v strokovni teoriji kot v praksi se namesto izraza »združba« najpogosteje uporablja izraz »organizacija«. Pravilnejši izraz je sicer »združba«, vendar bom zaradi lažjega razumevanja uporabljal izraz »organizacija«, ki sicer pomeni sestav razmerij med ljudmi znotraj združbe.

Ljudje so bogastvo organizacije, tako profitne kot neprofitne, vendar če ni pravega usmerjanja, povezovanja in motiviranja, so ljudje le ljudje in so uspešni le kot posamezniki. V kolikor pa so povezani v enoto, tim ali organizacijo in jih ta povezanost zadovoljuje tako finančno kot psihološko, potem so ti ljudje kot celota lahko veliko močnejši, uspešnejši kakor vsak človek posamezno. A vendar ni vse odvisno le od ljudi oz. tima. Pomembno vlogo ima tudi management oz. vodstvo organizacije, ki jih usmerja. Ljudi motivirajo različne stvari, jih spodbujajo k delu in nagrajujejo. Tukaj prihaja do razlik med profitno in neprofitno organizacijo. Nekaterim so pomembne materialne dobrine, kot so denar, avto in stanovanje. Istočasno pa so drugi zadovoljni že, če dobijo mednarodnega prijatelja, ki jim bo nudil pomoč, ko jo bodo potrebovali, ali pa s tem, da si pridobijo znanje mehkih veščin (znanja, veščine, izkušnje, sposobnosti, pridobljene v neformalnem izobraževanju), ki jih je drugod težje pridobiti. Vrhovni management mora takšne posebnosti pri svojem vodenju in usmerjanju upoštevati in jih znati pravilno uporabiti v praksi.

Ob vsem tem se poraja vprašanje, kaj člane neprofitnih organizacij sploh motivira in kdaj so neprofitne organizacije uspešne. To zagotovo ne more biti denar, saj ga neprofitne organizacije navadno nimajo oz. ga ne smejo izplačevati kot nagrade svojim prostovoljcem ali zaposlenim, če jih imajo. Motivator bi v tem primeru morda lahko bilo druženje, učenje in pridobivanje izkušenj. Torej govorimo o zadovoljevanju potreb po pripadanju in ljubezni, po ugledu, spoštovanju in po samopotrejevanju. Omenjene potrebe sestavljajo sam vrh Maslowove piramide potreb (Hodgetts, 1991, str. 132).

Naslednje vprašanje, ki se postavi, je, kako vemo oz. na podlagi česa lahko ugotovimo, ali je neka organizacija oz. enota uspešna. Že iz definicije neprofitne organizacije je takoj jasno, da omenjenega ne moremo ugotavljati na podlagi finančnih rezultatov. Uspešnost moramo torej ugotoviti na podlagi drugih, nefinančnih kazalcev uspešnosti. Te bi morda lahko predstavljali zastavljeni cilji in plani ter njihovo uresničevanje.

Cilji diplomskega dela so ugotoviti, kaj motivira člane neprofitnih organizacij, določiti parametre za ugotavljanje uspešnosti neprofitnih organizacij in uspešnost povezati z motivacijo članov. Slednje bom najprej skušal ugotoviti oz. določiti na podlagi teoretičnih spoznanj o managementu s poudarkom na uspešnosti, motivaciji in nagrajevanju. Praktično

bom hipoteze, zastavljene na teoretični podlagi, poskusil dokazati na primeru upravnih odborov dveh lokalnih enot (v nadaljevanju anten) neprofitnega društva AEGEE, AEGEE-Alicante in AEGEE-Ljubljana. AEGEE je društvo evropsko usmerjenih študentov, ki deluje le na podlagi prostovoljcev, je neprofitno in nepolitično ter ni povezano z nobeno religijo. Z uporabo metode anketiranja bom določil stopnjo povezanosti in motiviranosti članov v upravnih odborih in hkrati opredelil, kako se to odraža na uspešnosti posamezne antene. Gruban, (2006, str. 21) povzame ugotovitve različnih avtorjev, ki navajajo, da »uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti za delo«. Menim, da to drži tudi za neprofitne organizacije.

Kot član upravnega odbora društva sem spoznal, da nepravilen pristop k motivaciji članov v veliki meri prispeva k neuspešnemu delovanju društva. Zato je osrednji namen mojega diplomskega dela na podlagi analize teorije in vprašalnika priti do ugotovitev, ki bi lahko prispevale k boljši izbiri članov upravnih odborov neprofitnih organizacij, pravilni motivaciji članov ter posredno k uspešnejšemu vodenju neprofitnih organizacij.

V prvem sklopu naloge je predstavljena teorija o profitni in neprofitni organizaciji, njuna opredelitev ter predstavitev njune pravnoorganizacijske oblike. Sledi poglavje o managementu profitnih in neprofitnih organizacij ter teorija o prepletanju prvin managementa s poudarkom na elementih motiviranja, uspešnosti in nagrajevanja v posamezni organizaciji. V tretjem sklopu, kjer je poudarek na motiviranju in nagrajevanju, so predstavljene motivacijske teorije in dejavniki ter finančno in nefinančno nagrajevanje. Pri uspešnosti pri delu pa je poudarek na razlikah med uspešnostjo posameznikov in timov. Teoretičnemu delu sledi še praktični del diplomskega dela. Najprej sledi predstavitev društva AEGEE ter njenih preučevanih anten AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante, nato pa empirična analiza, kjer je poudarek na analizi vpliva motiviranosti članov upravnih odborov že omenjenih dveh anten društva AEGEE na njuno uspešnost. Predstavljeni so potek in metode raziskave, hipoteza, način zbiranja podatkov ter značilnosti obeh vzorcev. Sledi predstavitev rezultatov, ugotovitve ter predlogi za izboljšave dela v upravnih odborih neprofitnih organizacij.

1 PROFITNA IN NEPROFITNAORGANIZACIJA

1.1 Profitna organizacija

Opredelitev neprofitne organizacije bo najlažja, če začnemo na drugi strani, torej pri opredelitvi profitne organizacije. Razlagajo jo podobno in sicer Žnidaršič (1996, str. 10) podjetje opiše kot »institucijo blagovnega gospodarstva, ki na trajnejši osnovi samostojno opravlja določene naloge, v družbeni reprodukciji s pomočjo proizvodjalnih sredstev in delovne sile, s ciljem doseči na osnovi danih družbeno-ekonomskih zakonitosti čim večjo vrednost čistega rezultata.« Vzrok za obstoj podjetja pa ni zgolj ekonomski, čeprav je to osnovni razlog. Posamezniki se združijo v okviru gospodarske organizacije zaradi skupnih

interesov in zato, ker povezovanje omogoča, da dosegajo boljše učinke, kot bi jih, če bi delovali ločeno, še dodaja Žnidaršič v nadaljevanju.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009, 44/2013 odl. US: U-I-311/11-16, v nadaljevanju ZGD-1-UPB3, 1. del, 3. člen, 1. in 2. točka) gospodarsko družbo oz. podjetje definira kot »pravno osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost« in dodaja, da je pridobitna dejavnost »vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička«.

Na svetovnem spletu je moč zaslediti različne opredelitve profitne organizacije. Najbolj nazorno to opišejo naslednje: Poslovna aplikacija, (b.l.) navaja, da je to »korporacija, ki je izrecno razvita za namen služenja dobička«, drugo, podobno definicijo sem zasledil v poslovni aplikaciji (b.l.), ki pravi, da je to »poslovna organizacija ali druge vrste organizacij, katerih primarni cilj je ustvarjanje dobička (profit) ...« ter zaključi definicijo, da »...sem spada vse, od maloprodajnih trgovin, restavracij, do zavarovalnic in nepremičninskih družb.«

Pučko in Rozman (1998, str. 16) v svoji literaturi navajata, da »je podjetje osnovna celica družbenega gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije s ciljem doseči na osnovi danih družbeno-ekonomskih zakonitosti čim večjo vrednosti čistega rezultata (dobička) ...« in dodajata, da »podjetja obstajajo zato, ker je to že nekaj stoletij tista oblika opravljanja posameznih gospodarskih nalog v družbi, ki daje najboljše rezultate.«

Lipičnik (2005, str. 8) podjetje opredeljuje kot »organizacijo«. Prav ljudje so tisti, ki tvorijo organizacijo, da bi lahko uresničevali cilje. In ravno cilji bodo ljudem dali smer, jim narekovali, kako naj organizirajo svoje delo.

Po vsem napisanem, lahko povzamem, da je bistvo profitne organizacije, da so njihovi cilji usmerjeni v ekonomske rezultate. A vendar cilj podjetja ni le ustvarjanje dobička. Spodaj so navedeni še drugi cilji, ki so značilni za profitna podjetja (Lipičnik, 2005, str. 9):

- ohranitev podjetja, ki predstavlja minimalni temeljni cilj;
- zahtevnejši cilj je razvoj podjetja, kar vključuje širjenje ozemlja in tržišča ter razvoj novih proizvodov in tehnologij;
- zadovoljevanje potreb družbe, ki je pomemben dopolnilni temeljni cilj podjetja;
- obveznost do okolja, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje.

Podjetje je dokaj širok pojem, zato je oblike podjetij, ki jih poznamo v Sloveniji, potrebno nekoliko razdeliti. Delitev v nadaljevanju temelji na pravno-formalni ureditvi. V grobem se podjetja delijo na tri pravne oblike (ZGD-1-UPB3, 3. člen): **a)** osebne družbe; **b)** kapitalske družbe in **c)** samostojni podjetnik.

Znotraj posameznega sklopa je podjetje glede na pravno obliko razdeljeno še na (ZGD-1-UPB3, 3., 76., 135., 152., 158., 168., 464., 471. člen):

- družbo z neomejeno odgovornostjo – to je družba dveh ali več oseb, v kateri so vsi družbeniki solidarno odgovorni za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem;
- komanditno družbo – to je družba sestavljena iz najmanj dveh oseb, komplementarja in komanditista. Komplementar za obveznosti družbe odgovarja z vsem svojim premoženjem in zaradi tega lahko sodeluje pri poslovanju družbe, medtem ko komanditist odgovarja le do višine svojega vložka, zato ima le pravico nadziranja;
- dvojna družba – je komanditna družba, v kateri je edini komplementar družba in pri kateri ni osebno odgovornih družbenikov ali pa so vsi komplementarji take družbe;
- tiha družba – je družba, ki nastane s pogodbo, na podlagi katere tihi družbenik s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega (nosilca tihe družbe) pridobi pravico do udeležbe pri njegovem dobičku;
- družba z omejeno odgovornostno – to je družba, katere osnovni kapital sestavljajo vložki družbenikov. Družba odgovarja tretjim z vsem svojim premoženjem, medtem ko družbeniki za poslovanje družbe ne odgovarjajo osebno;
- delniška družba – to je družba, katere osnovni kapital je razdeljen na delnice. Družba svojim upnikom za svoje obveznosti odgovarja s svojim premoženjem, medtem ko delničarji za obveznosti družbe ne odgovarjajo;
- komanditno delniška družba – to je družba s podobno ureditvijo kot komanditna družba, le da so komanditisti delničarji;
- samostojni podjetnik – to je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.

1.2 Neprofitna organizacija

1.2.1 Opredelitev neprofitne organizacije

Že sam naslov »neprofitna« nam pove, da profit oz. denar ni v ospredju take organizacije. Le tega bom uporabil tudi jaz. V literaturi se poleg besede »neprofitna« uporablja tudi izraz »nepridobitna« organizacija.

Žnidaršič (1996, str. 11) pravi: »Bistvo neprofitnih organizacij pa nikakor ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oz. poslovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem, [...] in ravno zaradi tega imajo takšne organizacije davčne ugodnosti.«

Včasih so bile neprofitne organizacije, predvsem društva, odvisne od države, saj so bile pod njenim okriljem. Od razpada socialističnega sistema pa jih država niti ni več pripravljena niti zmožna financirati, zato so večinoma odvisne od privatnega sektorja. Tu igra pomembno vlogo filantropična zavest ljudi (Žnidaršič, 1996, str. 11). Filantrop po

Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Bajec et al., 1970, str. 628) pomeni »kdor ljubi ljudi in jim rad pomaga, človekoljub«.

V preteklosti so bili največje pozornosti donatorjev deležni športni klubi, kulturne ustanove in v manjših krajih dejavnosti za izboljšanje lokalne infrastrukture kot so: vrtci, zdravstveni domovi, šole, kulturni domovi itd. Ker je danes veliko ustanov, klubov in društev, je zelo težko priti do finančnih donatorjev. Pomemben vir finančnih sredstev tako predstavljajo državni in občinski razpisi.

Dimovski (Možina et al., 2002, str. 695) deli neprofitne organizacije na:

- zasebne neprofitne organizacije (bolnišnice, zasebne šole, dobrodelne organizacije) in
- javne vladne enote ali agencije (dobrodelne ustanove, zapori itd.).

Hkrati navaja, da »neprofitne organizacije temeljijo na nenehni popolni odvisnosti od sponzorskih sredstev ter na skoraj popolni odvisnosti od plačil kupcev ali klientov (zasebna univerza)«. Med neprofitne organizacije tako uvrščamo: bolnišnice, muzeje, zveze, združenja, ustanove, kulturne institucije, verske skupine, klube, društva, dobrodelne organizacije in podobno. Dejavnost neprofitnih nevladnih organizacij so v številnih primerih osebne storitve, zato se od ljudi, ki jih nudijo, pričakuje veliko mehkih znanj oz. znanj za delo z ljudmi (Jelovac et al., 2002, str. 95).

1.2.2 Razlogi za obstoj neprofitnih organizacij?

Razlogov za obstoj neprofitnih organizacij je več, najbolj pa izstopata dva. **Prvi** razlog je, da skupnost povprašuje po dobrinah, ki jih profitno naravnane organizacije ne zagotavljajo. Gre predvsem za javne dobrine, kot je javna razsvetljava. **Drugi** razlog pa je, da neprofitne organizacije prejemajo od skupnosti določene koristi. Tukaj bi izpostavil predvsem opravičenost plačila davčnih obveznosti.

Lester in Helmut (1996, str. 17–18) opredelita neprofitni sektor tako, da mora vključevati naslednje karakteristike:

- da so organizacije formalno ustanovljene;
- da so organizirane ločene od državnih organov oblasti;
- da so neprofitno naravnane;
- da so samostojne pri vodenju poslovanja ter
- da temeljijo na prostovoljnosti.

Zadnja karakteristika, prostovoljstvo, je ključnega pomena pri opredelitvi neprofitnih organizacij in pomeni, da ljudje prostovoljno vstopajo v organizacijo in za svoje delo ne pričakujejo plačila (Možina et al., 2002, str. 697). V nadaljevanju še (Možina et al., 2002, str. 697) še dodaja, da je neprofitna organizacija nepolitično in nereligiozno naravnana.

1.2.3 Pravnoorganizacijske oblike neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije se razlikujejo v temeljnih ciljih. Kakšni so ti cilji, pa je odvisno od pravnoorganizacijske opredelitve organizacije. Na podlagi te opredelitve poznamo naslednje organizacije: a) podjetja, b) zavode, c) ustanove in d) društva (Možina et al., 2002, str. 698).

- **Podjetja:** znotraj opredelitve podjetja lahko podjetje dodatno razdelimo glede na kriterij vrste lastnine in pravice upravljanja (Možina et al., 2002, str. 698), in sicer na:
 - **privatna ali zasebna podjetja**, sem uvrščamo individualna podjetja ali družbe (osebne in kapitalske družbe);
 - **javna podjetja**, ki se začnejo pojavljati zaradi posebnega interesa države na določenem področju, npr. pošta, železnica;
 - **mešana podjetja**, pri katerih je ključno, da je del kapitala zasebnega in del javnega.
- **Zavodi:** so najbolj tipična in najbolj razširjena oblika neprofitnih organizacij. Ureja jih Zakon o Zavodih (ZZ), ki definira zavod kot opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, katerih cilj delovanja ni ustvarjati dobiček (Možina et al., 2002, str. 698).
- **Ustanove:** so pravne osebe zasebnega prava, katerih namen ustanovitve mora biti splošno koristen ali dobrodelen in predvidoma tudi trajne narave. Ločimo dva temeljna namena, in sicer splošnokoristni namen (opisan v prejšnjem odstavku) in dobrodelni namen, ki določa, da je ustanova ustanovljena z namenom pomagati pomoči potrebnim ljudem (Možina et al., 2002, str. 698–699).
- **Društva:** so prostovoljna, samostojna, neprofitna združenja fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupnih interesov. Bistvo društva je v prostovoljnem članstvu vsakega posameznika in, tako kot ostale oblike, tudi društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti v obliki svoje izključne dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 699).

2 MANAGEMENTPROFITNIH IN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Management je dandanes prisoten praktično povsod. Dobro poznan in razširjen je v profitnih organizacijah, čedalje bolj se uporablja v neprofitnih organizacijah, pojavlja pa se že celo v gospodinjstvu. Sestavljen je iz 4 funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela. Kot povzame Možina (2002, str. 15) je »Management v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.« Management oblikuje poslanstvo in vizijo ter začrta cilje, ki jih na koncu tudi kontrolira ne glede na to, ali je govora o profitni ali neprofitni organizaciji.

2.1 Management v profitni organizaciji

Kot že omenjeno, je management sestavljen iz 4 funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Rozman (1993, str. 77) pravi, da je bistvo planiranja »v razreševanju in v preprečevanju problemov«. Schermerhorn (2011, str. 16) planiranje opisuje kot proces določanja ciljev in odločanje o tem, kakšne odločitve moramo sprejeti, da jih dosežemo. Rozman (1993, str. 77) zaključi, da si »planiranje v naprej zamišlja nastanek morebitnih težav in jih poskuša v naprej preprečiti«. Žal se težavam ne moremo popolnoma izogniti, vendar so le te zaradi planiranja manjše. Za odpravljanje težav pa imamo kontroling (Rozman, 1993, str. 77).

Za kratkoročno ali letno planiranje je značilno, da so (Rozman, 1993, str. 78) »dolgoročneje določeni proizvodni tvorca dani in da jih pri kratkoročnih odločitvah kot take tudi upoštevamo«. Za dolgoročno planiranje pa je značilno, da je v dolgoročnem obdobju mogoče vse elemente in prvine poslovnega procesa zamenjati in da je mogoče zgraditi povsem novo podjetje. Kratkoročni plani so podrobni, natančnejši, medtem ko so dolgoročni plani okvirni in omogočajo več scenarijev. V fazi planiranja se ustvari analizo poslovanja in okolja ter določi poslovne cilje. V pomoč pri analizi nam je PSPN matrika, ki nam prikaže vse prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki obdajajo naše podjetje (Rozman, 1993, str. 85–90).

Poslovni cilji so lahko različni in podjetja jih oblikujejo glede na svojo vizijo in poslanstvo, ki ju prav tako oblikujejo v tej fazi. Vizija podjetju predstavlja notranjo sliko mogočnega in zaželenega podjetja. S poslanstvom pa podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnost poslovanja. Tako vizija kot poslanstvo sta natančno opredeljena. Sledi definiranje ciljev, ki so lahko kratkoročni ali dolgoročni. Kratkoročni cilji so navadno natančno določeni, medtem ko so dolgoročni cilji bolj okvirni. V podjetju so cilji navadno enodimenzionalni in pretežno kvantitativne narave, vsi pa morajo biti realni in merljivi. Do ciljev vodijo poti, ki jim pravimo strategije. Odločitve, ki jih na tej poti sprejemamo, pa so taktike (Rozman, 1993, str. 83–97). Predračuni delujejo kot instrument planiranja in obvladovanja. Pridobitne organizacije navadno varčujejo s sredstvi (Širca, 1998, str. 10).

Izmed različnih avtorjev Lipovec (str. 35) povzame in opredeli organizacijo kot »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi [...], ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti [...] ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja organizacije«. Daft (2009, str. 9) organizacijo opiše kot združenje ljudi in virov za doseg določenega cilja. Iz definicij o organizaciji se je tudi razvila definicija organiziranja. Organiziranje pomeni (Rozman, 1993, str. 129) »vzpostavljanje razmerij in struktur [...] v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način«. Ključni elementi v organizaciji so: naloga, človek in sredstva. Naloga ima vedno določen namen in zasleduje postavljene cilje. Človek je nosilec naloge in z opravljanjem le te prihaja v odnose z drugimi ljudmi. Za izvedbo

potrebuje določena znanja, sposobnosti in duševne ter fizične lastnosti. Sredstva služijo podpiranju izvajanje naloge (Rozman, 1993, str. 129).

Glede na to, kaj, na kakšen način in v kakšnem obsegu podjetje počne, oblikuje organizacijsko strukturo, ki mu prinaša največ prednosti in najmanj pomanjkljivosti. V grobem poznamo naslednje organizacijske strukture (Rozman, 1993, str. 147): enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano in projektno-matrično. Poleg organizacijske strukture pa podjetje oblikuje tudi kulturo. Kultura v podjetju pomeni »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme« opredeljuje Rozman (1993, str. 169). Profitne organizacije se večinoma financirajo od prodanih proizvodov ali storitev (Daft, 2009, str. 12).

Organiziranje in vodenje sta dve funkciji usmerjanja podjetja v smeri postavljenih ciljev in morata biti med seboj povezani. Organiziranje pri tem pomeni formalizacijo oblik obnašanja in delovanja posameznika ter skupine v podjetju, medtem ko vodenje pomeni osebni stik in vplivanje na posameznika ali skupino z namenom doseganja skupnih ciljev (Rozman, 1993, str. 131).

Pri vodenju so najbolj pomembni (Rozman, 1993, str. 212): komunikacija, motivacija in nadzor. Komunikacija predstavlja osnovno obliko, s katero se izvajajo naloge in od vodje je odvisno, kakšno obliko komunikacije bo oblikoval in spodbujal. Med komunikacijo pa nastajajo konflikti, ki jih mora manager odpraviti ali usmeriti v pozitivno smer. Motiviranost vpliva na posameznikovo zavzetost za izpolnjevanje naloge. Odvisna pa je od spleta dejavnikov, kot so višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost itd. Motiviranosti sledi nagrajevanje, ki ga prav tako izvaja vrhovni raven managementa. Nagrada je odvisna od zahtevnosti delovnih nalog in uspešnosti pri delu. V profitnih podjetjih je določanje uspešnosti lažje, saj obstaja več kazalnikov uspešnosti: dobiček, rentabilnost, donosnost in povečanje premoženja, gospodarnost in produktivnost itd. (Rozman, 1993, str. 219–246).

Kontrola ugotavlja odstopanja od plana in z ukrepanjem teži k uresničevanju plana (Rozman, 1993, 159). Če kontrolo izvajamo sredi izvedbe, moramo kontrolne točke opredeliti že v procesu opredelitve plana. Prednosti pri tem so pravočasno odkrivanje odstopanj, možnost za ukrepanje in spreminjanje postavljenih ciljev. Kontrola na koncu izvedenega je le osnova za pristop k podobnim delom v prihodnje in kaj se da še izboljšati (Rozman, 1993, str. 215). Poslovanje v podjetju najlažje kontroliramo z določenimi kazalniki. Poznamo naslednje: rentabilnost in ekonomičnost podjetja, bilanca uspeha in bilanca stanja, stabilnost in plačilna sposobnost podjetja. Vsak posamezni kazalnik upošteva določene sinergije med dobičkom, kapitalom, kratkoročnimi in dolgoročnimi sredstvi ter obveznostmi (Rozman, 1993, str. 280–283).

2.2 Management v neprofitni organizaciji

Management v neprofitni organizaciji je zelo primerljiv z managementom v profitni organizaciji. Tudi Širca in Tavčar (1998, str. 36–38) pravita, da »za management neprofitnih organizacij velja večina metod in modelov managementa podjetij.« V nadaljevanju so povzete posebnosti managementa v neprofitni družbi v primerjavi z managementom profitnih organizacij.

Poslanstvo in smotri so usmerjeni v dvig življenjske ravni svojih članov in boljšo kakovost življenja, uporabnikov, kot so socialno področje, kulturno področje, izobraževalno področje itd. Morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost. Zaradi različnega poslanstva so tudi strategije različne. Strategije so narejene za bolj kratkoročno obdobje. Predračuni so namenjeni le nadzorovanju. Neprofitne organizacije navadno pridobljena sredstva porabijo do konca, sicer naslednjič prejmejo manj. Cilji so številčnejši, kompleksnejši in večinoma kvalitativne narave, ni pa enotnega merila uspešnosti. Managerji zato težko delegirajo odločitve (Širca, 1998, str. 9–10, 29). Kot še doda Daft (2009, str. 63) »cilji niso profitabilni«.

V mnogih neprofitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci. Zaradi njih neprofitne organizacije sploh deluje, vendar pa prostovoljstvo prinaša tudi težave in sicer je obvladovanje prostovoljcev težje, zanesljivost manjša, vprašljiva kakovost prostovoljskega dela in vprašljivo sodelovanje med sodelavci prostovoljci. V neprofitni organizaciji tudi ni jasne povezave med vložki in izločki (Širca, 1998, str. 9–10). Navadno se neprofitne organizacije financirajo iz strani »državnih sredstev, razpisov in donatorjev« razlaga Daft (2009, str. 12).

Prisotna je velika fluktuacija managerjev (volitve, imenovanja, premeščanja). Prav tako je prisotna večja težnja k uveljavljanju osebnih interesov. Tako lahko osebne zadeve članov postanejo pomembne za naravnost in delovanje organizacije. Znotraj organizacije je navadno prisoten pritisk za vzdrževanje enotnosti in skladnosti, je pa toliko močnejše poudarjanje enotnosti in enakopravnosti. Vsesplošna je usmeritev v neformalizirano delovanje, saj ima neprofitna organizacija odpor do formaliziranega urejanja in odločanja, odpor do pisnega komuniciranja (Širca, 1998, str. 12–15).

Mnoge organizacije vodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management. Osebni dohodki v neprofitni organizaciji so nadzorovani in omejeni. Posebnost predstavljajo prostovoljne organizacije, kot so društva, kjer je osebje prostovoljno in za svoje delo ne prejema plačila oz. so za svoje delo plačani veliko manj, kot je njihovo delo vredno. Zato je v tovrstnih organizacijah potreben drugačen pristop managementa kot v ostalih. Izbira managerjev navadno poteka na osnovi usposobljenosti za poslovanje po ozkih strokovnih in interesnih sodilih (Širca, 1998, str. 9).

Kontroliranje poslovanja je v večini podobno kontroliranju v profitni organizaciji, vendar je velika razlika v merjenju uspešnosti in v nagrajevanju, predvsem zaradi neprofitnega delovanja. Daft (2009, str. 12) opisuje: »merjenje dolarjev in centov je enostavno, a veliko težje je merjenje neopredmetenih ciljev, kot so izboljšanje javnega zdravstva, izboljšanje življenja zapostavljenih ali okrepiti spoštovanje do umetnosti«.

3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE

Ker sta si funkciji planiranja in organiziranja v profitni in neprofitni organizaciji dokaj podobni, so v nadaljnjem besedilu predstavljene funkcije, kjer so razlike večje. Podrobneje so obravnavani motivacijski dejavniki, motivacijske teorije in kaj je tisto, kar nas motivira, da opravljamo neko delo ter da smo pri tem kar se da zadovoljni. Motiviranje in nagrajevanje se med seboj prepletata in povezujeta. Ljudje, ki so zadostno motivirani za delo, ga opravljajo lažje, hitreje in bolje; slej kot prej pa jih na podlagi tega doleti nagrada. Oblika nagrade je odvisna od možnosti in od mere izpolnitve ali preseganja svojih pričakovanj ali pričakovanj nadrejenega.

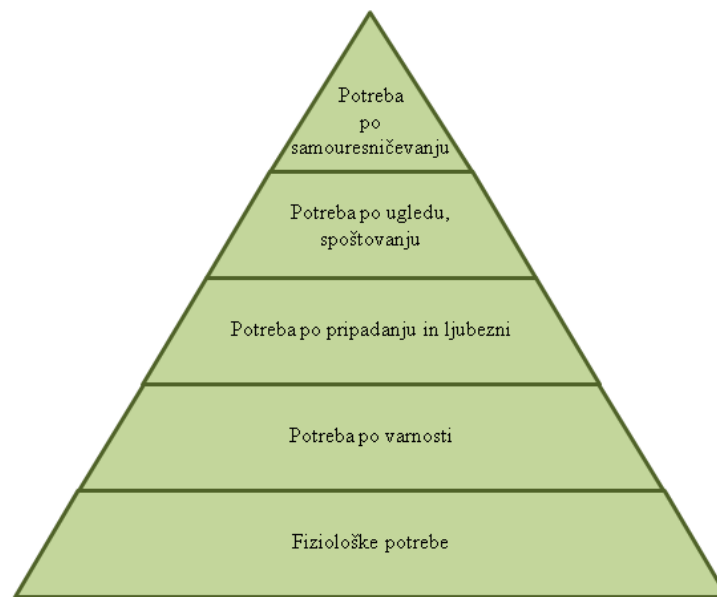
Nekoč se je stroka trudila razumeti, kaj motivira ljudi pri delu, saj so v prakso želeli vpeljati teorijo o umetnem sprožanju določenih reakcij in vpliva na človekovo podzavest in posredno na njegovo motivacijo. Lipičnik (2002, str. 473) navaja, da: »človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, preskrbel sredstva za življenje oz., da bi pridobil denar.« Na podlagi napisanega bi lahko sklepali, da ljudje delajo več, če se jim ponudi možnost za delo in posledično višji zaslužek. Vendar pa v praksi hitro ugotovimo, da temu ni vedno tako. Za nematerialistične posameznike Lipičnik (2002, str. 473) navaja, da: »... ljudje delajo zato, da bi se uveljavili.« Da je uveljavitev v družbi eden glavnih motivatorjev, za določen odstotek ljudi celo velja, a vseeno je veliko takšnih, ki trdo delajo, a se nikoli ne uveljavijo. Zakaj ti ljudje delajo in kaj jih motivira?

3.1 Motivacijske teorije

V teoriji se pojavljajo različne teorije o motivaciji (Lipičnik, 1997, str. 162–169):

- **Motivacijska teorija Maslowa** razlaga piramido potreb. Ko človek doseže zastavljeni cilj, naj bi se hkrati že pojavila potreba po zadovoljitvi novih, še višjih ciljev potreb po lestvici (glej Sliko 1).

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Richard M. Hodgetts, Organizational behavior. 1991, str. 132.

- **Leavittova motivacijska teorija:** v ospredju celotnega procesa se nahaja potreba, ki sproži vse ostalo. Potreba se navezuje na pomanjkanje nečesa, kar povzroča napetost oz. nervozo. Zato se vse sile usmerijo v cilj, kar privede do aktivnosti in njen zaključek sta olajšanje oz. relaksacija. To je faza, ko oseba natančno ve, da je dosegla cilj.
- **Vroomova motivacijska teorija:** spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik izbira in se opredeljuje za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do želenega cilja.
- **Herzbergova dvofaktorska teorija:** upošteva na podlagi študije ugotovljene rezultate in deli motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Noben motivacijski dejavnik ni le higienik ali le motivator, le mera določenega prevladuje.
- **Heckman-Oldhamov model obogatitve dela:** je podoben prej omenjeni Herzbergovi teoriji, le da izpostavi tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena od teh okoliščin na stranskem tiru, je motivacija za delo nizka.
- **Frommova motivacijska teorija:** Erich Fromm je pri svojem preučevanju ugotovil, da ljudje delajo predvsem zaradi dveh razlogov: ker želijo nekaj imeti, ali pa ker bi radi nekaj postali. Prvi so bolj dovzetni za materialne dobrine, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili in dosegli ugled v družbi. Ta razdelitev je ključna za vodjo, da ve kakšno vrsto nagrajevanja uporabiti za motiviranje enih ali drugih.

Pomembno dopolnilo motivacijski teoriji Maslowa opredeljujeta Lawton and Rose (1991, str. 94–95), ki pravita, da če se spremenijo potrebe, se spremeni tudi motivacija. To pomeni, da je odvisno, na kateri stopnji (po lestvici Maslowa) v organizaciji se nahajamo. Če smo na dnu organizacije, potem bo naša glavna motivacija zadovoljiti fiziološke potrebe, da bomo imeli pijačo, hrano in stanovanje. Če pa se nahajamo na vrhu organizacije, pa bo verjetno naša motivacija zadovoljiti potrebe po samopotrjevanju, kajti na voljo bomo imeli dovolj sredstev, da bodo osnovne fiziološke potrebe zadovoljene. Pomembno vodilo za odgovorne je torej, da ne ponujajo denarja nekomu, ki ima potrebo po spoštovanju in pripadnosti sodelavcev, temveč jih raje vključijo v tim.

3.2 Motivacijski dejavniki

Ljudje vrednotijo reči različno in si postavljajo drugačne cilje. Enim je pomemben dohodek, drugi pa so zadovoljni z majhno plačo, le da se razumejo s sodelavci (Možina et al., 1998, str. 156). Svetlik (Možina et al., 1998, str. 156) med glavne dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom prišteva:

- vsebino dela: možnost uporabe znanj, možnost učenja in zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: samostojno razporejanje delovnega časa, možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal;
- plačo, dodatke in ugodnosti;
- vodenje in organizacijo dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj;
- odnose pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov (vlaga, neprimerna temperatura, prah, hrup itd.).

K prejšnji razdelitvi bi lahko dodali še rezultate ankete iz leta 1999, ki je bila izvedena v srednje velikih profitnih podjetjih, vodila pa jo je prof. dr. Nada Zupan. V tej raziskavi razdeli motivatorje zaposlenih po kolektivni pogodbi po pomembnosti takole (Zupan, 2001, str. 58–59): na prvem mestu je **visoka plača**, na drugem mestu **zanimivo delo**, na tretjem mestu **dobre delovne razmere**, na četrtem mestu **dobri sodelavci**, na petem mestu **varnost zaposlitve**, na šestem mestu **osebni razvoj**, na sedmem **napredovanje**, na osmem **usposabljanje**, na devetem **samostojnost** in na zadnjem mestu **priznanje za dobro delo**.

Lipičnik (1997, str. 154–156) navaja različna sodila, ki usmerjajo človeške aktivnosti. Le te je razdelil na vlogo motiva, njegov nastanek in razširjenost. Na podlagi teh sodil lahko združimo silnice, ki nas motivirajo in jih strnemo v tri sklope: primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarni motivi. Vsak sklop vpliva na določene motive na neki stopnji. Če kakšnih ne zadovoljimo, lahko to privede do težav, ki so opisane v nadaljevanju.

- **Primarne biološke potrebe:** so potrebe, ki nam ob zadovoljitvi omogočajo preživetje. Preden karkoli naredimo ali razmišljamo, moramo naprej poskrbeti za primarne potrebe, saj je v nasprotnem primeru ogroženo naše življenje. Mednje sodijo potrebe po hranilih, izločanju, spanju itd.
- **Primarne socialne potrebe:** so potrebe, ki niso ravno življenjskega pomena, a so vseeno zelo pomembne. Ljudje smo namreč družabna bitja in primarne socialne potrebe vplivajo ravno na delovanje v družbi. Mednje sodijo: potreba po uveljavljanju, po družbi, po simpatiji in potreba po socialnem konformizmu. Če te potrebe niso zadovoljene, lahko pride do občutka manjvrednosti, hudega občutka osamljenosti, enoličnosti, občutka zavrženosti itd. Omenjene potrebe so pridobljene v otroštvu in nas zaznamujejo za celo življenje. Nekoliko se razlikujejo od kulture do kulture.
- **Sekundarni motivi:** v to skupino spadajo silnice, ki vplivajo na človekovo vedenje: interesi, stališča in navade. Ti spodbujajo človekovo aktivnost in jim z drugimi besedami pravimo motivi. So individualne narave in jih je včasih zelo težko spreminjati.

Lipičnik (1997, str. 159) je izpostavil 3 pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Če torej želi vodja neko skupino učinkovito voditi, mora premisliti, kako delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Glavno interakcijo med omenjenimi dejavniki oblikujejo: **1. človekove kvalitete**, ki človeka pripeljejo na delovno mesto, **2. aktivnost zaposlenega**, ki kaže, kako deluje v delovni situaciji, in **3. organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Ko vodja išče način za uporabo pravil in nagrad, mora misliti na vse tri možne interakcije. Od načina uporabe pravil in nagrad je namreč odvisno ali bo ljudi motiviral ali demotiviral. Ob izboru najprimernejšega razmerja pa se mora ozirati na vsakega posameznika.

Motivatorji se tudi v neprofitni organizaciji prekrivajo, le da so v nekoliko drugačnem vrstnem redu. Če je denar eden od glavnih motivatorjev v profitni organizaciji, je v neprofitni organizaciji v ospredju skupinski duh. Gruban (2006, str. 2) pravi »denar je praviloma na četrtem, petem mestu«, kar pa Jelovac v nadaljevanju le še potrdi.

Jelovac (Jelovac et al., 2002, str. 23) zanimivo opiše, kakšni so člani v neprofitni organizaciji. Pravi, da »... potiskajo v ospredje smisel navzočnosti v neprofitni organizaciji s tem, da se dobro počutijo, da se družijo, da so sami sebi namen.« V nadaljevanju knjige pa Svetlik (str. 102) zelo nazorno povzame, kaj je tisto, kar motivira. Pri mladih, torej dijakih in študentih, pri katerih materialni motiv še ni močno izražen, naj bi bil velik motivator pridobivanje novih znanj in izkušenj. Pri starejših prostovoljcih pa se kot eden izmed glavnih motivatorjev pojavlja potreba po socialnem vključevanju. Za vse prostovoljce pa navaja, da je: »morda najpomembnejši spoštljiv odnos vodij do prostovoljcev.« Sami so se v organizacijo vključili, ker se identificirajo z njenim poslanstvom. Zato je zelo pomembno, da jim da vodja večkrat vedeti, »kako pomemben je njihov prispevek«, zaključuje Svetlik.

Na podlagi vsega tega sklepam, da v neprofitni organizaciji med glavnimi motivatorji niso plače, denarne nagrade, materialne dobrine (avti, mobiteli itd.). V ospredju najdemo dober odnos z vodstvom oz. ekipo, dobro komunikacijo, pridobivanje izkušenj in sklepanje novih poznanstev, mreženje na lokalnem in mednarodnem nivoju ter mnogo drugega. Takšne motivatorje sicer najdemo tudi v profitnih organizacijah, vendar ne s tako visoko prioriteto, kot jo imajo v neprofitnih organizacijah.

3.3 Finančno in nefinančno nagrajevanje

Tako v profitni kot neprofitni organizaciji poznamo več vrst in oblik nagrajevanja. Primarno se delijo na finančne in nefinančne nagrade. Med finančne sodijo predvsem: fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne pa sodijo: priznanja, pohvale, napredovanje, več dopusta in druge ugodnosti (Rozman, 1993, str. 295). Fiksni del plače se spreminja glede na delovno mesto. Če smo uspešni, zasedemo višje delovno mesto, ki je bolje plačano. Spremenljivi del plače pa lahko predstavlja nagrada za hitro in dobro opravljeno delo. Druge finančne ugodnosti so še izplačilo v obliki vrednostnih papirjev ali materialnih dobrin (avto, mobilni telefoni itd.) (Rozman, 1993, str. 243).

Med nefinančne nagrade, poleg že naštetih, uvrščamo tudi dodatna izobraževanja, ki povečujejo znanje zaposlenega in ga dolgoročno lahko uvrstijo v višji plačilni razred. Omenjeni sistem nagrajevanja je predvsem način spodbujanja dosežkov in uspešnosti zaposlenih. Ob tem naj bi uslužbenci bili zadovoljni zaradi občutka osebne rasti.

Vprašanje je, kaj točno denar predstavlja. Je denar higienik ali motivator? Ljudje potrebujemo denar in si ga hkrati tudi želimo. Je velik motivator, vendar še zdaleč ni edini. Denar nas motivira le do določene mere. Pomembno je, da ga imamo in lahko zadovoljimo osnovne potrebe. Na delavčevo zavzetost za delo pa ne vpliva le višina plače, ampak tudi delovno mesto oz. delo, ki ga mora opravljati. Če zaposlenega njegovo delo veseli, ga bo bolj zavzeto opravljal in bo uspešnejši. Finančno nagrajevanje nekatere ljudi motivira, vendar ne vse. V splošnem motivira tiste, ki za svoje delo pričakujejo ustrezno finančno nagrado (1998, Lipičnik, str. 177, 254). Tako lahko povzamem, da je denar oboje, tako higienik kot motivator, odvisno od vsakega posameznika, katera prvina bolj prevladuje.

Neprofitne organizacije niso ustanovljene z namenom ustvarjanja dobička, oz. če ga ustvarijo, ga vlagajo v lastno dejavnost. Večja posebnost med neprofitnimi organizacijami so prostovoljni zavodi in društva, kjer delujejo prostovoljci, ti pa za svoje delo ne prejema plačila ali so plačani pod tržno vrednostjo dela. Finančnega nagrajevanja torej ne prejema, motivira pa jih zato nefinančno nagrajevanje.

Svetlik (Jelovac et al., 2002, str. 94) navaja, da bi manager v neprofitni organizaciji moral spodbujati svoje ljudi z »denarnimi nagradami, z delegiranjem odločitev, s samostojnostjo in odgovornostjo, z možnostjo učenja in uporabe znanja, z napredovanjem, z oblikovanjem

dobrega delovnega vzdušja in podobno. Pri tem išče kombinacijo dejavnikov, ki hkrati vodijo k čim bolj uspešnemu doseganju ciljev organizacije in k osebnemu zadovoljstvu zaposlenih.« Glede na to, da govorimo o neprofitnih organizacijah, menim, da denarna nagrada ne bi smela biti med glavnimi spodbujevalci ali motivatorji za delo. Podobnega mnenja je tudi Gruban (2007, str. 1), ki pravi: »*Ponujanje (denarnih) nagrad nemotiviranim zaposlenim je manipulacija podobna tisti, ko žejnemu postrežete s slano vodo!*«. Tudi Herzberg (Lipičnik, 1997, str. 164) v svoji dvofaktorski motivacijski teoriji denarju pripisuje le vlogo higienika, katerega vpliv naj ne bi bil neposredno na motivacijo za delo.

Ljudje, ki delujejo kot prostovoljci, bi morali imeti čim širše strokovno znanje, razvite socialne sposobnosti, biti čustveno stabilni. K delu bi jih spodbujali tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi (Jelovac et al., 2002, str. 95–96). Če takih lastnosti prostovoljci nimajo, jih bodo nedvomno osvojili tekom prostovoljnega dela. Pojem nagrajevanja pa ne vključuje le nagrad za uspešno delo, ampak tudi izkušnje in znanja, ki jih pridobimo z delom v takšni organizaciji. Izpostavimo lahko socialne motive (kariera, poklic, lasten jaz, religija, šport itd.), potrebe po druženju in pridobivanje dragocenih izkušenj. Pridobljene izkušnje so valorizirane pri poznejšem iskanju redne zaposlitve. Vse to spodbuja in nagrajuje ljudi v neprofitni organizaciji.

Če povzamemo, lahko rečemo, da tako v profitni kot neprofitni organizaciji ljudje najbolj zavzeto in motivirano delajo, če jih njihovo delo veseli. Nagrajevanje v neprofitni organizaciji, predvsem v društvih, je usmerjeno v nefinančno nagrajevanje, saj so finančna sredstva omejena. In mednje tako prištevamo: priznanja, pohvale, napredovanja, izobraževanja, izkušnje, dobro delovno vzdušje itd. Ta razdelitev mi bo prav prišla pri praktični analizi društva, kjer je praviloma na voljo le nefinančno nagrajevanje (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 3).

4 USPEŠNOST PRI DELU

Posameznikova uspešnost je za sodobno organizacijo ključnega pomena, saj uspešnost posameznika pomeni uspešnost organizacije. Sama uspešnost pa temelji na motiviranosti vodilnih in ostalih zaposlenih (Kosec, Miglič, 2012, str. A116). Meriti jo je mogoče na več načinov, na nas je le, da izberemo prave kriterije, torej tista sodila, s katerimi lahko uspešnost merimo (Možina et al., 2002, str. 482).

4.1 Opredelitev uspešnosti

Uspešnost stroka opredeljuje različno. Na spletni strani Kadrovsko poslovnega svetovanja (Advise, Vam v pomoč, 2012) uspešnost pojmujejo kot »stopnjo realizacije zastavljenih ciljev in [...]. Kot merilo, kako se približujemo zastavljenemu cilju, kakšen je naš napredek«. Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Bajec et al., 1991, str. 313) uspeh

pomeni »dejstvo, da kdo s svojim delom, prizadevanjem doseže, kar želi, pričakuje«. Uspešen pa definirajo kot pojem, da nekdo »daje take rezultate, kot se želi, pričakuje«.

Kavčič (1991, str. 125) uspešnost definira z besedami »delati prave stvari«, in to uspešno uporabimo za doseganje ciljev ali rezultatov podjetja. Nadaljuje, da učinkovitost pomeni »delati stvari na pravi način«. Tako pri presojanju uspešnosti kot učinkovitosti je treba skrbno določiti mere, ki jih bo organizacija uporabljala (Kavčič, 1991, str. 125). Tekavčič in Megušar (2008, str. 461) uspešnost definirata s »primerjavo vrednosti, ki jih organizacija dosega, in s pričakovanji, ki jih imajo interesi, neposredno ali posredno vključeni v delovanje organizacije. Če dosežki ustrezajo pričakovanim, je organizacija uspešna«.

Niti najmanj ne kaže, da bi bila opredelitev preprosta. Vendar lahko nekoliko poenostavimo pot pri razlagi uspešnosti. Kadar začnemo z neko aktivnostjo, si moramo najprej postaviti cilj, ki ga želimo doseči. Naša aktivnost nas pripelje do tega cilja ali pa ne. Rezultat naše aktivnosti je torej lahko enak cilju ali pa pride do odstopanja. Primerjava cilja in rezultata je lahko merilo uspešnosti. V tem, kako natančno so cilji postavljeni in definirani, se profitna organizacija ne loči veliko od neprofitne (Lipičnik, 1997, str. 95).

Poslanstvo je definirano kot razlog, zaradi katerega neprofitna organizacija obstaja. Opredelitvi poslanstva sledi zastavljanje ciljev. Po preteku določenega časa (pol leta ali več), lahko ocenimo, ali smo bili glede na zastavljene cilje uspešni. Končni cilj je praviloma zadovoljstvo članov organizacije. Da je postavljeni cilj res mogoče doseči in da bo neprofitni organizaciji v korist, pa je potrebno zasledovati določene značilnosti ciljev (Možina et al., 2002, str. 715).

Vizija predstavlja novo zaželeno prihodnost neprofitne organizacije. Za opredelitvijo vizije pa je potrebno zastaviti strateške cilje. Sledi planiranje strateških planov, ki natančno opisujejo korake in sredstva za doseg zastavljenih ciljev. Hkrati je potrebno na ravni posameznega oddelka postaviti taktične cilje, na ravni manjših oddelkov, skupin ali posameznikov pa operativne cilje. Slednji so kratkoročni, zastavljeni za obdobje do enega leta (Možina et al., 2002, str. 713–714).

Ko neprofitna organizacija definira poslanstvo, vizijo in cilje, je potrebno poskrbeti, da se plani izvedejo v mejah planiranega in dosežejo zastavljeni cilji. A vendar se uspešnost v neprofitni organizaciji ne meri le s cilji. Pomembno je tudi definiranje svojevrstnih kazalnikov, na podlagi katerih se meri uspešnost in upoštevanje povratne informacije svojih članov. To dobijo z anketami.

Žnidaršič (1996, str. 212) dejavnike uspeha opredeli kot »tiste dejavnike, ki povzročajo razliko med povprečnimi in najboljšimi rezultati«. Ker je v organizaciji veliko potencialnih dejavnikov uspeha, Žnidaršič (1996, str. 212) še dodaja, da se je pametno posvetiti predvsem ključnim dejavnikom, »upoštevajoč pravilo 20/80, kar pomeni, da 20 % dejavnikov prispeva 80 % k uspešnosti organizacije«. Ugotavljanje uspešnosti je potrebno

izvesti z analizo finančnih kazalnikov ob podpori nefinančnih kazalnikov. Le tako je možno oceniti uspešnost ali neuspešnost neprofitne organizacije.

4.2 Vpliv motivacije na uspešnost posameznikov in uspešnost timov

Organizacija je v veliki meri odvisna od svojega vodstvenega tima, torej od ekipe ljudi, ki jo vodijo. Kljub temu pa v ključnih trenutkih pridejo do izraza tudi posamezniki. Zupan (2001, str. 57) pravi, da je »za doseganje uspešnosti torej ključno, da sodelavci svoje zmožnosti čim bolj uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje ciljev [...]. Pri vsakem morajo priti do izraza njegove dobre lastnosti, ki v sodelovanju z drugimi vodijo k uspešnosti.« Torej je ključno, da se posamezniki prepletajo s celotnim timom in da ne izstopajo preveč. Pomembno je, da svoj prispevek usmerijo v skupinskega.

Vsak posameznik je individuum, ima svoje navade, sposobnosti, lastnosti in znanja. Zato tudi vsak posameznik dojema stvari različno in se različno povezuje z delom ali podjetjem. Tudi uspešen in motiviran je vsak posameznik različno (Rozman, 1993, str. 180–181). Jurančič (1995, str. 63) navaja, da je ugotavljanje uspešnosti za posameznika »najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito«. V nadaljevanju pravi, da je lahko usmerjeno »k zelo natančno določenim sistemom pričakovane delovne uspešnosti«.

Da pa je posameznik uspešen, mora biti motiviran za delo. Motivacija na delu izvira iz (Jurman, 1981, str. 51): **a) pohvale in graje; b) konfliktna situacije; c) tekmovanja; d) sodelovanja; e) stimuliranja z osebnim dohodkom.** Pohvaljeni delavec se bolj trudi za delo in je zaradi tega učinkovitejši. Največji učinek ima pohvala posameznika pred skupino ljudi in zelo negativno vpliva na ostale, če je pohvaljen nekdo, ki si tega ne zasluži. Vsak posameznik se srečuje s sodelavci ali s predstojniki. V stiku z njimi prihaja do komunikacije in morebiti do sodelovanja. Zaradi nasprotij in različnosti prihaja do trenj, konfliktov. Pomembno je, da se konflikti rešujejo, saj s tem pripomorejo k pozitivnemu učinku sprtih delavcev (Jurman, 1981, str. 51).

Ko delavec pozna rezultate svojega dela, navadno začne tekmovati sam s seboj ali s sodelavci. »Tekmovanje vedno deluje pozitivno in povečuje delovni učinek«, pravi Jurman (1981, str. 51). Sodelovanje pa je dostikrat nujno potrebno, saj je umski ali fizični napor prevelik za posameznika. Skupni napor in sodelovanje privedeta k skupni pripadnosti, kar povečuje delovni učinek ter izboljšuje odnose med delavci (Jurman, 1981, str. 51).

Ko posamezniki med seboj sodelujejo, »pride do delitve dela in uspeh je lažje doseči, učinek delitve dela pa je neprimerno večji kot vsota učinkov posameznih delavcev«, nazorno opiše Jurman (1981, str. 51). Posameznik je lahko vključen v skupino ali pa v tim. Rozman ju razdeli takole (1993, str. 208): »Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge«.

Učinkoviti tim je tim, ki ustvarja tisto, kar člani tima posamezno ne morejo. To je dodana vrednost tima (Purg et al., 2003, str. 21). Prednosti timskega dela so predvsem v hitrosti dela, sprotne razumevanju, skupno opredeljenih izhodiščih itd. Vse te prednosti v timu pa so mogoče le, če med člani tima velja določena sinergija in določene lastnosti. Tako člani tima ne smejo vsiljevati svojega mišljenja drugim. Člani tima morajo biti skladni in imeti možnost uskladitve mnenj. Prav tako morajo biti odprti, morajo imeti različne poglede na problem, spoštovati morajo predloge drugih in biti zmožni dobrega sodelovanja ter stremeti k najboljšim rešitvam (Lipičnik, 1991, str. 45–46; Lipičnik, 2005, str. 165).

Poleg prednosti pa v timskem delu obstajajo tudi pomanjkljivosti in sicer mednje največkrat štejemo izgubo časa, demotivacijo, neučinkovito izvedbo, konflikte med člani itd. (Purg et al., 2003, str. 19). Lipičnik (2005, str. 165) pa jih še dopolni s temi: neustrezno razporejeno delo, nejasno definirane aktivnosti posameznikov, zbežnost itd. Vse te pomanjkljivosti izvirajo predvsem iz pomanjkanje časa, da se tim homogenizira, iz užaljenosti posameznikov, ker njihova odločitev ni sprejeta, neupoštevanja organizacije dela, zahajanja v podrobnosti, različnih pogledov itd. (Lipičnik, 2005, str. 165).

Učinkovitost tima je zelo odvisna tudi od individualnih lastnosti posameznega člana tima. In da bo tim uspešen, učinkovit in močan, morajo člani tima imeti čim več naslednjih lastnosti (Purg et al., 2003, str. 29):

- zmožnost predvidevati: kar pomeni imeti zmožnost ustvarjanja vizije, sanjariti, kreiranje idej za prihodnost itd.;
- zmožnost organiziranja: kar pomeni imeti zmožnost postaviti in delovati pod določenimi pravili, upoštevati disciplino, predlagati strategijo itd.;
- zmožnost izvajanja: kar pomeni imeti zmožnost pretvoriti ideje v dejanja in rezultate;
- zmožnost spodbujanja: kar pomeni imeti zmožnost motiviranja sodelavcev v timu, jih navduševati in jim biti predan;
- zmožnost mreženja: kar pomeni imeti zmožnost povezovanja ljudi, ustvarjanja novih kontaktov, pridobivanja informacij itd.;
- zmožnost skrbeti: kar pomeni imeti zmožnost prisluhniti in pomagati sodelavcem v timu ter jih spodbujati ko to potrebujejo;
- zmožnost čutiti: kar pomeni imeti zmožnost zaupanja in izražanja svojih čustev sodelavcem;
- zmožnost izzvati: kar pomeni imeti zmožnost biti spodbuden, trden, imeti visoke standarde, biti ambiciozen itd.

Uspešno delo je delo, ki je kvalitetno opravljeno v za to predvidenem času in z omejeno rabo razpoložljivih virov. Pri tem je pomembna vloga prav vsakega člana, ključna pa je vloga vodje. Ta mora najti način, da bodo člani čim bolj delovali v korist oddelka ali organizacije. Sodelovanje pomeni, da bodo drug drugemu pomagali tako, da bo končni dosežek nekaj več kot le goli seštevek prispevkov posameznih članov (Možina, 2002, str. 559).

Če povzamemo, je tim uspešnejši od posameznika, saj na enem mestu združuje znanja in informacije vseh sodelujočih v timu. Za uspešno delovanje tima so zelo pomembne karakteristike posameznikov in kakšen pogled imajo na delovanje organizacije. Seveda pa ravno zaradi raznolikosti članov prihaja do trenj in konfliktov, česar se mora tim zavedati in jih poskušati čim hitreje in konstruktivno odpraviti. Prav tako se v timu rojevajo raznovrstne rešitve in zamisli, ki privedejo do končne ideje, ki je rezultat delovanja različnih posameznikov znotraj skupine. Podprta je s strani celotnega tima, torej za njo ne stoji zgolj posameznik. Kazalniki za merjenje uspešnosti morajo biti tako finančni kot nefinančni. Neprofitne organizacije, predvsem društva, si sama izberejo, na podlagi katerih kazalnikov bodo preverjali uspešnost, pogosto si pomagajo z anketami svojih članov. Nedvomno pa je za uspešno delovanje pomembno postaviti cilje in vizijo ter plane kako doseči zastavljene cilje.

5 PREDSTAVITEV DRUŠTVA EVROPSKO USMERJENIH ŠTUDENTOV

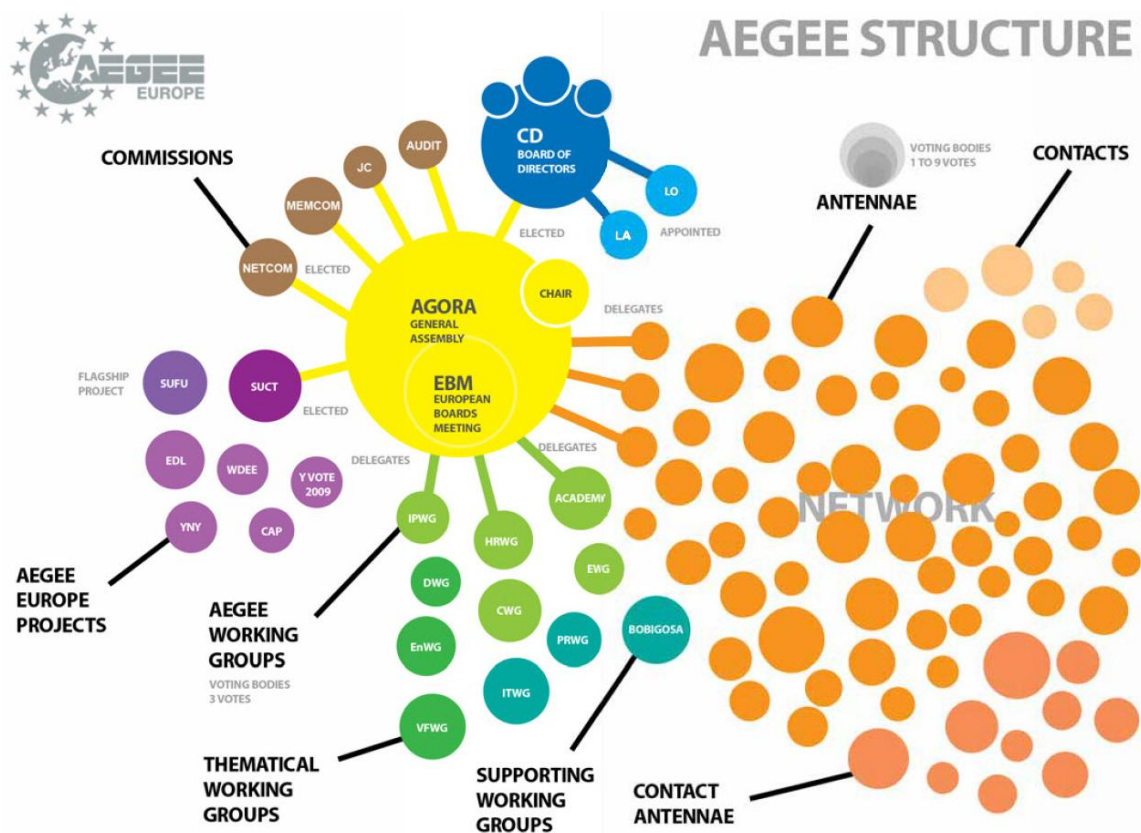
AEGEE je kratica za »Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe« (angl. *European student's forum*, slov. *Društvo evropsko usmerjenih študentov* in špan. *Foro Europeo de Estudiantes*) (Kaj je AEGEE?, 2012; ¿Qué es AEGEE? ..., 2012). Je študentska organizacija s sedežem v Bruslju (Belgija), ki promovira sodelovanje, komunikacijo in integracijo med mladimi iz Evrope. Kot taka je neprofitna in prostovoljna organizacija ter politično in religiozno neodvisna. AEGEE povezuje Evropo, saj organizacija ne deluje na nacionalnem nivoju, ampak na lokalnih skupinah, imenovanih »antene«, lociranih v različnih univerzitetnih mestih po Evropi (Kaj je AEGEE?, 2012).

V letu 2009 je bilo znotraj društva AEGEE registriranih 224 anten v 43 državah, kar pomeni povezovanje okoli 15.000 študentov iz cele Evrope (AEGEE-Europe, 2009, str. 6). Na podlagi teh podatkov se AEGEE uvršča med največja interdisciplinarna združenja študentov v Evropi (Kaj je AEGEE?, 2012). Vsaka antena organizira raznovrstne projekte, ki jih v AEGEE-ju delimo na lokalne aktivnosti in dogodke ter mednarodne aktivnosti in dogodke. Glavna področja delovanja društva AEGEE pa so: **a) aktivno državljanstvo; b) kulturna izmenjava; c) visoka izobrazba; d) mir in stabilnost** (AEGEE-Europe, 2011, str. 11), o čemer več v Prilogi 1.

AEGEE vodi upravni odbor (fran. *comité directeur* – CD), ki šteje 5 članov različnih narodnosti s predsednikom na čelu. Pomagajo jim naslednje komisije: revizijska komisija (angl. *audit commission* – AC), pravna komisija (angl. *juridical commission* – JC), komisija članov (angl. *members commission* – MemCom) in komisija mreže (angl. *network commission* – NetCom) (AEGEE-Europe, 2011, str. 17–19). Prav tako AEGEE sestavljajo tudi delovne skupine, podporne skupine, ekipa, odgovorna za poletne univerze (angl. *summer university coordination team* – SUCT) ter seveda mreža, ki jo sestavljajo antene, kontaktne antene in kontakti. Naloge in sestava so natančneje opredeljene v Prilogi 1. Vse volitve v omenjene komisije, v vodstvo ali volitve sprememb statuta AEGEE se odvijajo

na generalni skupščini (v nadaljevanju AGORA), ki je organizirana 2x letno, spomladi in jeseni (AEGEE-Europe, 2011, str. 38).

Slika 2: Struktura AEGEE-Europe



Vir: AEGEE-Europe, Members manual, 2009, str. 26–27.

Na kratko sem predstavil, kaj je AEGEE, s čim se ukvarja in kako deluje. V nadaljevanju se bom osredotočil na dve anteni v celotni AEGEE mreži, in sicer bom med seboj primerjal AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante. Za primerjavo med tema dvema antenama sem se odločil, ker sem član AEGEE-Ljubljana tudi sam in ker je antena AEGEE-Alicante v zadnjem času veliko pridobila na prepoznavnosti in uspešnosti antene. Primerjal bom uspešnost celotne antene v letu 2011 in predvsem motivacijo upravnega odbora v teh dveh antenah v preučevanem obdobju. Najprej bom predstavil eno, nato še drugo in z vprašalnikom pridobil informacije o delovanju in usmerjanju ter planiranju in motiviranju članov upravnega odbora.

5.1 AEGEE-Ljubljana

Maja leta 1991 so študentje Univerze v Ljubljani podpisali pogodbo z AEGEE-Europe in tako je nastala nova antena, imenovana AEGEE-Ljubljana (Kaj je AEGEE?, 2012). V zgodovini AEGEE-Ljubljana so se organizirali že številni dogodki na lokalnem in evropskem nivoju, najbolj pa izstopa AGORA, organizirana leta 2008 v Ljubljani, ki se je udeležilo okoli 700 študentov iz celotne Evrope (Kaj je AEGEE?, 2012).

V dveh letih, torej v letu 2010 in 2011, so se v okviru AEGEE-Ljubljana organizirali 4 mednarodni dogodki, 2 poletni univerzi in 2 novoletno-kulturna dogodka, z imenom »Tradicionalne slovenske pijače in navade«. AEGEE-Ljubljana ne deluje le na mednarodnem področju, temveč organizira tudi lokalne dogodke in aktivnosti za študente ljubljanske univerze, člane društva. Več o organiziranih dogodkih je napisano v Prilogi 2. Tako je v zadnjih dveh letih v sklopu omenjenih dogodkov Slovenijo obiskalo več kot 220 tujih študentov iz več kot 35 evropskih držav.

Predstavljeni cilji na začetku mandata upravnega odbora leta 2011 so bili: izvedba poletne univerze, izvedba novoletno-kulturnega dogodka, izvedba dveh lokalnih dogodkov in izvedba vsaj ene lokalne aktivnosti vsak mesec ter izpeljava dvo dnevne dogodka za krepitev timskih vezi (angl. *team-building*) za člane upravnega odbora (AEGEE-Ljubljana, 2011a, str. 1–2).

Vodstvo AEGEE-Ljubljana sestavljata upravni in nadzorni odbor. V upravni odbor je bilo leta 2011 izvoljenih 7 študentov (AEGEE-Ljubljana, 2011a, str. 1–2). Nadzorni odbor sestavljajo 3 bolj izkušeni člani društva. Mandat v upravni in nadzorni odbor traja 1 leto (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 5). Po zadnjih podatkih je društvo imelo v septembru leta 2011 95 članov (AEGEE-Ljubljana, 2011b, str. 1). Letna članarina znaša 25 € za dobo enega leta od dneva vplačila (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 2).

Na začetku mandata leta 2011 je bilo finančno stanje v društvu približno 2.200,00 €. Po končanem mandatu pa je bilo finančno stanje približno 1.300,00 € (AEGEE-Ljubljana, 2012a, str. 1–2 in AEGEE-Ljubljana, 2013). Društvo vodi 2 elektronski listi, kjer so zbrani kontakti vseh do sedaj vpisanih članov. Lista »AEGEE-Ljubljana« je namenjena vsem, ki so kadarkoli bili člani društva in šteje okoli 800 uporabnikov. Druga lista, imenovana »aktivci«, pa je namenjena članom, ki so kadarkoli pomagali pri organizaciji kakšnega projekta in šteje okoli 250 uporabnikov. V uporabi je tudi internetno družbeno omrežje Facebook, kjer je bila kreirana oseba AEGEE-Ljubljana in je namenjena obveščanju mladih, ki jih zanima AEGEE-Ljubljana in AEGEE na splošno, o novostih, prihajajočih dogodkih in aktivnostih. Neposredni stik vzdržuje več kot 1742 oseb (Facebook, 2012).

5.2 AEGEE-Alicante

AEGEE-Alicante je nekoliko mlajša antena, saj je bila ustanovljena pozneje, februarja leta 2003. Največji projekt do sedaj je bila AGORA, organizirana aprila leta 2011 (Spring Agora Alicante 2011). Organizatorji, ki jih je bilo 50, so si prislužili naziv »ene najbolje organiziranih generalnih skupščin« v AEGEE zgodovini (glej Prilogo 3).

AEGEE-Alicante spada med aktivnejše antene v svoji regiji. V zadnjih dveh letih so organizirali številne mednarodne dogodke, od AGORE in poletne univerze v letu 2011 do kar dveh poletnih univerz v letu 2010. Zastavljeni cilji na začetku leta 2011 so bili izvedba AGORE ter izvedba poletne univerze. Zaradi priprav na AGORO so planirali le približno 6

aktivnosti, kot so lokalni dogodki ali lokalne aktivnosti, a nič specifično natančno (glej Prilogo 3).

Tako kot AEGEE-Ljubljana ima tudi AEGEE-Alicante vodenje podobno organizirano. Zadnje lokalne volitve so bile oktobra leta 2011, ko je vodenje antene AEGEE-Alicante prevzel študent, ki je bil član društva le 2 leti (glej Prilogo 3). Več o AEGEE-Alicante sem predstavil v Prilogi 4. Po zadnjih dostopnih podatkih so imeli v letu 2011 108 članov. Letna članarina znaša 30 €. Ob začetku mandata uprave leta 2011 se je finančno stanje v društvu gibalo okoli 6.000,00 €. Ob koncu mandata pa okoli 12.000,00 € (glej Prilogo 3).

Za svoje delovanje in obveščanje uporabljajo dve elektronski listi. Ena je »Generalna lista«, druga pa »lista aktivcev«. Prva je namenjena obveščanju vseh trenutnih in bivših študentov, ki so ali pa še vedno delujejo v okviru društva. Šteje 685 uporabnikov. Lista aktivcev je namenjena uporabnikom, ki v društvu aktivneje delujejo ali so delovali in pomagajo ali so v preteklosti pomagali pri organizaciji projektov. Ta lista šteje 53 uporabnikov (glej Prilogo 3). Trenutno je vedno bolj v uporabi tudi skupina kreirana na internetnem družbenem omrežju Facebook, ki je namenjena vsem mladim, ki bi radi spremljali delovanje društva in mreže AEGEE. Trenutno šteje 671 simpatizerjev (Facebook, 2012).

Tabela 1: Za primerjavo predstavitev ključnih podatkov o antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante

Ključni podatki	AEGEE-Ljubljana	AEGEE-Alicante
Ustanovitev	maj. 1991	feb. 2003
Število članov	95	108
Letna članarina (v €)	25	30
Fin. stanje na začetku mandata u.o.2011 (v €)	1.300	6.000
Fin. stanje na koncu mandata u.o.2011 (v €)	2.200	12.000
Št. članov v upravnem odboru leta 2011	7	7
Št. načrtovanih projektov (mednarodnih in lokalnih)	15	8
Št. izvedenih projektov (mednarodnih in lokalnih)	11	7
Št. članov na spl. portalu Facebook	1.742	671
Št. članov na splošni elektronski listi	800	685

Vir: Kaj je AEGEE?, 2012; AEGEE-Ljubljana, 2011a, str. 1–2; AEGEE-Ljubljana, 2011b, str. 1; AEGEE-Ljubljana, 2012a, str. 1–2; AEGEE-Ljubljana, 2013; AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 2; Facebook, 2012.

6 RAZISKAVA O VPLIVU MOTIVACIJE ČLANOV UPRAVNEGA ODBORA NA USPEŠNOST: AEGEE-LJUBLJANA IN AEGEE-ALICANTE

6.1 Namen in cilji raziskave

Da bi lahko natančneje preučil vpliv motivacije na uspešnost v posameznem upravnem odboru, sem pripravil vprašalnik (glej Prilogo 5) v slovenskem in, za špansko anteno, v

angleškem jeziku (glej Prilogo 6). Pri oblikovanju vprašalnika sem uporabil kombinacijo vprašanj odprtega in zaprtega tipa ter jih razdelil v štiri sklope. Pri vprašanjih odprtega tipa sem uporabil sedem-stopenjsko lestvico. Moja hipoteza je, da je pravilna in zadostna oblika motiviranosti zaposlenih v povezavi s pravilno obliko nagrajevanja ključ do uspešnosti neprofitne organizacije.

Prvi sklop vprašanj (od 1 do 9) predstavljajo demografska vprašanja o starosti, spolu, članstvu in hobijih anketirancev. V drugem sklopu so tri vprašanja (10, 11 in 12), povezana z ugotavljanjem in vrednotenjem motivacije. S prvim vprašanjem bom ugotavljal, koliko je bil posamezen član v posameznem upravnem odboru motiviran. S tem želim ugotoviti, v katerem upravnem odboru so bili člani bolj oz. manj motivirani. Ta podatek mi bo koristil pri kasnejšem opredeljevanju vpliva motiviranosti na uspešnost posameznega upravnega odbora. Z drugim vprašanjem bom raziskal, kateri dejavniki (motivatorji) vprašane bolj ali manj motivirajo, s tretjim vprašanjem pa bom ugotovil, kateri od prej omenjenih motivatorjev so dejansko bili prisotni v posameznem upravnem odboru. S primerjanjem odgovorov na vprašanja znotraj tega sklopa bom lahko zaključil, v katerem upravnem odboru je bil sistem motiviranja članov bolj ali manj dobro izoblikovan.

V tretjem sklopu vprašanj sledijo tri vprašanja (13, 14 in 15) za ugotavljanje sistema nagrajevanja. S prvim vprašanjem tega sklopa nameravam ugotoviti, katere oblike nagrajevanja so posamezniku pomembne in blizu. Z drugim pa bom od vprašanih izvedel, katere že v prvem vprašanju omenjene oblike nagrajevanja so bile prisotne v posameznem upravnem odboru. Že s primerjanjem odgovorov na ti dve vprašanji bom lahko zaključil, ali so bile prisotne oblike nagrajevanja v posameznem upravnem odboru ustrezne glede na želje in pričakovanja članov. Vseeno pa bom s tretjim vprašanjem člane še neposredno vprašal, ali so bili z načinom nagrajevanja v času svojega mandata zadovoljni.

Zadnji sklop vprašanj je namenjen vrednotenju uspešnosti. Sestavljen je iz treh vprašanj (16, 17 in 18). S prvim vprašanjem tega sklopa bom zbiral subjektivna mnenja posameznikov o lastni uspešnosti in uspešnosti sodelavcev na drugih funkcijah v upravnem odboru, o uspešnosti upravnega odbora in o uspešnosti celotne organizacije v času mandata upravnega odbora leta 2011. Temu bo sledilo vprašanje, kako posamezni člani upravni odborov ocenjujejo doseganje zastavljenih ciljev in realiziranih planov. S tem vprašanjem bom pridobil odgovore, ali so se člani upravnih odborov zavedali zastavljenih ciljev in planov na začetku mandata ter koliko so samokritični. Zadnje vprašanje je sestavljeno iz petih podvprašanj o realizaciji planov v letu 2011, kjer bom iz kratkih odgovorov vprašanih ugotavljal mnenja posameznih članov upravnih odborov o tem, zakaj ni prišlo do realizacije planiranih mednarodnih ali lokalnih dogodkov oz. aktivnosti in zakaj ne pridobijo več materialni ali finančnih sredstev.

Pred samim vprašalnikom sem že pridobil nekaj objektivnih podatkov o realizaciji projektov in pridobljenih finančnih oz. materialnih sredstvih. Podatki so bili pridobljeni iz poročil posamezne antene ter iz osebnega intervjuja s članico takratnega upravnega odbora

AEGEE-Alicante in mi bodo koristili pri primerjavi odgovorov pridobljenih iz vprašalnika in njegovi analizi. Če bom ugotovil, da so nastala odstopanja od planiranega, bom iz odgovorov na vprašalnik poskušal razbrati, zakaj je do tega prišlo.

6.2 Potek raziskave in značilnosti vzorca

Na podlagi vprašalnika sem pripravil spletni vprašalnik prek spletne aplikacije Google Survey, da sem lažje zagotovil anonimnost in dostopnost. Prek elektronske pošte so bili vsi člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante iz leta 2011 pozvani k izpolnitvi spletnega vprašalnika. Anketiranje je potekalo skoraj 1 mesec in sicer od 24.02.2013 do 21.03.2013, saj sem imel težavo z določenimi ljudi, ki so bili neodzivni. Anketo je na koncu izpolnilo vseh 7 članov odbora društva AEGEE-Ljubljana in vseh 7 članov odbora društva AEGEE-Alicante.

Po spolu so v obeh odborih prevladovale ženske. V odboru antene AEGEE-Ljubljana jih je bilo kar 85,71 %, v AEGEE-Alicante pa nekaj manj, 71,43 %. Starostna struktura članov obeh upravnih odborov v letu 2011 je prikazana v Prilogi 7. V obeh odborih so prevladovali mladi v starostni skupini od 18 do 30 let, in sicer z 92,86 %. Povprečna starost v AEGEE-Ljubljana je bila 22,29 let, medtem ko je bila v AEGEE-Alicante nekoliko višja, 24,86 let. V upravnem odboru AEGEE-Alicante je bilo torej več starejših članov. V povprečju so člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana imeli 2,29 dodatne aktivnosti, medtem ko so člani upravnega odbora AEGEE-Alicante imeli le 1,57 dodatne aktivnosti.

Kot je razvidno v tabeli 2, so bili kandidati pred vstopom v upravni odbor AEGEE-Ljubljana v povprečju člani društva 12 mesecev, medtem ko so bili kandidati za upravni odbor AEGEE-Alicante v povprečju člani društva 18 mesecev, torej 6 mesecev dlje. V AEGEE-Alicante je bilo večina (57 %) aktivnih od 6 do 12 mesecev pred nastopom mandata, 43 % pa več kot 12 mesecev od tega 33 % več kot 24 mesecev. V AEGEE-Ljubljana je bilo kar 29 % članov, ki pred kandidaturo sploh niso bili člani društva AEGEE-Ljubljana, 42 % je bilo članov, ki so bili pred volitvami v upravni odbor v društvu aktivni od 6 do 12 mesecev in le 29 % je bilo takih, ki so v društvu delovali več kot 12 mesecev – od tega ni bilo nikogar, ki bi bil član društva več kot 24 mesecev. Mandat članov v upravnem odboru AEGEE-Ljubljana je bil v povprečju 11,14 mesecev, medtem ko je bil mandat članov upravnega odbora AEGEE-Alicante v povprečju kar 25,83 mesecev.

Tabela 2: Značilnosti članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v povprečju v letu 2011

Ključna povprečja in index	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
	V povprečju	v %	V povprečju	v %
Članstvo v društvu pred vstopom v upravni odbor društva leta 2011 (v mesecih)	12,00	100,00	18,00	150,00
Članstvo v upravnem odboru društva (v mesecih)	11,14	100,00	25,83	231,86
Starost upravnega odbora 2011 (v letih)	22,29	100,00	24,86	111,52
Dodatnih aktivnosti poleg delovanja v upravnem odboru AEGEE	2,29	100,00	1,57	68,55

Iz rezultatov je razvidno, da so upravni odbor društva AEGEE-Ljubljana v primerjavi z AEGEE-Alicante, sestavljali mlajši in manj izkušeni člani s področja delovanja v upravnem odboru, ki so imeli še veliko aktivnosti z drugih področij zunaj društva AEGEE. Glede na delovanje v upravnem odboru lahko povzamem, da je bilo v AEGEE-Alicante manj fluktuacije kot v upravnem odboru društva AEGEE-Ljubljana. V nadaljevanju sledi prikaz rezultatov ankete po ostalih treh sklopih vprašanj.

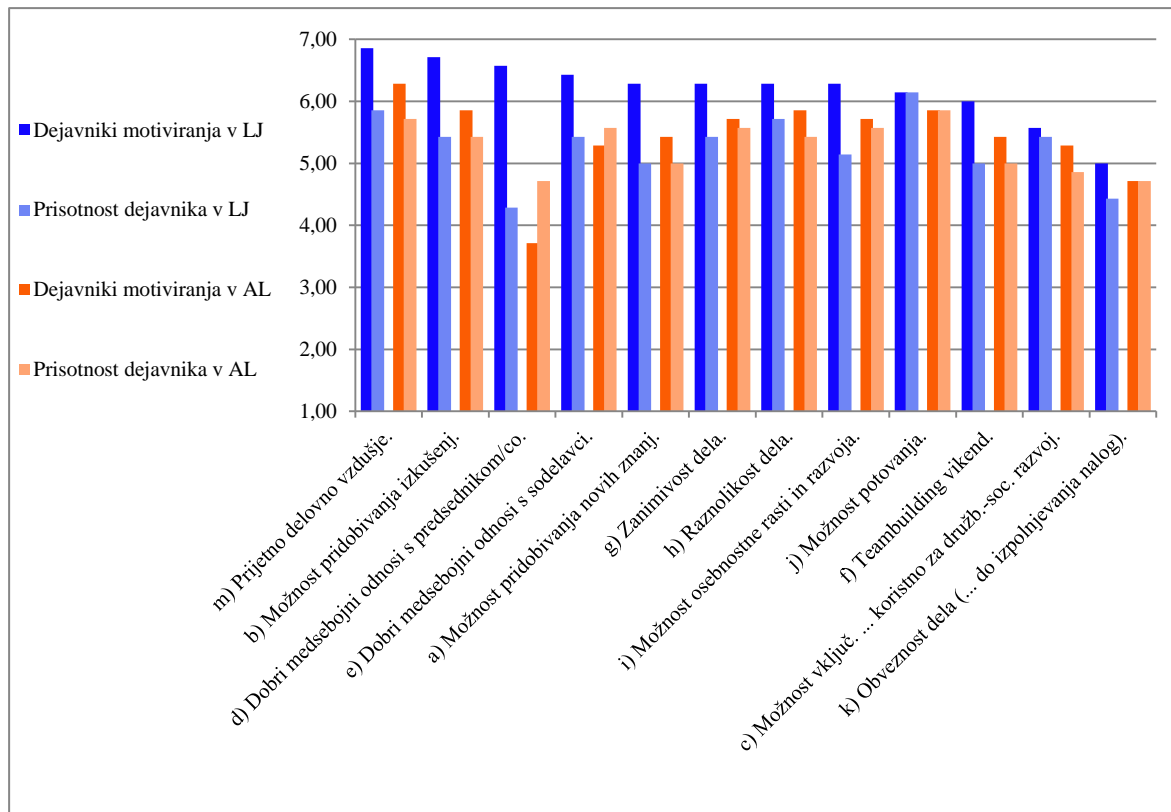
6.3 Analiza rezultatov

Z drugim sklopom vprašanj (10, 11 in 12) sem ugotavljal motiviranost članov upravnih odborov. Z vprašanjem 10 sem ugotavljal izkušnje članov z delom v upravnem odboru in koliko je bil posamezen član v posameznem upravnem odboru motiviran. V Prilogi 8 so prikazane povprečne ocene. Ocene so relativno visoke, rezultati ne pokažejo večjih razlik med antenami. Najvišjo povprečno oceno (6,29) pri članih upravnega odbora AEGEE-Ljubljana je dosegla trditev, da je bilo delo v upravnem odboru raznoliko, pri upravnem odboru AEGEE-Alicante pa trditev, da so bili člani upravnega odbora dovolj in ustrezno motivirani (6,43). Najnižjo povprečno oceno (4,71) je pri članih upravnega odbora AEGEE-Ljubljana dosegla trditev, da so bili dovolj in ustrezno motivirani. Pri članih upravnega odbora AEGEE-Alicante je najnižjo povprečno oceno (4,71) dosegla trditev, da so se dobro razumeli s predsednikom. Največja razlika med antenama je pri trditvi, da so bili člani upravnega odbora dovolj in ustrezno motivirani. Člani upravnega odbora AEGEE-Alicante je to trditev ocenila za kar 36,52 odstotka boljše kot člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana.

Slika 3 prikazuje povprečne ocene motivacijskih dejavnikov po posameznih antenah, in sicer, koliko so jih določeni dejavniki motivirali (vprašanje 11) in koliko so bili le ti dejansko prisotni (vprašanje 12). Iz grafa je razvidno, da so bila pričakovanja v AEGEE-Ljubljana višja od pričakovanj v AEGEE-Alicante in višja od dejanskega stanja. Rezultati kažejo, da je člane odbora AEGEE-Ljubljana v letu 2011 najbolj motiviralo prijetno delovno vzdušje, možnost pridobivanja novih izkušenj in dobri medsebojni odnosi s predsednico/predsednikom. V AEGEE-Alicante je člane upravnega odbora v letu 2011 najboljše motiviralo prijetno delovno vzdušje, možnost pridobivanja novih znanj, raznolikost dela in možnost potovanj. 12. vprašanje pa je bilo namenjeno ugotavljanju,

koliko izmed motivatorjev, ki so jih določili, da jih najbolj motivirajo, je bilo dejansko prisotnih. V AEGEE-Ljubljana so bila odstopanja velika, pri vseh treh glavnih motivatorjih za 1,14 točke povprečnega odstopanja, medtem ko v AEGEE-Alicante le 0,29 točke povprečnega odstopanja.

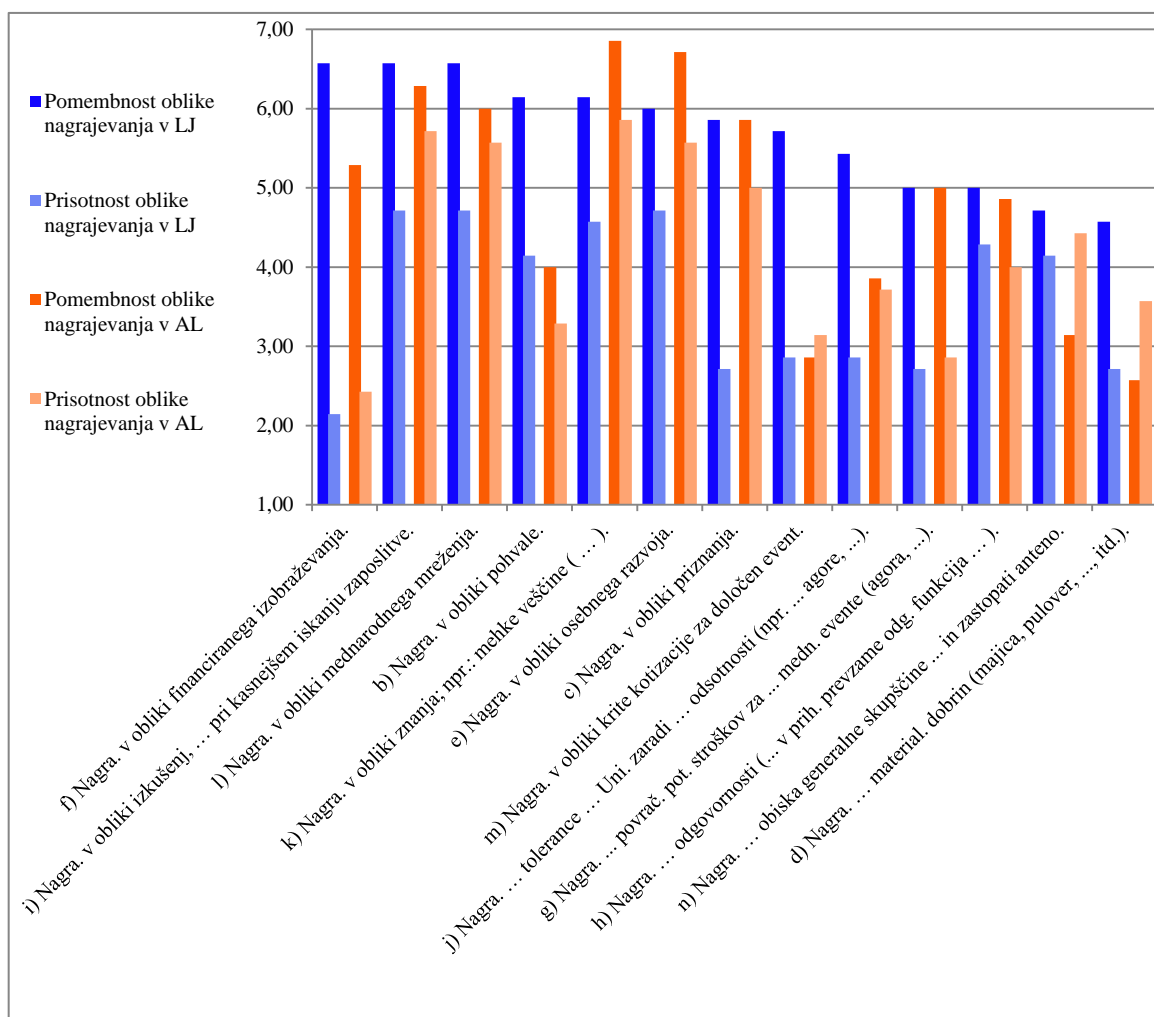
Slika 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, kateri dejavniki motivirajo in koliko so bili prisotni v upravnih odborih v antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011, razvrščeni po dejavniki motiviranja v AEGEE-Ljubljana od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega



S III. sklopom vprašanj sem želel ugotoviti, kako člani upravnih odborov gledajo na oblike nagrajevanja. Odgovori na vprašanje 13 kažejo (glej Sliko 4, temno modra barva), da so si člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana najbolj zaželeli nagrajevanja v obliki financiranega izobraževanja, možnosti kasnejše zaposlitve in mednarodnega mreženja. Člani upravnega odbora AEGEE-Alicante (glej Sliko 4, temno oranžna barva) največ pomena pripisujejo nagrajevanju v obliki znanja, npr.: mehke veščine, osebni razvoj in možnost kasnejše zaposlitve. Primerjava s prisotnimi oblikami nagrajevanja (vprašanje 14) pokaže velika odstopanja med dejansko in želeno nagrado zlasti za upravni odbor antene v Ljubljani, kar 2,72 točke povprečnega odstopanja (glej Sliko 4, svetlo modra barva). Odstopanj pri upravnem odboru AEGEE-Alicante (glej Sliko 4, svetlo oranžna barva) je bilo za le 0,91 točke povprečnega odstopanja. Največje odstopanje med dejanskim in želenim nagrajevanjem je bilo pri obeh antenah isto in sicer nagrajevanje v obliki financiranega izobraževanja. Z odgovori na vprašanje 15 sem ugotovil, da je bilo kar 71,43 % članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana leta 2011 nezadovoljnih z obliko

nagrajevanja in da ni nihče predlagal kakršnih koli sprememb pri politiki nagrajevanja. V upravnem odboru AEGEE-Alicante leta 2011 je bilo takšno nezadovoljstvo le 14,29 % in prav toliko (14,29 %) jih je predlagalo spremembe.

Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o želenih in prisotnih oblikah nagrajevanja v upravnih odborih v antenah AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011, razvrščene po pomembnosti oblik nagrajevanja v AEGEE-Ljubljana od najbolj pomembne do najmanj pomembne



Z zadnjim, IV. sklopom (vprašanja 16, 17 in 18), sem ugotavljal vrednotenje uspešnosti, samokritičnost in kako člani sami ocenjujejo svoj upravni odbor ter svojo anteno v preučevanem obdobju. Dejavniki, na podlagi katerih bom določil katera antena je bila uspešnejša, so poleg finančnih kazalnikov še število članov v posamezni anteni, število planiranih in dejansko izvedenih lokalnih dogodkov in aktivnosti, število planiranih in dejansko izvedenih mednarodnih projektov, število simpatizerjev na internetnem družbenem omrežju Facebook ter število članov na splošni elektronski listi. Rezultati analize odgovorov na vprašanje 16 kažejo, da so se v upravnem odboru AEGEE-Alicante člani kot posamezniki ocenjevali v povprečju za 33 % bolje (glej Tabelo 3) kot so to storili v upravnem odboru AEGEE-Ljubljana. Tudi uspešnost upravnega odbora kot ekipe so

člani upravnega odbora AEGEE-Alicante ocenili za kar 52 % bolje od članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana. Podobno so člani upravnega odbora AEGEE-Alicante ocenili svoje društvo z 48 % bolje kot člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana.

Tabela 3: Povprečne ocene in indeks uspešnosti upravnega odbora, posameznika in sodelavcev (16. vprašanje) v AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011

Povprečne ocene uspešnosti upravnega odbora in posameznikov ter index (vpr. št. 16)	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
	Povpr. ocena	v %	Povpr. ocena	v %
a) Kot posameznik v upravnem odboru l. 2011 sem bil/a uspešen/a.	4,29	100,00	5,71	133,33
b) Kot upravni odbor l. 2011 smo bili uspešni.	4,14	100,00	6,29	151,72
c) Organizacija AEGEE-Ljubljana/AEGEE-Alicante v času našega upravnega odbora je bila uspešna.	4,14	100,00	6,14	148,28
d) Oseba na funkciji predsednika/ce je bila uspešna.	3,43	100,00	4,57	133,33
e) Oseba na funkciji blagajnika/čarke je bila uspešna.	4,57	100,00	6,14	134,38
f) Oseba na funkciji odgovoren/a za lokalne aktivnosti je bila uspešna.	6,43	100,00	5,00	77,78
g) Oseba na funkciji odgovoren/a za pridobivanje sredstev je bila uspešna.	5,43	100,00	5,29	97,37
h) Oseba na funkciji odgovoren/a za poletno univerzo je bila uspešna.	5,71	100,00	5,57	97,50

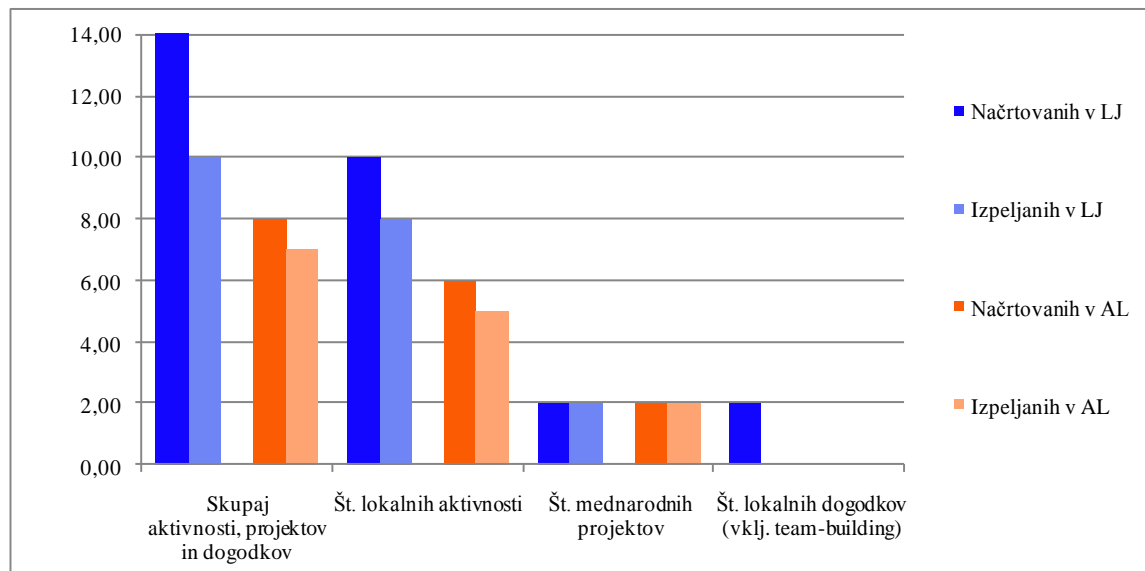
Najbolje ocenjena funkcija v upravnem odboru AEGEE-Ljubljana je bila funkcija odgovornega za lokalne aktivnosti s 6,43 povprečne ocene, medtem ko je bila to v upravnem odboru AEGEE-Alicante funkcija blagajničarke s 6,14 povprečne ocene. Tako v AEGEE-Ljubljana kot tudi v AEGEE-Alicante so bili najmanj zadovoljni s svojo/jim predsednico/predsednikom.

Rezultati analize (vprašanje 17) in pred anketo pridobljeni podatki iz poročil anten kažejo, da se je problem pojavil pri dejanski izvedbi planov, zastavljenih ob začetku mandata. Upravni odbor AEGEE-Ljubljana je ob začetku mandata sestavil obsežen in pester plan dela (glej Sliko 6), ki je vseboval izvedbo dveh mednarodnih dogodkov (SU in TSDH), 2 lokalnih dogodkov (MV), vsaj eno aktivnost na mesec in dvo dnevne dogodka za krepitev timskih vezi (AEGEE-Ljubljana, 2012c, str. 1–2). Člani upravnega odbora AEGEE-Alicante pa so bili pri planiranju bolj realni in sicer so si v času mandata zadali izpeljavo dveh mednarodnih dogodkov (AGORE in SU) in okoli 6 lokalnih aktivnosti (glej Prilogo 3).

Upravni odbor AEGEE-Ljubljana ni izvedel nobenega od planiranih dveh lokalnih dogodkov, a vseeno sta kar 2 člana od 7 vprašanih mnenja, da so ju izvedli. Upravni odbor AEGEE-Alicante ni planiral nobenih lokalnih dogodkov in jih tudi ni izvedel, s čimer se strinja 6 od 7 vprašanih. Lokalne aktivnosti je upravni odbor AEGEE-Ljubljana planiral vsak mesec in od tega jih je 80 % tudi izvedel. Tako so se opredelili tudi člani upravnega odbora, saj je bila povprečna ocena 5 na 7 stopenjski lestvici. Upravni odbor AEGEE-Alicante je od 6 planiranih lokalnih aktivnosti izvedel le 5 in prav tako so se opredelili tudi člani upravnega odbora, saj so rezultati pokazali povprečno oceno 5 na 7 stopenjski

lestvici. Pridobivanje finančnih sredstev za posamezni projekt sta oba upravna odbora ocenila realno in približno enako.

Slika 5: Število planiranih in izvedenih dogodkov in aktivnosti v AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011



Z zadnjim, 18. vprašanjem, sem od članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante pridobil odgovore, zakaj po njihovem mnenju ni prišlo do realizacije planov in višjih finančnih sredstev. Člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana so največ krivde za ne realizacijo planov pripisali nepravilnemu vodenju, nerazumevanju med člani odbora, nekonstruktivnim sestankom, slabemu odzivu članov društva. Za pomanjkanje finančnih sredstev so navedli pomanjkanje znanja, motivacije in t.i. finančna kriza. Upravni odbor AEGEE-Alicante je kljub skoraj popolni realizaciji planov vseeno naštel nekaj t.i. ozkih grl. Le ta so pomanjkanje časa, ne dovolj načrtno planiranje in premalo resnosti pri izvedbi lokalnih dogodkov in aktivnosti ter t.i. finančna kriza.

Skupni rezultati in podatki, pridobljeni pred anketo so prikazani v tabeli 4. Finančno stanje se je anteni AEGEE Ljubljana v letu 2011 zmanjšalo za 40,91 %, medtem ko se je anteni AEGEE-Alicante v tem istem obdobju povečalo za 100 %. Na razpisih je bila antena AEGEE-Ljubljana manj uspešna, saj so se prijavi na 3 razpise, od tega sta bila le 2 uspešna. Glede na razmerje med planiranimi in izvedenimi projekti sta bili anteni skoraj enako uspešni, kljub temu, da je antena AEGEE-Ljubljana izvedla številčno več projektov v primerjavi z anteno AEGEE-Alicante. Antena AEGEE-Alicante je imela za 14 % več članov, imela pa je za kar 61 % manj simpatizerjev na internetnem družbenem omrežju Facebook in za 14 % manj članov na elektronski listi.

Tabela 4: Rezultati primerjave uspešnosti med antenama AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante na podlagi dejavnikov uspešnosti

Primerjava uspešnosti anten AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante na podlagi določenih dejavnikov za merjenje uspešnosti	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
	Razmerje oz. št.	v %	Razmerje oz. št.	v %
a) Finančni dejavnik - razmerje med začetnim in končnim stanjem denarja.	59,09	100,00	200,00	338,46
b) Finančni dejavnik - razmerje med št. uspešnih in neuspešnih prijav na razpise.	0,67	100,00	1,00	150,00
c) Razmerje med načrtovanimi in izvedenimi lokalnimi dogodki.	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Razmerje med načrtovanimi in izvedenimi lokalnimi aktivnostmi.	0,80	100,00	0,83	104,17
e) Razmerje med načrtovanimi in izvedenimi mednarodnimi projekti.	1,00	100,00	1,00	100,00
f) Število članov.	95,00	100,00	108,00	113,68
g) Število simpatizerjev na spl. portalu Facebook.	1742,00	100,00	671,00	38,52
e) Število članov na splošni elektronski listi.	800,00	100,00	685,00	85,63

6.4 Komentar rezultatov raziskave in predlogi za izboljšave

Sklepam, da je do odstopanj pri vprašanjih II. sklopa o ugotavljanju motiviranosti med antenama prišlo zaradi mlajšega upravnega odbora AEGEE-Ljubljana v primerjavi z AEGEE-Alicante, kar je razvidno iz tabele2 in tudi zato, ker je v letu 2011 društvo AEGEE-Ljubljana organiziralo več manjših a raznolikih projektov, kar je vidno na sliki 5, zaradi česar so člani občutili večjo raznolikost dela in večji družbeno-socialni razvoj. Iz dobljenih rezultatov o dejavnikih motiviranja je razvidno, da so bili dejavniki, ki so člane upravnega odbora AEGEE-Alicante pri delu motivirali, v veliki meri tudi prisotni. Iz odgovorov članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana pa so razvidna večja odstopanja, kar nakazuje na dejstvo, da dejavniki, ki so jih pri delu motivirali, niso bili dovolj prisotni.

Na podlagi rezultatov o nagrajevanju v upravnih odborih AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante lahko sklepam, da je bilo nagrajevanje v upravnem odboru AEGEE-Alicante mnogo bolj naravnano v smeri pričakovanj članov kot v AEGEE-Ljubljana. Ugotovljeno so potrdile ocene zadnjega vprašanja tega sklopa, saj je kar 5 od 7 članov upravnega odbora AEGEE-Ljubljana odgovorilo, da s politiko nagrajevanja niso bili zadovoljni, medtem ko je v upravnem odboru AEGEE-Alicante takšnega mnenja le 1 od 7 članov. Od tega je le 1 od 14 anketiranih članov vodji predlagal spremembe sistema nagrajevanja, kar je tudi lepo razvidno v Prilogi 8, III. sklop, 15. vprašanje.

Pri zadnjem sklopu vprašanj o vrednotenju uspešnosti lahko na podlagi podatkov, pridobljenih iz notranjih aktov društva in vprašalnika sklepam, da je bil upravni odbor AEGEE-Ljubljana ob začetku mandata bolj ambiciozen kot upravni odbor AEGEE-Alicante ter da sta oba upravna odbora dovolj samokritična. Rezultati namreč kažejo na to, da svojih dejavnosti niso planirali dovolj realno. Morda bi jim uspelo izpeljati zastavljene cilje, če bi ekipa ostala povezana in motivirana celo leto tako kot ob začetku mandata. Iz mnenj nekaterih posameznikov, da so lokalne dogodke izpeljali, čeprav jih niso, lahko

sklepam dvoje: ali da so pozabili, kaj so planirali, saj je preteklo že 2 leti od začetka njihovega mandata ali da se v času zastavljanja ciljev niso zavedali ter se še vedno ne zavedajo, kaj točno so planirali. Slednje pa je zaskrbljujoče. Upravni odbor AEGEE-Alicante teh težav ni imel, kar pomeni, da se je večina članov upravnega odbora zavedalo, kaj so njihovi glavni cilji in naloge v organu društva.

Na podlagi teoretičnih spoznanj in izvedene raziskave v upravnem odboru AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante sem ugotovil, kaj člane upravnega odbora motivira ter kakšne oblike nagrajevanja so jim najbolj pomembne. Ugotovil sem tudi, v kolikšni meri so bili za njih pomembni motivatorji in oblike nagrajevanja prisotne. V prej predstavljeni tabeli 4 so prikazani rezultati parametrov za merjenje uspešnosti med antenama AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011. Antena AEGEE-Alicante je pri 4 izmed 8 dejavnikov uspešnosti dosegla boljše rezultate, pri 2 izmed 8 pa enake in prav tako pri 2 izmed 8 slabše rezultate kot antena AEGEE-Ljubljana. Res je, da je antena AEGEE-Ljubljana izvedla več lokalnih in mednarodnih aktivnosti in projektov v primerjavi z anteno AEGEE-Alicante, vendar je na podlagi teorije o merjenju uspešnosti (poglavje 4.1) uspešnejša tista organizacija, ki doseže zastavljene cilje.

Tako lahko povzamem, da je bila antena AEGEE-Alicante uspešnejša od antene AEGEE-Ljubljana. S to ugotovitvijo sem potrdil mojo hipotezo, da je zadostna mera motiviranosti v povezavi s pravilno obliko nagrajevanja ključ do uspešnosti neprofitne organizacije, še posebej to velja za študentsko društvo AEGEE-Ljubljana. Tako sem prišel do zaključka, kakšne spremembe predlagati članom upravnega odbora društva AEGEE-Ljubljana, da bodo delovali bolj povezano, da bodo bolj motivirani in končno tudi uspešnejši.

Upravni odbor bi moral biti sestavljen iz polovice novih članov oz. članov, ki še niso bili v upravnem odboru, in polovice članov, ki so že bili v preteklosti člani upravnega odbora. Glede na starost menim, da ni najbolje, da so preveč mladi, npr.: 18–19 let, a prav tako ni priporočeno, da so preveč stari, npr.: več kot 30 let oz. že zaposleni. Prvi so ambiciozni, a imajo navadno veliko dodatnih aktivnosti, drugi pa imajo že drugačne življenjske potrebe in pomanjkanje časa. Najboljša je kombinacija obojega, kot smo to videli pri društvu AEGEE-Alicante. Pomembno je tudi, da se vzpostavi povezava med upravnim odborom in nadzornim odborom. Slednjega sestavljajo člani, ki so že bili v upravnem odboru, tako da predstavljajo bazo izkušenj in znanj, ki jih novi člani še nimajo.

Na začetku mandata je potrebno predstaviti cilje in plan dela za dobo 1 leta, kolikor traja mandat. Cilji morajo biti jasno določeni, realni, merljivi in imeti morajo časovno omejitev. Pregled dela, realizacijo planov in ciljev bi moral vršiti nadzorni odbor vsake 4 mesece in skupaj z upravnim odborom poiskati rešitve za negativna odstopanja. Prav tako bi se morala na začetku mandata izvesti anketa, podobna tej, ki sem jo izvedel v diplomskem delu. S takšno anketo se ugotovi, kateri nematerialni dejavniki člane upravnega odbora motivirajo najbolj, kakšne oblike nefinančnega nagrajevanja jim pomenijo največ ter kako

se počutijo v timu in kako vidijo delovanje društva AEGEE-Ljubljana. Anketo je potrebno čez pol leta ponoviti, s tem da se dodajo vprašanja o realizaciji planov in ciljev. Predsednik/predsednica društva glede na rezultate ankete in v dogovoru z nadzornim odborom izbere najbolj ustrezen način nefinančnega nagrajevanja in motiviranja.

Predsednik/predsednica društva mora biti vodja. Zastopati mora interese društva in predvsem imeti občutek za soljudi, za člane svojega tima. Mora se poistovetiti z društvom, njegovim poslanstvom in temeljno idejo. Njegova/njena naloga je izbrati pravilen način nagrajevanja in motiviranja in skrbeti, da tako ostane skozi celo leto trajanja mandata. Zelo pomembna je tudi prilagodljivost ostalim članom upravnega odbora in naklonjenost k sodelovanju z nadzornim odborom. Poskušati mora zagotoviti način motiviranja in obliko nefinančnega nagrajevanja, ki članom upravnega odbora pomenijo največ.

SKLEP

Razlika med profitno in neprofitno organizacijo je v tem, da slednja dobička ne sme izplačevati zaposlenim, vendar ga mora uporabiti za izboljšanje lastne dejavnosti oz. storitev. Management se pojavlja tako v eni kot v drugi. Pri vsaki pa je potreben drugačen pristop, saj so tudi cilji različni in pri neprofitni organizaciji so cilji neprofitabilni. Prav tako so tudi organizacije različno uspešne. Pomembno je, kako uspešnost izmeriti. Pri profitnih je nekoliko lažje, saj imamo finančne kazalnike, medtem ko je pri neprofitnih potrebno določiti parametre za merjenje uspešnosti in jih v širšem obdobju opazovati in preučevati.

Biti motiviran pomeni delati nekaj z veseljem in ker to želiš sam in ne ker si v to prisiljen. V profitnih organizacijah je navadno tako, da moraš delati, če želiš dobiti plačilo, v neprofitnih, predvsem v društvih, temu ni tako. Delo je prostovoljno in navadno ni podkrepjeno s plačilom. Zato pa moramo biti toliko bolj motivirani, da delo opravimo na nivoju in za to ne pričakujemo plačila. Prav pa je, da smo za svoje delo občasno tudi nagrajeni. Poznamo mnogo oblik nagrajevanja, nedvomno pa je v neprofitnih organizacijah v ospredju pohvala s strani vodje, dobri medsebojni odnosi, mreženja, izkušenj itd.

Temo diplomskega dela sem izbral, ker sem želel narediti teoretični pregled in raziskavo ter pridobiti rezultate, ki bodo uporabni še kasnejšim generacijam. Izbral sem primer neprofitne organizacije, društva, anteni AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante, ki delujeta pod okriljem AEGEE-Europe, saj sem v eni od njih deloval tudi sam. V času moje aktivnosti v AEGEE-Ljubljana sem opazil, da bi se dalo marsikaj izboljšati, a nihče ni vedel točno kako. Le nemo smo opazovali, kako so bile druge antene uspešnejše, bile bolj povezane in kako so bili njihovi člani upravnega odbora bolj motivirani za delo itd.

Povzamem lahko, da so bili člani upravnega odbora AEGEE-Ljubljana v primerjavi z upravnim odborom AEGEE-Alicante slabše motivirani in nagrajeni z oblikami nagrajevanja, ki jim niso predstavljale doprinosov. To je na koncu tudi potrdilo mojo

hipotezo, da bolj kot so člani upravnega odbora motivirani, bolj so povezani, bolje delajo, kar se na koncu odraža na uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Advise, *Get advice/Vam v pomoč*. Najdeno 8. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.advise.si/sl/11_1_3.asp
2. AEGEE-Europe (2011). *Statut AEGEE-Europe, Corpus iuridicum aegeense* – CIA, 22. izdaja, julij 2011. Bruselj: AEGEE-Europe.
3. AEGEE-Europe (2009). Letna članska publikacija, *Members manual*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu www.intranet.aegee.org/member_file/view/3818/55345/
4. AEGEE-Ljubljana (2013). V AJPES. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp>
5. AEGEE-Ljubljana (2012a). *Finančno poročilo društva* (interno gradivo). Ljubljana: AEGEE-Ljubljana.
6. AEGEE-Ljubljana (2012b). *Statut AEGEE-Ljubljana*. Najdeno 27. maja 2012 na spletnem naslovu www.aegee-ljubljana.org
7. AEGEE-Ljubljana (2011a, 2012c). *Zapisnik rednega občnega zbora* (interno gradivo). Ljubljana: AEGEE-Ljubljana.
8. AEGEE-Ljubljana (2011b). *Letno poročilo za AEGEE-Europe* (interno gradivo). Ljubljana: AEGEE-Ljubljana.
9. Bajec, A., Kozlevčar, I., Novak, F., Korošec, T., & Vidovič-Muha, A. (1991). *Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ, od T do Ž*. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Bajec, A., Jurančič, J., Klopčič, M., Legiša, L., Suhadolnik, S., & Tomšič, F. (1970). *Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ, od A do H*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Daft, L., R. (2009). *Organization theory and design* (10th). Ohio: South-Western Cengage Learning.
13. *Explore AEGEE – About*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.aegee.org/about-aegee/>
14. *Explore AEGEE – History*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.aegee.org/about-aegee/the-brief-history-of-aegee/>
15. *Facebook* (2012). Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/aegee.ljubljana/> in <https://www.facebook.com/groups/5995178788/>
16. Gruban, B. (2007, december). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? *Dialogos*. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
17. Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(4), 20-25.

18. Gruban, B. (2006, 5. oktober). Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih - ne nagrajevati!? *Dialogos*. Najdeno 2. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>
19. Hodgetts, M., R. (1991). *Organizational behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
20. Jelovac, D. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
21. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga Ljubljana.
22. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. *Kaj je AEGEE?* Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.aegee-ljubljana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=108&lang=slovenian
24. Kosec, K., & Miglič, G. (2012). Vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov na individualno uspešnost prodajalca – primer družbe Relax Turizem. *Organizacija, letnik 45, številka 4*. Najdeno 25. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/issue/view/48/>
25. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
26. Lawton, A., & Rose, G. A. (1991). *Organization and management in the public sector*. London, UK.
27. Lester, M. S., & Helmut, K. A. (1996). *The emerging nonprofit sector: An Overview*. Manchester and New York: Manchester University Press.
28. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport.
31. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
32. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., & Gričar, J., et al) (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., & Vodovnik, Z., et al) (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Poslovna aplikacija. (b.l.). V *Barron's BusinessDictionary*. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.answers.com/topic/for-profit-corporation-1/>
35. Poslovna aplikacija. (b.l.). V *Businessdictionary*. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/for-profit-organization.html/>
36. Pučko, D., & Rozman, R. (1998). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Purg, D., Casse, P., Lynn, A. I., Claudel, P. G., & Walravens, A. (2003). *Leaders and Teams: The winning partnership*. Ljubljana: GV Založba.

38. *¿Qué es AEGEE? Versión extendida*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.aegealicante.org/es/aegee-en-profundidad/>
39. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Schermerhorn, R., John jr. (2011). *Introduction to management*, (11th). New York: Wiley.
41. Širca, T. N., Tavčar M. I., & Abrahamsberg, N. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
42. Tekavčič, M., & Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa letnik 45(5)*, 459-479.
43. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS št. 65/2009-UPB3, Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012, 44/2013 Odl.US: U-I-311/11-16*.
44. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
45. Žnidaršič, K. A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: DEJ.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev krovne organizacije AEGEE-Europe	1
Priloga 2: Predstavitev društva AEGEE-Ljubljana	3
Priloga 3: Intervju s članico upravnega odbora leta 2011, Belen Moreno Hurtado, v angleščini, v treh različnih časovni obdobjih	4
Priloga 4: Predstavitev društva AEGEE-Alicante	8
Priloga 5: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku	9
Priloga 6: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku	15
Priloga 7: Starostna struktura upravnega odbora društev AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011 v odstotkih.....	21
Priloga 8: Rezultati ankete po posameznih vprašanjih, prikazani s povprečnimi ocenami in standardnimi odkloni za leto 2011 za anteni AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante	22

Priloga 1: Predstavitev krovne organizacije AEGEE-Europe

Organizacija je bila ustanovljena leta 1985 v Parizu (Francija), kjer je bila 16. aprila organizirana konferenca »EGEE« (fran. *Etats Généraux des Etudiants de l'Europe*), katere namen je bil ustvariti temelje organizaciji mladih iz cele Evrope. Ti temelji naj bi vsebovali glavne elemente o diskusijah o prihodnosti Evrope, da bi lahko mladi predstavili svoje ideje in jih posredovali naprej evropskim institucijam in vladam (Explore AEGEE – About, 2012). Leta 1988 so konferenco preimenovali v organizacijo in tako je kratico »EGEE« nadomestila »AEGEE« (Explore AEGEE – History, 2012).

AEGEE-Europe je sestavljen iz upravnega odbora in več podpornih skupin ter mreže študentov. Komisije, ki jo sestavljajo so: revizijska komisija (angl. *audit commission* – AC), ki šteje 3 člane in je odgovorna za računovodstvo in finance, pravna komisija (angl. *juridical commission* – JC), ki šteje 3 člane in je odgovorna, da vse poteka v skladu s statutom AEGEE, komisija članov (angl. *members commission* – MemCom), ki šteje 5 članov, ki skrbijo za dobro sodelovanje med posameznimi antenami in v primeru nepravilnosti predlaga sankcije ter komisija mreže (angl. *network commission* – NetCom), ki lahko šteje do 11 članov iz različnih evropskih držav in skrbi za povezavo med člani organizacije oz. antenami in upravo ter komisijami (AEGEE-Europe, 2011, str. 17-19). NetCom tudi predstavlja glavni kontakt članom in antenam v primeru potrebe po vzpostavitvi stika z odgovornimi (AEGEE-Europe, 2011, str. 17–19).

Poleg komisij pa AEGEE-Europe sestavljajo še delovne skupine, podporni skupini, ekipa, odgovorna za poletne univerze (angl. *summer univesity coordination team* – SUCT) ter seveda mreža, ki jo sestavljajo antene (angl. *antennae*), kontaktne antene (angl. *contact antennae*) in kontakti (angl. *contacts*). Delovne skupine so: AEGEE-Academy, kulturna, izobraževalna, okoljska, za človekove pravice, za mednarodno politiko, športna, za opustitev VIZE in jezikovna. Podporne skupine sestavljata skupina za informacijsko tehnologijo in skupina za odnose z javnostmi. Ekipa odgovorna za poletne šole je sestavljena iz 4 članov in skrbi, da največji projekt v AEGEE-Europe, poletne šole, potekajo tekoče in brez problemov. Kot rečeno, mrežo sestavljajo antene, kontaktne antene in kontakti. Med seboj se razlikujejo po stopnji članstva v AEGEE-Europe, kajti antena je polnopravna članica in ima vse pravice in hkrati dolžnosti do AEGEE-Europe. Kontaktna antena je pristopna članica in tik pred dopolnitvijo vseh pogojev za polnopravno članico. Kontakt pa je antena, ki je bila ravnokar ustanovljena (AEGEE-Europe, 2011, str. 53-54).

Glavna področja delovanja AEGEE so aktivno državljanstvo, kulturna izmenjava, visoka izobrazba ter mir in stabilnost. Aktivno državljanstvo pomeni zavzeti aktivno vlogo v svoji regiji in krepi željo po sodelovanju z institucijami, ki promovirajo mir in stabilnost. Kulturna izmenjava pomeni ustvariti odprto Evropo za vse kulture in oblike preteklosti, sedanosti in prihodnosti. Pomeni spodbujati mobilnost študentov, saj z ozaveščanjem o različnih kulturah zmanjša predsodke in ksenofobijo do različnih kultur. Visoka izobrazba predstavlja namen ozavestiti in razširiti voljo o prostem dostopu do izobrazbe, saj je

ključnega pomena za medsebojno razumevanje. Mir in stabilnost pomeni zavzemati se in verjeti v svobodo, demokracijo in spoštovanje človekovih pravic ter spoštovanje zakonov (AEGEE-Europe, 2011, str. 11).

Ko je bila mreža študentov manjša, je bil glavni sedež v mestu Delft na Nizozemskem, kjer so imeli ogromno podporo Univerze. Kasneje se je pojavil problem prevelikih stroškov Univerze zaradi nudenja prostorov in komunikacijskih storitev za AEGEE. Iz tega razloga so na AGORI novembra leta 1995 odločili, da svoje prostore preselijo v Bruselj (Belgija), kjer se nahajajo še danes (Explore AEGEE – About, 2012).

Mednarodni dogodek je dogodek (angl. *event*), ki je namenjen predvsem tujim študentom in traja več kot 3 dni. Mednje spadajo poletna univerza (angl. *summer university* – SU), srečanje mreže (angl. *network meeting* – NWM), AGORA, konference itd. Lokalni dogodek (angl. *local event*) je navadno 2-dnevni dogodek: motivacijski vikend, seminar vikend, razna izobraževanja, dogodek za krepitev timskih vezi (angl. *team-building*) itd. Lokalna aktivnost (angl. *local activity*) pa je navadno enodnevna aktivnost, lahko tudi le nekaj urna: mesečna večerja, izleti, dnevne športne aktivnosti, krajši seminar itd. (AEGEE-Europe, 2011, str. 57).

Priloga 2: Predstavitev društva AEGEE-Ljubljana

AEGEE-Ljubljana je v dveh letih, torej v letu 2010 in 2011, organiziral 4 mednarodne dogodke. Poletno univerzo je društvo enkrat organiziralo samo, drugič pa v sodelovanju z AEGEE-Pecs (Madžarska). Dvakrat je bil organiziran novoletno-kulturni dogodek, ki ima v društvu že 13-letno tradicijo in se imenuje Tradicionalne slovenske pijače in navade (angl. *Traditional Slovenian Drinks & Habits – TSDH*).

Upravni odbor mora skladno s statutom AEGEE-Ljubljana biti sestavljen iz vsaj 3 študentov, ki zavzamejo tri osrednje funkcije in sicer funkcije predsednika, tajnika in blagajnika (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 5). V navadi je, da je v upravni odbor voljenih okoli 7 študentov, ki so v letu 2011 prevzeli naslednje funkcije: predsednica, podpredsednica, tajnica, blagajničarka, odgovoren za lokalne aktivnosti in človeške vire, odgovorna za poletno univerzo, odgovorna za odnose z javnostmi ter odgovorna za zbiranje sredstev. Le ena funkcija ni bila uradno nikomur dodeljena, in sicer odgovoren/a za informacijsko tehnologijo. Po potrebi se funkcije združujejo oz. razdelijo.

V statutu AEGEE-Ljubljana, ki je bil nazadnje spremenjen v letu 2012, »član lahko postane vsak, ki sprejema statut društva in ki ob prvem vpisu izpolnjuje vsaj enega od dveh pogojev: a) je oseba, starejša od 18 in mlajša od 30 let, ali b) ima status študenta« (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 2). Če oseba torej izpolnjuje pogoj iz 10. člena in plača letno članarino, postane član društva. Letno članarino določa upravni odbor, vendar se je v zadnjih 10 letih le 1x spremenila in trenutno znaša 25 € za dobo enega leta od dneva vplačila (AEGEE-Ljubljana, 2012b, str. 2). Na elektronske liste novince dodaja upravni odbor, iz liste pa se uporabniki lahko izpišejo sami, ko to želijo.

V letu 2011 je društvo svoje projekte prijavilo na tri razpise Študentske organizacije Univerze v Ljubljani (ŠOU). Poleg finančnih sredstev pa društvo dela na pridobivanju nefinančnih sredstev. Predvsem intenzivno se na tem dela mesec ali dva pred določenim dogodkom (lokalnim ali mednarodnim).

Priloga 3: Intervju s članico upravnega odbora leta 2011, Belen Moreno Hurtado, v angleščini, v treh različnih časovni obdobjih

1st interview with Belen Moreno Hurtado, a board member of a board of AEGEE-Alicante, **on 24th of November in 2011**, over the mail service (gmail):

Q: When antenna AEGEE-Alicante was established?

A: It was established on 11th of February in 2003. Two girls from Alicante attended SU organized by AEGEE-Beograd in 2002. They learnt about AEGEE through a friend from Zaragoza who, at the time, was a member of the board. They made lots of friends there and after the event they were encouraged enough to establish a new antenna in their hometown. The history repeated itself when years later, two guys from Santander joined AEGEE-Alicante to attend the Summer University program, that way AEGEE-Santander was created from AEGEE-Alicante. Our Convention d'Adhesion was signed at the Planning Meeting in Enschede (NL) in February 2003. Siridia Berenguer and Saioa Rodriguez signed in representation of AEGEE-Alicante.

Q: What was the biggest event till now?

A: European's People Meeting in September 2009 was the biggest event created until that moment in AEGEE-Alicante. It held about more than 150 people from all over Europe, and the program focused on learning a bit of AEGEE while enjoying with fun activities. But, the biggest one so far was held in April 2011, Spring Agora Alicante 2011. It gathered more than 50 organizers from all over our Netcom Area and about 800 participants. It has been considered one of the best Agorae in AEGEE history.

Q: What AEGEE-Alicante organized in the last 2 years (shortly)

A: NWM Alicante ¿2008?; Cocentina Event in September 2008; Travelling SU 2008: Castelló → Valencia → Alicante; Comunica! Fall/winter 2008; Language Meetings 2008; Erasmus Tours 2009 (January and September); SU Campaign 2009; SU ALC Confidential 2009; EPM 2009; Internal Education 2009; Language Meetings 2009; Welcome event 2010; Acho qué finde 2010; SU Campaign 2010; SU ALC Confidential 2010; SU ALC Confidential 2010 – Awarded BEST SU; Spring Agora Alicante 2011 and SU ALC Confidential 2011.

Q: Who is leading AEGEE-Alicante

A: We have a board which is lead by: a president, a secretary, a treasurer, a vocals: PR responsible, HR responsible, SU responsible.

Then we have a group of most active members which is made by about 50 people. The president in 2011 was Guillermo. This guy joined AEGEE for SU in Alicante in 2009; he was one of the new helpers. He liked AEGEE so much and joined the board for 2010

as a board member or secretary, I don't remember perfectly. He went to many events, but mostly regional because he doesn't speak good English. Then we went on Erasmus to Italy and he just came back to be the new president.

Q: When the new board was elected?

A: In October in 2011.

Q: How many members does the new board have?

A: 7; a president, a secretary, two treasurers and 3 board members, who are responsible for human resources and public-relationship.

Q: How many members does AEGEE-Alicante have?

A: We have 108 people now. However, we reached our peak number of members after the SU campaign of 2010-when we got around 215 members in total.

Q: How do you communicate with your members?

A: Basically, we have three mailing lists in our antenna: Board mailing list, Active members mailing list and General members mailing list.

Depending on what we discuss about, we do it in one or another mailing list. The general one is used just for inform everybody about activities, news, newsletters and so on. Then, every time we organize something, we create a mailing list for that event, for those people who are members of the organizing team. This way, we do not spam other people on the regular mailing lists. And, it could seem to be useless, but FB groups have given us a lot. We decided to create a FB group just for the organizers of the Agora Alicante because we were too many people and we had been having some problems related to spam. Then, we thought about creating a FB group for us, just for spamming. The rule was "say what you want", and then the mailing list of the Agora organizers was for serious stuff. This system worked perfectly, and this is how we work nowadays. We also have a FB group with general members of AEGEE-Alicante, just like our general mailing list, but we announce more stuff there, nor in the mailing list. This way, we avoid spamming the most we can.

2nd interview with Belen Moreno Hurtano, a board member of a board of AEGEE-Alicante, **on 5th of November in 2012**, over the mail service (gmail):

Q: What was the plan about international events (mainly for international students, like SU, NWM, agora, etc., who last at least 3 days) in the beginning of the 2011?

A: Actually, we were so focused on the Agora, and we didn't even do a special planning. Somehow, all of us had this idea in our minds but we didn't even talk about them. So the

plans were: AGORA and summer university → 'cos it's something that we already know how to do it, easy thing, and very cool that we didn't want to miss even if we had the organization of the Agora before. We didn't see any problem in having in mind a SU organization, even if we started thinking about it very late due to the Agora thing.

Q: What was the plan about local events (it's around 2 days last event (at least), mainly for home/Spanish students, like Motivation weekends, seminar weekends...maybe something else...) in the beginning of the 2011?

A: No local events at all! Actually, that's a lack we have in this antenna (I'm always complaining about it), because it seems that these people like to organize big stuff more than small activities for our locals, and that is the biggest problem.

Q: What was the plan about local activities (it's one day activity, mainly organised for your members....like monthly dines, trips, sport activities, etc) in the beginning of the 2011?

A: At the beginning of the year, we mainly spoke about the Agora. Not much about other plans and event, just a bit about occasional dinners (tapas days), like local activity every 2 months. When the deadline for submitting SU's information came closer, then we all agreed on organizing it.

Q: How much money did AEGEE-Alicante have at the beginning of 2011 (around number)?

A: As I know, we had around 6.000 €.

Q: How successful are you with fund-raising (non-financial)?

A: We are actively doing fund-raising just before events and yes we always get something.

Q: How much you had it at the end of your mandate? How much you left it for the next board (around numbers)?

A: At the end of 2011 we had 12.000 €.

Q: What's the fee for your members, all together? In AEGEE-Ljubljana we have 25 € (SU fee included).

A: We have 30€/member/year.

3rd interview with Belen Moreno Hurtano, a board member of a board of AEGEE-Alicante
on 9th of November in 2012 over the mail service (gmail)

Q: How many members do you have on »Active members mailing list« and »General members mailing list« in AEGEE-Alicante?

A: On Active members we have 53 users and on »General members of AEGEE-Alicante« we have 658 users.

Q: On how many grants you apply (all grants counts: from university, from city grants, grants from company, national grants, international, EU grants like YiA and so on)?

A: Every year we ask the University for a grant for our Summer University Project. In addition to, we always ask for a grant to the City Hall of our hometown, Alicante.

Q: And how many of applied grants succeeded? On those you failed...you know the reason maybe?

A: Specially, in 2011, we asked University twice for grants. For the SU and for the Agora, of course! We got them all.

Priloga 4: Predstavitev društva AEGEE-Alicante

Do ideje o formaciji nove antene je prišlo, ko sta se študentki iz mesteca Alicante na vzhodni obali Španije odpravili na Poletno univerzo v Beograd, organizirano s strani tamkajšnje antene AEGEE-Beograd. Ob vrnitvi v domači kraj sta s seboj prinesli navdušenje in motivacijo ter takoj začeli širiti željo po svoji lastni anteni po študentskem okrožju v mestu Alicante (glej Prilogo 3).

Velik projekt, kot je organiziranje AGORE, navadno privabi ogromno novincev, željnih sodelovanja in včlanitve v društvo. Tako je v okviru AEGEE-Alicante pri organizaciji AGORE sodelovalo več kot 50 študentov prostovoljcev, ki so skrbeli za okoli 800 udeležencev. V letu 2011 je bil upravni odbor sestavljen iz naslednjih funkcij: predsednik, tajnica, dve blagajničarki in trije člani upravnega odbora, ki so opravljali ostale funkcije. Predsednik, kljub temu da je bil le 2 leti član društva, je v tem času dodobra izpopolnil svoja znanja, načela in usmeritev glede AEGEE, saj se je udeležil številnih mednarodnih dogodkov, organiziranih s strani drugih anten (glej Prilogo 3).

Leta 2010 so v času velike promocije poletnih univerz dosegli rekordno število članov, 215. V letu 2011 so prosili za dvojno finančno pomoč Univerzo v Alicanteju ter se prijavili na razpis pri mestni občini Alicante. Poleg finančnih sredstev pa navadno pred določenim dogodkom izvajajo tudi pridobivanja nefinančnih sredstev (glej Prilogo 3).

Priloga 5: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku

Pozdravljeni

Dobrodošli v spletnem vprašalniku s katerim bom poskušal izmeriti vpliv motivacije članov upravnega odbora na uspešnost neprofitnih združb. Vprašalnik je namenjen upravnim odborom 2011 študentskih društev AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante. Poskušajte se spomniti tistega leta in kako ste takrat delovali v upravnem odboru AEGEE-Ljubljana.

Vprašalnik je anonimen. Izpolnjevanje traja približno 10 minut. Poskušajte biti čim bolj objektivni. Pri izpolnjevanju si, za hitrejše izpolnjevanje, lahko pomagate s tipko »TAB«, »SPACE« in puščicami »LEVO« ter »DESNO«.

Cilji diplomskega dela so ugotoviti, kaj motivira člane neprofitnih organizacij, določiti parametre za ugotavljanje uspešnosti neprofitnih organizacij in uspešnost povezati z motivacijo članov. Osrednji namen mojega diplomskega dela pa je na podlagi analize teorije in vprašalnika priti do ugotovitev, ki bi lahko prispevale k boljši izbiri članov upravnih odborov neprofitnih društev, pravilni motivaciji članov ter posredno k uspešnejšemu vodenju neprofitnih društev.

Hvala, ker ste sodelovali in lep pozdrav,

Miha Šuster

I. sklop: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Navodila: Prvi sklop vprašanj je namenjen predvsem za statistično analizo.

Št. vprašanja	Vprašanje	Možni odgovori					
		moški		ženska			
1.	Koliko ste stari? (vpišite leta)						
2.	Spol? (obkrožite)	moški		ženska			
3.	Koliko časa ste (bili) član/ica upravnega odbora? (vpišite mesece)						
4.	Koliko časa ste bili član/ica AEGEE pred kandidaturo v upravni odbor? (vpišite mesece)						
5.	Ste se v času dela v upravnem odboru l. 2011, poleg AEGEE-ja ukvarjate še s kakšno drugo dejavnostjo (šport, hobi, ip.d.)? (obkrožite)	da		ne			
6.	Koliko ste imeli v tem istem obdobju drugih dejavnosti poleg AEGEE-ja? (obkrožite)	0 dej.	1 dej.	2 dej.	3 dej.	4 dej.	5 ali več dej.
7.	Ali ste v času dela v upravnem odboru l. 2011, redno študirali? (obkrožite)	da		ne			
8.	Ali ste v času dela v upravnem odboru l. 2011, opravljali kakšna plačana priložnostna redna dela? (obkrožite)	da		ne			
9.	Je bil kdo v vaši družini prostovoljni delavec? (obkrožite)	da		ne			

II. sklop: MOTIVIRANOST

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
10. vprašanje:	Ocenite vaše izkušnje z delom v upravnem odboru.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Navodila</i>	<i>V nadaljevanju so našteje trditve. Prosim, da posamezno trditev rangirate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni da se POPOLNOMA NE STRINJATE in 7, da se s trditvijo POPOLNOMA STRINJATE</i>							
a) trditev	V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem pridobil/a veliko novih znanj.							
b) trditev	V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem pridobil/a veliko novih izkušenj.							
c) trditev	Delovanje v društvu, kot tudi v upravnem odboru, je pripomoglo k mojemu družbeno-socialnem razvoju.							
d) trditev	S predsednikom/co sem se dobro razumel/a.							
e) trditev	S sodelavci sem se dobro razumel/a.							
f) trditev	Delo v upravnem odboru je bilo zanimivo.							
g) trditev	Delo v upravnem odboru je bilo raznoliko.							
h) trditev	Delo v upravnem odboru je pozitivno vplivalo na mojo osebnostno rast in razvoj.							
i) trditev	Ob svojem delu sem čutil/a obveznosti/dolžnosti do izpolnjevanja nalog.							
j) trditev	Ob svojem delu sem čutil/a obveznosti/dolžnosti udeleževanja na sestankih upravnega odbora.							
k) trditev	Ob izpolnjevanju nalog sem občutil/a veselje.							
l) trditev	Z veseljem sem se udeleževal/a sestankov upravnega odbora.							
m) trditev	V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem bil/a dovolj in ustrezno motiviran/a.							

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
11. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri vas naštetih dejavniki pri delu motivirajo.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Navodila</i>	<i>V nadaljevanju so naštetih različni dejavniki. Prosim, da na lestvici od 1 do 7 za posamezni dejavnik ocenite, koliko vas motivira. 1 pomeni, da vas NE MOTIVIRA in 7, da vas ZELO MOTIVIRA.</i>							
a) trditev	Možnost pridobivanja novih znanj.							
b) trditev	Možnost pridobivanja izkušenj.							
c) trditev	Možnost vključevanja v organizacijo/društvo/skupino kar je koristno za družbeno-socialni razvoj.							
d) trditev	Dobri medsebojni odnosi s predsednico/predsednikom.							
e) trditev	Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.							
f) trditev	Teambuilding vikend.							
g) trditev	Zanimivost dela.							
h) trditev	Raznolikost dela.							
i) trditev	Možnost osebnostne rasti in razvoja.							
j) trditev	Možnost potovanja.							
k) trditev	Obveznost dela (s tem mislim, obveznost/dolžnost do izpolnjevanja nalog).							
l) trditev	Obveznost sestankovanja.							
m) trditev	Prijetno delovno vzdušje.							

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
12. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri je bil posamezen dejavnik prisoten v času vašega delovanja v upravnem odboru.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Navodila</i>	<i>V nadaljevanju so naštetih enaki dejavniki kot v prejšnjem vprašanju. Prosim, da na lestvici od 1 do 7 za posamezni dejavnik ocenite, v kolikšni meri je bil v vašem upravnem odboru prisoten. 1 pomeni, da NI BIL PRISOTEN in 7, da JE BIL ZELO PRISOTEN.</i>							
a) trditev	Možnost pridobivanja novih znanj.							
b) trditev	Možnost pridobivanja izkušenj.							
c) trditev	Možnost vključevanja v organizacijo/društvo/skupino kar je koristno za družbeno-socialni razvoj.							
d) trditev	Dobri medsebojni odnosi s predsednico/predsednikom.							
e) trditev	Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.							
f) trditev	Teambuilding vikend.							
g) trditev	Zanimivost dela.							
h) trditev	Raznolikost dela.							
i) trditev	Možnost osebnostne rasti in razvoja.							
j) trditev	Možnost potovanja.							
k) trditev	Obveznost dela (s tem mislim, obveznost/dolžnost do izpolnjevanja nalog).							
l) trditev	Obveznost sestankovanja.							
m) trditev	Prijetno delovno vzdušje.							

III. sklop: NAGRAJEVANJE

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
13. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri vas posamezne našete oblike nagrajevanja motivirajo.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Navodila</i>	<i>V nadaljevanju so našete oblike nagrajevanje. Prosim, da posamezno obliko nagrajevanja rangirate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni vam takšna oblika nagrajevanja NI POMEMBNA in 7, da vam je takšna oblika nagrajevanja ZELO POMEMBNA v upravnem odboru društva.</i>							
a) trditev	Denarno nagrajevanje (plača, honorar).							
b) trditev	Nagrajevanje v obliki pohvale.							
c) trditev	Nagrajevanje v obliki priznanja.							
d) trditev	Nagrajevanje v obliki materialnih dobrin (majica, pulover, knjiga, mobitel, itd.).							
e) trditev	Nagrajevanje v obliki osebnega razvoja.							
f) trditev	Nagrajevanje v obliki financiranega izobraževanja.							
g) trditev	Nagrajevanje v obliki povračila potnih stroškov za pomembne mednarodne dogodke (generalna skupščina, srečanje upravnih odborov).							
h) trditev	Nagrajevanje v obliki odgovornosti (s tem mislim, da se v prihodnje prevzame odgovornejša funkcija, kjer sta potrebni še večja resnost in odpovedovanje).							
i) trditev	Nagrajevanje v obliki izkušenj, ki pripomorejo pri kasnejšem iskanju zaposlitve.							
j) trditev	Nagrajevanje v obliki razumevanja/tolerance s strani Univerze zaradi utemeljene odsotnosti (npr. zaradi generalne skupščine).							
k) trditev	Nagrajevanje v obliki znanja; npr.: mehke večine (ki ga ne bi pridobil, če ne bi bil v organizaciji AEGEE).							
l) trditev	Nagrajevanje v obliki mednarodnega mreženja.							
m) trditev	Nagrajevanje v obliki krite kotizacije za določen dogodek.							
n) trditev	Nagrajevanje v obliki možnosti obiska generalne skupščine ali srečanja upravnih odborov in zastopati anteno.							

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
14. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri je bila posamezna oblika nagrajevanja prisotna v času vašega delovanja v upravnem odboru.	1	2	3	4	5	6	7
Navodila	<i>V nadaljevanju so našete enake oblike nagrajevanje kot v prejšnjem vprašanju. Prosim, da posamezno obliko nagrajevanja rangirate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni takšna oblika nagrajevanja NI BILA PRISOTNA in 7, je takšna oblika nagrajevanja BILA ZELO PRISOTNA v vašem upravnem odboru. Upoštevajte, da gre za prostovoljno in neprofitno društvo AEGEE.</i>							
a) trditev	Denarno nagrajevanje (plača, honorar).							
b) trditev	Nagrajevanje v obliki pohvale.							
c) trditev	Nagrajevanje v obliki priznanja.							
d) trditev	Nagrajevanje v obliki materialnih dobrin (majica, pulover, knjiga, mobitel, itd.).							
e) trditev	Nagrajevanje v obliki osebnega razvoja.							
f) trditev	Nagrajevanje v obliki financiranega izobraževanja.							
g) trditev	Nagrajevanje v obliki povračila potnih stroškov za pomembne mednarodne dogodke (generalna skupščina, srečanje upravnih odborov).							
h) trditev	Nagrajevanje v obliki odgovornosti (s tem mislim, da se v prihodnje prevzame odgovornejša funkcija, kjer sta potrebni še večja resnost in odpovedovanje).							
i) trditev	Nagrajevanje v obliki izkušenj, ki pripomorejo pri kasnejšem iskanju zaposlitve.							
j) trditev	Nagrajevanje v obliki razumevanja/tolerance s strani Univerze zaradi utemeljene odsotnosti (npr. zaradi generalne skupščine).							
k) trditev	Nagrajevanje v obliki znanja; npr.: mehke večine (ki ga ne bi pridobil, če ne bi bil v organizaciji AEGEE).							
l) trditev	Nagrajevanje v obliki mednarodnega mreženja.							
m) trditev	Nagrajevanje v obliki krite kotizacije za določen dogodek.							
n) trditev	Nagrajevanje v obliki možnosti obiska generalne skupščine ali srečanja upravnih odborov in zastopati anteno.							

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	Možnost odgovora	
15. vprašanje	Ali ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v upravnem odboru in kakšne spremembe ste oz. bi predlagali?		
Navodila	<i>V nadaljevanju so našeta 3 vprašanja glede zadovoljstva pri politiki nagrajevanja. Odgovorite z DA ali NE ter pri zadnjem vprašanju dodajte kratek in jedrnat opis glede sprememb. Če nič ne predlagate, vstavite poševnico "/".</i>		
a) trditev	Ali ste bili zadovoljni s politiko nagrajevanja v času vašega delovanja v upravnem odboru?	da	ne
b) trditev	Ali bi predlagali kakšne spremembe?	da	ne
c) trditev	Kakšne spremembe predlagate?	text	

IV. sklop: USPEŠNOST

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
16. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri ste bili kot upravni odbor in kot posameznik uspešni ter v kolikšni meri menite, da so bili uspešni vaši sodelavci na drugih funkcijah.	1	2	3	4	5	6	7
Navodila	<i>V nadaljevanju so našete trditve povezane z uspešnostjo. Prosim, da posamezno trditev rangirate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni da se s takšno trditvijo v POPOLNOSTI NE STRINJATE in 7, da se s takšno trditvijo v POPOLNOSTI STRINJATE. Pri funkcijah sem izpostavil 5 po mojem mnenju najbolj merljivih funkcij.</i>							
a) trditev	Kot posameznik v upravnem odboru l. 2011 sem bil/a uspešen/a.							
b) trditev	Kot upravni odbor l. 2011 smo bili uspešni.							
c) trditev	Organizacija AEGEE-Ljubljana v času našega upravnega odbora je bila uspešna.							
d) trditev	Oseba na funkciji predsednika/ce je bila uspešna.							
e) trditev	Oseba na funkciji blagajnika/čarke je bila uspešna.							
f) trditev	Oseba na funkciji odgovoren/a za lokalne aktivnosti je bila uspešna.							
g) trditev	Oseba na funkciji odgovoren/a za pridobivanje sredstev je bila uspešna.							
h) trditev	Oseba na funkciji odgovoren/a za poletno univerzo je bila uspešna.							

Št. vprašanja in trditve	Vprašanje in trditve	LESTVICA						
17. vprašanje	Ocenite, v kolikšni meri ste v času vašega delovanja v upravnem odboru (u.o.) dosegli zastavljene cilje/realizirali plane.	1	2	3	4	5	6	7
Navodila	<i>V nadaljevanju so našete trditve povezane z realizacijo planov/doseganjem ciljev. Prosim, da posamezno trditev rangirate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni da se s takšno trditvijo v POPOLNOSTI NE STRINJATE in 7, da se s takšno trditvijo v POPOLNOSTI STRINJATE.</i>							
a) trditev	V času delovanja v u.o. smo dosegli vse cilje, zastavljene ob začetku in tekom mandata.							
b) trditev	V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane mednarodne dogodke (npr. poletna univerza).							
c) trditev	V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane lokalne dogodke (npr. motivacijski vikend).							
d) trditev	V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane lokalne aktivnosti (mesečne večerje, izlete, druženja, itd.).							
e) trditev	V času delovanja v u.o. smo pridobili vsaj toliko finančnih sredstev, kot smo pred začetkom posameznega projekta načrtovali.							

18. vprašanje	Odgovorite na vprašanja o realizaciji planov/načrtov.	
Navodila	V nadaljevanju je naštetih nekaj vprašanj glede realizacije planov/načrtov. Izpostavite največji problem. Če smatrate, da JE PRIŠLO do realizacije planov, vstavite notri poševnico "/".	
a) trditev	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih mednarodnih dogodkov?	text
b) trditev	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih lokalnih dogodkov?	text
c) trditev	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih lokalnih aktivnosti?	text
d) trditev	Zakaj menite, da ne dobite več finančnih sredstev na razpisih (lokalnih, EU)?	text
e) trditev	Zakaj menite, da ne pridobite več materialnih sredstev?	text

Priloga 6: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku

Welcome

Welcome to an on-line survey for measuring the influence of board members' motivation on success of a non-profit organization. Survey was developed for members of local boards of 2011 in student organizations AEGEE-Ljubljana and AEGEE-Alicante. Try to recall that year and how you were working in a local board of AEGEE-Alicante.

The survey is anonymous and will take you around 10 minutes to fulfill it. Try to be as objective as possible. While fulfilling the survey, to go faster, you can help yourself with »TAB«, »SPACE« and arrows »LEFT« and »RIGHT«.

Main goal of my thesis is to find out what motivates members of local boards in non-profit organizations, to set up parameters to measure success in non-profit organizations and specify how the motivation of board members influences success of nonprofit organizations. The main goal of my work, based on analyzed theory and analysis of collected results, is to come up with a conclusion that will help improve the selection process of local boards' members in nonprofit organizations. My goal is also to develop guidelines, how to motivate members of local boards and how to lead nonprofit organization successfully.

Thank you for your cooperation and time!

Best regards,

Miha Šuster

I. part: DEMOGRAPHIC QUESTIONS

Instructions: The first set of questions will be used for statistical analysis only.

No. of question	Questions	Answers					
1.	Age? (write in years)						
2.	Gender? (round it)	male		female			
3.	For how long have you been (or are you) a member of the local board? (write in months)						
4.	For how long have you been AEGEE member before joining the local board? (write in months)						
5.	Besides being a member of the local board in 2011, did you have any other activities (sports, hobby, etc.)? (round it)	yes		no			
6.	How many of such activities did you have? (round it)	0 act.	1 act.	2 act.	3 act.	4 act.	5 or more act.
7.	In the time of your membership in the local board in 2011, were you studying regularly? (round it)	yes		no			
8.	In the time of your membership in the local board in 2011, were you employed? (any kind of paid jobs) (round it)	yes		no			
9.	Was, at any time, a member of your family a volunteer worker? (round it)	yes		no			

II. part: MOTIVATION

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
		1	2	3	4	5	6	7
10. question:	Rate your work experiences of the local board in the year 2011.							
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find several statements. Please rate every statement on a scale from 1 to 7, where 1 means that you TOTALLY DISAGREE with a statement and 7 that you TOTALLY AGREE with a statement.</i>							
a) statement	In the time of my membership in the local board of 2011 I gained a lot of new knowledge.							
b) statement	In the time of my membership in the local board of 2011 I gained a lot of new experiences.							
c) statement	My membership in the local board of AEGEE and AEGEE itself contributed to my social development.							
d) statement	I got along well with the president.							
e) statement	I got along well with my co-workers.							
f) statement	The work in the local board was interesting.							
g) statement	The work in the local board was diverse.							
h) statement	The work in the local board positively influenced my personal growth and development.							
i) statement	During my working I felt obligation/duty to fulfill my tasks.							
j) statement	During my working I felt obligation/duty to join board meetings.							
k) statement	I felt joy fulfilling my tasks.							
l) statement	Joining board meetings was a pleasure.							
m) statement	In the time of my membership in the local board of 2011 I had appropriate and enough motivation.							

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
		1	2	3	4	5	6	7
11. question:	Please estimate, how much specified factors motivate you at work.							
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find several factors. Please rate each factor on a scale from 1 to 7, where 1 means that this factor DOESN'T MOTIVATE you and 7 that this factor MOTIVATE you VERY MUCH.</i>							
a) statement	Possibility of gaining new knowledge.							
b) statement	Possibility of gaining new experiences.							
c) statement	Possibility of being part of an organization / society / group, which is important for my social development.							
d) statement	Good relationship with the president.							
e) statement	Good relationship with co-workers.							
f) statement	Team building weekend.							
g) statement	Interesting work.							
h) statement	Work diversity.							
i) statement	Possibility of personal growth and development.							
j) statement	Possibility of traveling.							
k) statement	Working obligation (by that I mean obligation / duty to fulfill tasks).							
l) statement	The obligation to attend meetings.							
m) statement	Interesting meetings with friendly atmosphere.							

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
		1	2	3	4	5	6	7
12. question:	Estimate to what extent was a certain factor present during your membership in the local board.							
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find the same statements as in the previous question. Please read the question again and rate every statement on a scale from 1 to 7, where 1 means that certain factor WAS NOT PRESENT and 7 that certain factor WAS FULLY PRESENT.</i>							
a) statement	Possibility of gaining new knowledge.							
b) statement	Possibility of gaining new experiences.							
c) statement	Possibility of being part of an organization / society / group, which is important for my social development.							
d) statement	Good relationship with the president.							
e) statement	Good relationship with co-workers.							
f) statement	Team building weekend.							
g) statement	Interesting work.							
h) statement	Work diversity.							
i) statement	Possibility of personal growth and development.							
j) statement	Possibility of traveling.							
k) statement	Working obligation (by that I mean obligation / duty to fulfill tasks).							
l) statement	The obligation to attend meetings.							
m) statement	Interesting meetings with friendly atmosphere.							

III. part: REWARDING

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
		1	2	3	4	5	6	7
13. question:	Estimate how important/motivating is to you a certain form of							
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find different forms of rewards. Please rate every form on a scale from 1 to 7, where 1 means that a form of reward IS NOT IMPORTANT to you and 7 that a form of reward IS VERY IMPORTANT to you in a local board.</i>							
a) statement	Reward in money (payment, honorary).							
b) statement	Reward in the form of praise.							
c) statement	Reward in the form of recognition.							
d) statement	Reward in the form of material goods (shirt, sweater, book, mobile phone, etc.).							
e) statement	Reward in the form of personal development.							
f) statement	Reward in the form of financed education/seminar.							
g) statement	Reward in the form of reimbursement of travel expenses for important international events (general assembly, European boards meeting).							
h) statement	Reward in the form of responsibility (by that I mean a promotion to a more responsible function, where a greater renunciation and serious attitude is needed).							
i) statement	Reward in the form of valuable experiences useful when searching for a job in the future.							
j) statement	Reward in the form of understanding/tolerance by the University because of a justified absence (ex. because of going to a general assembly).							
k) statement	Reward in the form of knowledge: soft skills (ex.: experiences that one would not gain outside an organization like AEGEE).							
l) statement	Reward in the form of making international connections.							
m) statement	Reward in the form of paid event fee.							
n) statement	Reward in the form of having the opportunity to represent your antenna at a general assembly or European boards meeting.							

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
		1	2	3	4	5	6	7
14. question:	Estimate how often a certain type of reward was present during your working in the local board.							
<i>Instructions</i>	Below you will find the same types of rewards as in the previous question. Please, read the question again and rate every type of reward on a scale from 1 to 7, where 1 means that a type of reward WAS NOT PRESENT in your local board and 7 that a type of reward WAS VERY PRESENT in your local board. Have in mind that AEGEE is a nonprofit and volunteer organization.							
a) statement	Reward in money (payment, honorary).							
b) statement	Reward in the form of praise.							
c) statement	Reward in the form of recognition.							
d) statement	Reward in the form of material goods (shirt, sweater, book, mobile phone, etc.).							
e) statement	Reward in the form of personal development.							
f) statement	Reward in the form of financed education/seminar.							
g) statement	Reward in the form of reimbursement of travel expenses for important international events (general assembly, European boards meeting).							
h) statement	Reward in the form of responsibility (by that I mean a promotion to a more responsible function, where a greater renunciation and serious attitude is needed).							
i) statement	Reward in the form of valuable experiences useful when searching for a job in the future.							
j) statement	Reward in the form of understanding/tolerance by the University because of a justified absence (ex. because of going to a general assembly).							
k) statement	Reward in the form of knowledge: soft skills (ex.: experiences that one would not gain outside an organization like AEGEE).							
l) statement	Reward in the form of making international connections.							
m) statement	Reward in the form of paid event fee.							
n) statement	Reward in the form of having the opportunity to represent your antenna at a general assembly or European boards meeting.							

No. of question and statement	Question and statement	Answers						
15. question:	Are you satisfied with the current types of rewards in your local board and what changes would you or have you suggested, if any?							
<i>Instructions</i>	Below you will find 3 questions about how satisfied you are with the current rewarding system. Answer with YES or NO, and for the third question add a short and concise explanation about changes you suggest. If you do not suggest anything, put slash "/" into answer field.							
a) statement	Were you satisfied with the politics of rewarding at the time of your membership in the local board?	yes					no	
b) statement	Would you suggest any changes?	yes					no	
c) statement	What kind of changes do you suggest?	text						

III. part: SUCCESS

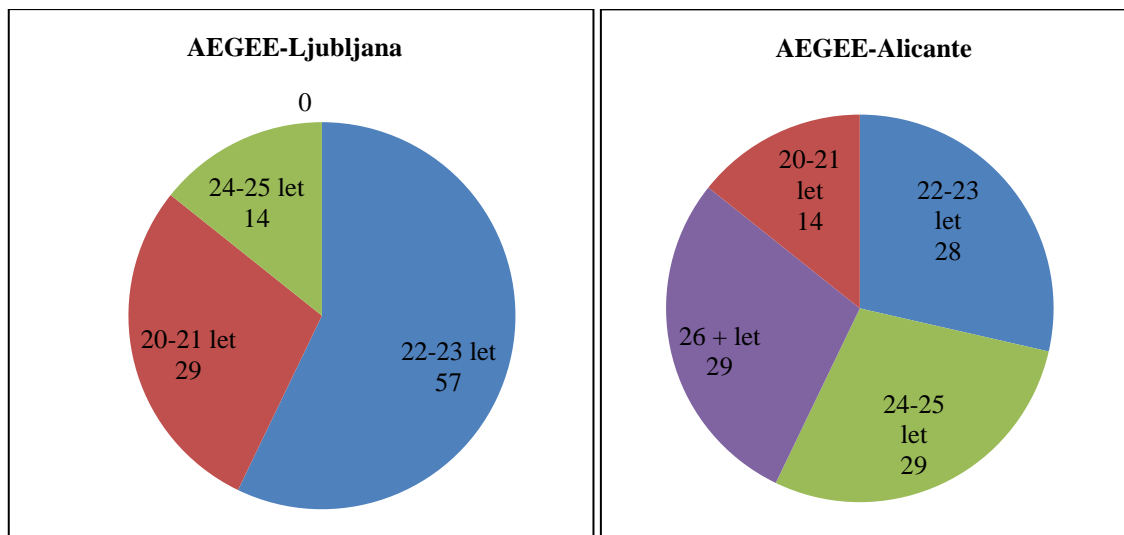
No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
16. question:	Estimate, how successful have you been as the local board and as an individual and how successful were your co-workers.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find several statements related to success. Please rate every statement on a scale from 1 to 7, where 1 means that you TOTALLY DISAGREE with the statement and 7 that you TOTALLY AGREE with the statement. From positions in local board I chose 5 most measurable positions.</i>							
a) statement	As individual I was successful in the local board of 2011.							
b) statement	As local board of 2011 we were successful.							
c) statement	In the time of the board of 2011 the local antenna AEGEE-Alicante was successful.							
d) statement	Person on the "President" position was successful.							
e) statement	Person on the "Treasurer" position was successful.							
f) statement	Person on the "Local activities" position was successful.							
g) statement	Person on the "Found raising" position was successful.							
h) statement	Person on the "Summer university coordinator" position was successful.							

No. of question and statement	Question and statement	SCALE						
17. question:	Estimate, to what extent have you, during your membership in the local board of 2011, achieved goals / realized plans.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find several statements related to the achievement of goals / realization of plans. Please rate every statement on a scale from 1 to 7, where 1 means that you TOTALLY DISAGREE with the statement and 7 that you TOTALLY AGREE with the statement.</i>							
a) statement	As the local board of 2011, we achieved all goals that were set at the beginning of our mandate.							
b) statement	As the local board of 2011, we realized all international events that were planned at the beginning of our mandate.							
c) statement	As the local board of 2011, we realized all local events (ex. Motivational weekend) that were planned at the beginning of our mandate.							
d) statement	As the local board of 2011, we realized all local activities (ex. Monthly dinner, excursions, sports) that were planned at the beginning of our mandate.							
e) statement	As the local board of 2011, we obtained at least as much funding as planned before the beginning of a certain project.							

No. of question and statement	Question and statement	Answers						
18. question:	Answer the questions about the realization of plans.							
<i>Instructions</i>	<i>Below you will find some questions about the realization of plans. Please, do expose the biggest problem. If you believe, that all plans WERE realized, insert a slash "/".</i>							
a) statement	Why do you think that all of planned international events were NOT realized?	text						
b) statement	Why do you think that all of planned local events were NOT realized?	text						
c) statement	Why do you think that all of planned local activities were NOT realized?	text						
d) statement	Why do you think that you DON'T get more of financial funding from national calls, European calls...?	text						
e) statement	Why do you think that you DON'T get more of material funding?	text						

Priloga 7: Starostna struktura upravnega odbora društev AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011 v odstotkih

Slika 1: Starostna struktura upravnega odbora društev AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante v letu 2011 v %



Priloga 8: Rezultati ankete po posameznih vprašanjih, prikazani s povprečnimi ocenami in standardnimi odkloni za leto 2011 za anteni AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante

Tabela 1: Rezultati ankete po posameznih vprašanjih, prikazani s povprečnimi ocenami in standardnimi odkloni za leto 2011 za anteni AEGEE-Ljubljana in AEGEE-Alicante

I. sklop	VPRAŠANJA ZA STATISTIČNO ANALIZO	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
Št. vpr.	Vprašanje:	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
1.	Povprečna starost upravnega odbora 2011 (v letih)?	22,29	1,38	24,86	3,80
2.	Odstotek žensk v upravnem odboru 2011 (v %)?	85,71	/	71,43	/
3.	Povprečno članstvo v društvu pred vstopom v upravni odbor društva leta 2011 (v mesecih)?	12,00	9,80	18,14	15,76
4.	Povprečno članstvo v upravnem odboru društva (v mesecih)?	11,14	1,57	23,86	9,06
5.	Ste se v času dela v upravnem odboru l. 2011, poleg AEGEE-ja ukvarjate še s kakšno drugo dejavnostjo (šport, hobi, ipd.)? 1=Da, 0=Ne	1,00	0,00	0,86	0,38
6.	Povprečje dodatnih aktivnosti poleg delovanja v upravnem odboru AEGEE?	2,29	0,76	1,57	0,98
7.	V času dela v upravnem odboru 2011 je redno študiralo (v %)?	85,71	0,38	85,71	0,38
8.	V času dela v upravnem odboru 2011 je opravljali kakšna plačana priložnostna redna dela (v %)?	85,71	0,38	42,86	0,53
9.	V družini članov upravnega odbora 2011 je bilo prostovoljnih delavcev (v %)?	14,29	0,38	28,57	0,49
II. sklop	MOTIVIRANOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
10. vpr.:	Ocenite vaše izkušnje z delom v upravnem odboru.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem pridobil/a veliko novih znanj.	5,71	1,80	6,14	0,90
	b) V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem pridobil/a veliko novih izkušenj.	5,86	1,35	5,86	1,07
	c) Delovanje v društvu, kot tudi v upravnem odboru, je pripomoglo k mojemu družbeno-socialnem razvoju.	6,00	0,58	5,00	2,00
	d) S predsednikom/co sem se dobro razumel/a.	5,00	2,08	4,71	1,11
	e) S sodelavci sem se dobro razumel/a.	5,43	1,13	5,57	1,27
	f) Delo v upravnem odboru je bilo zanimivo.	5,57	1,62	5,43	0,98
	g) Delo v upravnem odboru je bilo raznoliko.	6,29	1,50	5,29	0,95
	h) Delo v upravnem odboru je pozitivno vplivalo na mojo osebnostno rast in razvoj.	5,14	1,46	6,00	1,15
	i) Ob svojem delu sem čutil/a obveznosti/dolžnosti do izpolnjevanja nalog.	5,57	1,27	6,29	0,76
	j) Ob svojem delu sem čutil/a obveznosti/dolžnosti udeleževanja na sestankih upravnega odbora.	6,00	0,58	6,00	0,82
	k) Ob izpolnjevanju nalog sem občutil/a veselje.	6,00	1,00	5,43	0,98
	l) Z veseljem sem se udeleževal/a sestankov upravnega odbora.	6,00	0,58	5,57	0,79
	m) V času svojega delovanja v upravnem odboru l. 2011 sem bil/a dovolj in ustrezno motiviran/a.	4,71	1,50	6,43	1,13
II. sklop	MOTIVIRANOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
11. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri vas našeti dejavniki pri delu motivirajo.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) Možnost pridobivanja novih znanj.	6,29	0,49	5,43	1,62

se nadaljuje

nadaljevanje

	b) Možnost pridobivanja izkušenj.	6,71	0,49	5,86	1,46
	c) Možnost vključevanja v organizacijo/društvo/skupino kar je koristno za družbeno-socialni razvoj.	5,57	1,13	5,29	1,98
	d) Dobri medsebojni odnosi s predsednico/predsednikom.	6,57	0,79	3,71	1,70
	e) Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.	6,43	1,13	5,29	2,06
	f) Teambuilding vikend.	6,00	1,15	5,43	2,07
	g) Zanimivost dela.	6,29	0,95	5,71	1,38
	h) Raznolikost dela.	6,29	0,76	5,86	1,35
	i) Možnost osebnostne rasti in razvoja.	6,29	0,76	5,71	1,80
	j) Možnost potovanja.	6,14	1,07	5,86	2,19
	k) Obveznost dela (s tem mislim, obveznost/dolžnost do izpolnjevanja nalog).	5,00	1,15	4,71	1,25
	l) Obveznost sestankovanja.	4,86	1,07	4,43	1,27
	m) Prijetno delovno vzdušje.	6,86	0,38	6,29	0,76
II. sklop	MOTIVIRANOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
12. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri je bil posamezen dejavnik prisoten v času vašega delovanja v upravnem odboru.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) Možnost pridobivanja novih znanj.	5,00	1,00	5,00	1,63
	b) Možnost pridobivanja izkušenj.	5,43	1,13	5,43	1,72
	c) Možnost vključevanja v organizacijo/društvo/skupino kar je koristno za družbeno-socialni razvoj.	5,43	0,98	4,86	2,04
	d) Dobri medsebojni odnosi s predsednico/predsednikom.	4,29	1,80	4,71	1,98
	e) Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.	5,43	1,27	5,57	2,15
	f) Teambuilding vikend.	5,00	1,15	5,00	2,00
	g) Zanimivost dela.	5,43	1,51	5,57	1,27
	h) Raznolikost dela.	5,71	1,70	5,43	1,40
	i) Možnost osebnostne rasti in razvoja.	5,14	1,21	5,57	2,15
	j) Možnost potovanja.	6,14	1,07	5,86	2,19
	k) Obveznost dela (s tem mislim, obveznost/dolžnost do izpolnjevanja nalog).	4,43	0,98	4,71	2,06
	l) Obveznost sestankovanja.	4,14	0,90	4,86	2,12
	m) Prijetno delovno vzdušje.	5,86	0,90	5,71	1,11
III. sklop	NAGRAJEVANJE	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
13. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri vas posamezne naštetе oblike nagrajevanja motivirajo.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) Denarno nagrajevanje (plača, honorar).	4,29	2,06	1,43	1,13
	b) Nagrajevanje v obliki pohvale.	6,14	0,69	4,00	2,52
	c) Nagrajevanje v obliki priznanja.	5,86	1,35	5,86	1,21
	d) Nagrajevanje v obliki materialnih dobrin (majica, pulover, knjiga, mobitel, itd.).	4,57	2,37	2,57	0,98
	e) Nagrajevanje v obliki osebnega razvoja.	6,00	1,00	6,71	0,49
	f) Nagrajevanje v obliki financiranega izobraževanja.	6,57	0,79	5,29	1,50
	g) Nagrajevanje v obliki povračila potnih stroškov za pomembne mednarodne dogodke (generalna skupščina, srečanje upravnih odborov).	5,00	1,53	5,00	2,00
	h) Nagrajevanje v obliki odgovornosti (s tem mislim, da se v prihodnje prevzame odgovornejša funkcija, kjer sta potrebni še večja resnost in odpovedovanje).	5,00	1,63	4,86	2,19
	i) Nagrajevanje v obliki izkušenj, ki pripomorejo pri kasnejšem iskanju zaposlitve.	6,57	0,53	6,29	0,76

se nadaljuje

nadaljevanje

	j) Nagrajevanje v obliki razumevanja/tolerance s strani Univerze zaradi utemeljene odsotnosti (npr. zaradi generalne skupščine).	5,43	0,98	3,86	2,48
	k) Nagrajevanje v obliki znanja; npr.: mehke večšine (ki ga ne bi pridobil, če ne bi bil v organizaciji AEGEE).	6,14	1,07	6,86	0,38
	l) Nagrajevanje v obliki mednarodnega mreženja.	6,57	1,13	6,00	1,83
	m) Nagrajevanje v obliki krite kotizacije za določen dogodek.	5,71	1,25	2,86	1,35
	n) Nagrajevanje v obliki možnosti obiska generalne skupščine ali srečanja upravnih odborov in zastopati anteno.	4,71	1,60	3,14	2,04
III. sklop	NAGRAJEVANJE	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
14. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri je bila posamezna oblika nagrajevanja prisotna v času vašega delovanja v upravnem odboru.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) Denarno nagrajevanje (plača, honorar).	1,14	0,38	1,43	1,13
	b) Nagrajevanje v obliki pohvale.	4,14	0,69	3,29	2,43
	c) Nagrajevanje v obliki priznanja.	2,71	1,60	5,00	2,00
	d) Nagrajevanje v obliki materialnih dobrin (majica, pulover, knjiga, mobitel, itd.).	2,71	1,11	3,57	1,90
	e) Nagrajevanje v obliki osebnega razvoja.	4,71	1,50	5,57	1,40
	f) Nagrajevanje v obliki financiranega izobraževanja.	2,14	1,46	2,43	1,81
	g) Nagrajevanje v obliki povračila potnih stroškov za pomembne mednarodne dogodke (generalna skupščina, srečanje upravnih odborov).	2,71	1,50	2,86	1,95
	h) Nagrajevanje v obliki odgovornosti (s tem mislim, da se v prihodnje prevzame odgovornejša funkcija, kjer sta potrebni še večja resnost in odpovedovanje).	4,29	2,14	4,00	2,24
	i) Nagrajevanje v obliki izkušenj, ki pripomorejo pri kasnejšem iskanju zaposlitve.	4,71	2,21	5,71	1,38
	j) Nagrajevanje v obliki razumevanja/tolerance s strani Univerze zaradi utemeljene odsotnosti (npr. zaradi generalne skupščine).	2,86	2,61	3,71	2,06
	k) Nagrajevanje v obliki znanja; npr.: mehke večšine (ki ga ne bi pridobil, če ne bi bil v organizaciji AEGEE).	4,57	2,23	5,86	1,77
	l) Nagrajevanje v obliki mednarodnega mreženja.	4,71	1,98	5,57	2,07
	m) Nagrajevanje v obliki krite kotizacije za določen dogodek.	2,86	2,34	3,14	2,12
	n) Nagrajevanje v obliki možnosti obiska generalne skupščine ali srečanja upravnih odborov in zastopati anteno.	4,14	1,95	4,43	2,07
III. sklop	NAGRAJEVANJE	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
15. vpr.:	Ali ste zadovoljni z načinom nagrajevanja v upravnem odboru in kakšne spremembe ste oz. bi predlagali?	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) S politiko nagrajevanja v času vašega delovanja v upravnem odboru je bilo zadovoljnih (v %).	28,57	48,80	85,71	37,80
	b) Odstotek predlaganih sprememb (v %).	0,00	0,00	14,29	37,80
	c) Kakšne spremembe ste predlagali oz. jih predlagate sedaj?	Pohvalo ali priznanje.		Da bi se člani u.o. zavedali pomembnosti prostovoljnega dela in kaj pričakovati od njega.	

se nadaljuje

nadaljevanje

IV. sklop	USPEŠNOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
16. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri ste bili kot upravni odbor in kot posameznik uspešni ter v kolikšni meri menite, da so bili uspešni vaši sodelavci na drugih funkcijah.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) Kot posameznik v upravnem odboru l. 2011 sem bil/a uspešen/a.	4,29	1,70	5,71	0,49
	b) Kot upravni odbor l. 2011 smo bili uspešni.	4,14	1,57	6,29	0,76
	c) Organizacija AEGEE-Ljubljana v času našega upravnega odbora je bila uspešna.	4,14	1,77	6,14	0,69
	d) Oseba na funkciji predsednika/ce je bila uspešna.	3,43	2,15	4,57	1,62
	e) Oseba na funkciji blagajnika/čarke je bila uspešna.	4,57	1,90	6,14	1,07
	f) Oseba na funkciji odgovoren/a za lokalne aktivnosti je bila uspešna.	6,43	0,53	5,00	1,83
	g) Oseba na funkciji odgovoren/a za pridobivanje sredstev je bila uspešna.	5,43	0,98	5,29	1,80
	h) Oseba na funkciji odgovoren/a za poletno univerzo je bila uspešna.	5,71	1,11	5,57	1,72
IV. sklop	USPEŠNOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
17. vpr.:	Ocenite, v kolikšni meri ste v času vašega delovanja v upravnem odboru (u.o.) dosegli zastavljene cilje/realizirali plane.	Povpr. ocena	Stand. odklon	Povpr. ocena	Stand. odklon
	a) V času delovanja v u.o. smo dosegli vse cilje, zastavljene ob začetku in tekom mandata.	4,00	1,41	5,14	1,21
	b) V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane mednarodne dogodke (npr. poletna univerza).	4,43	2,07	6,00	1,00
	c) V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane lokalne dogodke (npr. motivacijski vikend).	4,29	1,89	5,43	2,07
	d) V času delovanja v u.o. smo realizirali vse planirane lokalne aktivnosti (mesečne večerje, izlete, druženja, itd.).	5,00	1,41	5,00	1,83
	e) V času delovanja v u.o. smo pridobili vsaj toliko finančnih sredstev, kot smo pred začetkom posameznega projekta načrtovali.	4,14	1,21	5,00	1,83
IV. sklop	USPEŠNOST	AEGEE-Ljubljana		AEGEE-Alicante	
18. vpr.:	Odgovorite na vprašanja o realizaciji planov/načrtov.	Povzetek odgovorov		Povzetek odgovorov	
	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih mednarodnih dogodkov?	Nepravilno vodenje, nerazumevanje med člani odbora, nekonstruktivni sestanki, manjkalo odgovornih in resnih ljudi za vodenje projektov ter premajhno članstvo v društvu.		Nerealistični plani in pomanjkanje časa.	
	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih lokalnih dogodkov?	Premajhen odziv članov u.o. in kasnejša nesoglasja ter premajhen odziv novih članov društva.		Nerealistični plani, obveščanje članov o dogodkih v zadnjem trenutku ter pomanjkanje časa.	
	Zakaj menite, da ni prišlo do realizacije planiranih lokalnih aktivnosti?	Premajhem odziv novih potencialnih		Nerealistični plani in pomanjkanje časa.	

se nadaljuje

nadaljevanje

	Zakaj menite, da ne dobite več finančnih sredstev na razpisih (lokalnih, EU)?	Pomanjkanje znanja, motivacije, nepoznavanje razpisov in prepozno izpolnjevanje razpisne	Finančna kriza in pomanjkanje časa.
	Zakaj menite, da ne pridobite več materialnih sredstev?	Pomanjkanje znanja, motivacije ter pomanjkanje ljudi za delanje na pridobivanju	Finančna kriza in pomanjkanje izkušenj.