

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PROSTOVOLJCEV – ANALIZA  
NA PRIMERU SLOVENSKEGA GASILSKEGA DRUŠTVA**

Ljubljana, avgust 2018

MARUŠKA BENEDIČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maruška Benedičič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in zadovoljstvo prostovoljcev – analiza na primeru slovenskega gasilskega društva, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Jano Žnidaršič,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29.8.2018

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV, ZNAČILNOSTI IN VRSTE NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev in značilnosti neprofitne organizacije.....	3
1.2 Vrste neprofitnih organizacij .....	5
1.2.1 Delovanje zasebnih neprofitnih organizacij.....	7
1.2.1.1 Zavod.....	9
1.2.1.2 Ustanova.....	10
1.2.1.3 Društvo .....	11
1.3 Prostovoljno delo.....	11
<b>2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO V NEPROFITNI ORGANIZACIJI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Motivacija in motivacijske teorije .....	15
2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu.....	15
2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	17
2.1.3 Vroomova teorija pričakovanj .....	18
2.1.4 McGregorjevi teoriji X in Y.....	19
2.2 Uporabnost različnih motivacijskih teorij v neprofitnih organizacijah.....	21
2.3 Teorija o samodeterminaciji .....	22
2.3.1 Notranja ali intrinzična motivacija.....	23
2.3.2 Zunanja ali ekstrinzična motivacija .....	25
2.4 Zadovoljstvo v neprofitni organizaciji .....	28
<b>3 ANALIZA VPLIVA NOTRANJE IN ZUNANJE MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO V GASILSKEM DRUŠTVU.....</b>	<b>31</b>
3.1 Predstavitev prostovoljnega gasilskega društva .....	32
3.2 Predstavitev raziskave .....	33
3.3 Analiza in ugotovitve raziskave .....	36
3.3.1 Opisna statistika .....	36
3.3.2 Zanesljivost vprašalnika.....	39
3.3.3 Faktorska analiza.....	40
3.3.4 Regresijska analiza in regresijski model .....	42
3.3.5 Omejitve raziskovanja.....	47
3.3.6 Ugotovitve raziskave.....	47
<b>SKLEP .....</b>	<b>49</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vrste neprofitnih organizacij.....	6
Tabela 2: Strukturno-operacionalna definicija zasebnih neprofitnih organizacij .....	8
Tabela 3: Število aktivnih nevladnih organizacij v Sloveniji 2014–2016 .....	9
Tabela 4: Motivacija med plačanimi in neplačanimi člani v organizaciji.....	29
Tabela 5: Lestvica za merjenje zadovoljstva pri delu v neprofitnih organizacijah.....	30
Tabela 6: Gasilske zveze na Gorenjskem.....	32
Tabela 7: Prostovoljna gasilska društva Mestne občine Kranj .....	32
Tabela 8: Seznam trditev, razdeljenih na notranjo in zunanjo motivacijo .....	34
Tabela 9: Spol anketirancev PGD Bitnje .....	37
Tabela 10: Izračunani kazalniki za spremenljivko starost .....	37
Tabela 11: Kontingenčna tabela povezanosti med spremenljivkama starost in spol .....	37
Tabela 12: Zaposlitev .....	38
Tabela 13: Izobrazba .....	39
Tabela 14: Zanesljivost vprašalnika - motivacija.....	39
Tabela 15: Zanesljivost vprašalnika – zadovoljstvo .....	40
Tabela 16: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test.....	40
Tabela 17: Rotirana faktorska matrika .....	40
Tabela 18: Skupna varianca .....	41
Tabela 19: Korelacijska matrika .....	42
Tabela 20: Odvisnost spremenljivk.....	43
Tabela 21: Sklepanje o skupni značilnosti regresijskega modela (ANOVA) .....	44
Tabela 22: Regresijski koeficienti.....	45

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Delitev neprofitnih organizacij glede na ustanovitelje .....	4
Slika 2: Vloge sodobnega managerja neprofitne organizacije .....	5
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu .....	16
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	17
Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj .....	18
Slika 6: McGregorjeva teorija motivacije X .....	20
Slika 7: McGregorjeva teorija motivacije Y .....	20
Slika 8: Teorija o samodeterminaciji .....	23
Slika 9: Materialne in nematerialne spodbude .....	27
Slika 10: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu .....	28

Slika 11: Raziskovalni model proučevane problematike .....	35
Slika 12: Regresijski model.....	44



## UVOD

Zadnja leta je v Sloveniji vse več naravnih nesreč, predvsem poplav, nekaj let nazaj pa je veliko škode povzročil tudi žled. Zaradi omenjenih dogodkov so izpostavljene številne organizacije, med katere sodi tudi gasilsko-reševalna služba, katere večinski delež predstavljajo prostovoljna gasilska društva in njihovi člani – prostovoljci. Zavzeti in navdušeni prostovoljci so dragoceno bogastvo neprofitnih organizacij. V današnjem nestabilnem gospodarstvu večina neprofitnih organizacij »trpi« zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in so v veliki meri odvisne od prostovoljcev, še posebej gasilska društva (Bang, Ross & Reio, 2013, str. 96).

Prostovoljstvo pomaga graditi pravičnejšo in bolj uravnoteženo družbo. Tako za managerje kot tudi za posameznike je pomembno, da s svojim časom in veščinami prispevajo k bolj pravičnejši družbi. Na enak način kot posamezniki, ki imajo koristi od prostovoljne dejavnosti, imajo tudi neprofitne organizacije prednost v dani situaciji, saj zagotavljajo javno dobro.

Prostovoljstvo lahko opredelimo kot dejavnost, kjer prispevamo svoj čas brez prisile ali plačila, vendar je ta fraza zelo poenostavljena. Managerji v neprofitnih organizacijah se vse bolj zavedajo, da morajo za ohranitev prostovoljcev razumeti tudi njihovo motivacijo (Millette, 2005, str. 2).

Motivacija se ukvarja z razumevanjem procesa, ki sproži, usmerja in ohranja prostovoljce v neprofitnih organizacijah, in odgovarja na vprašanje »Zakaj se ljudje odločijo za prostovoljno delo?«. Večina raziskav kaže, da pri odločanju za prostovoljno delo pomembno vlogo igrajo osebni motivi posameznikov. Glede na to, da prostovoljne dejavnosti ne vključujejo denarnih nagrad, je motivacija ključnega pomena, saj je treba razumeti, zakaj se odločajo za prostovoljno delo in kaj jih motivira, da ostanejo v neprofitni organizaciji (Bang et al., 2013, str. 97).

Neprofitne organizacije skušajo čimbolj posnemati profitne organizacije v smislu boljše managerske odgovornosti v povezavi z učinkovitostjo poslovanja organizacije. Različne raziskave so pokazale, da se neprofitne organizacije razlikujejo v več pogledih, predvsem v tem, da imajo prostovoljce, ki so »notranje« motivirani in se pozitivno odzovejo na različne vrste vodenja. Tudi z vidika zadovoljstva pri delu se je pokazalo, da so neprofitne organizacije v tem pogledu edinstvene (Leonard, 2012, str. 520).

Za zagotovitev obstoja društva morajo managerji prispevati k uresničevanju ciljev neprofitne organizacije (Shimp, 2003, str. 489): zagotoviti morajo močno in jasno identiteto organizacije; spremljati, motivirati in usposablјati prostovoljce; uspešno privabljati nove prostovoljce; nenehno izobraževati in usposablјati prostovoljce ter prenašati znanja in izkušnje med generacijami.

Managerji morajo veliko pozornosti posvečati motivaciji svojih prostovoljcev, saj za svoje delo niso plačani (ni denarnih spodbud) kot v profitnih organizacijah. Za zagotovitev boljšega vpogleda v to, zakaj se ljudje sploh odločijo za prostovoljno delo v gasilskih društvih in zakaj v društvu tudi ostanejo, kljub temu da za delo niso plačani, v svoji raziskavi proučim zunanjo in notranjo motivacijo ter kako omenjena tipa motivacije vplivata na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev. Z raziskavo skušam managerjem pokazati, kateri tip motivacije najbolj vpliva na zadovoljstvo gasilcev. Vsak manager želi razumeti, katera motivacija posameznika »žene«, da z zadovoljstvom opravlja svoje delo.

Cilj magistrskega dela je obravnavanje izbrane teme, ker je o prostovoljnih gasilskih društvih v različni domači in tuji znanstveni literaturi izredno malo raziskanega. S pomočjo omenjene literature proučim koncept in pomen neprofitne organizacije, motivacijo (predvsem notranjo in zunanjo) in njen pomen ter pomen zadovoljstva v neprofitni organizaciji. Na podlagi treh postavljenih hipotez, proučim vpliv motivacije na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev v Prostovoljnem gasilskem društvu Bitnje (v nadaljevanju PGD Bitnje) in s pomočjo dobljenih rezultatov, na osnovi empirične raziskave, zagotovim managerjem v PGD Bitnje ustrezne informacije o prepoznavanju notranje in zunanje motivacije, ter preverim njen vpliv na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev.

Namen magistrskega dela je s pridobljenimi ugotovitvami prispevati k povečanju števila prostovoljnih gasilcev v PGD Bitnje in obstoječe obdržati v gasilskem društvu.

Glavna teza magistrskega dela pravi, da tako notranja kot zunanja motivacija vplivata na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev, vendar je vpliv notranje motivacije večji.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri poglavja, od katerih sta prvi dve poglavji teoretični, zadnje pa je empirično. V prvem poglavju je podan pregled literature o neprofitnih organizacijah in prostovoljnem delu. Predstavim in opredelim neprofitno organizacijo ter opišem vrste in delovanje neprofitne organizacije, kar je pomembno za ustanovitev gasilskega društva, nato pa obrazložim prostovoljno delo. V drugem poglavju sta predstavljena motivacija in zadovoljstvo v neprofitni organizaciji. Pri tem so opisane zgodovinske motivacijske teorije (Maslow, Vroom), iz katerih se je razvila novejša motivacijska teorija o samodeterminaciji, ki pojasni notranjo in zunanjo motivacijo v neprofitni organizaciji. Na koncu opredelim še zadovoljstvo, ki je ključni dejavnik za ohranitev prostovoljcev v neprofitni organizaciji. Tretje poglavje predstavlja empirično analizo proučevanega modela o motiviranju in zadovoljstvu prostovoljnih gasilcev v PGD Bitnje. Najprej predstavim in opišem gasilsko društvo ter proučevani model raziskave, nadaljujem z opisom uporabljenih metod, nato pa sledi analiza rezultatov.

Za predstavitev teorije na osnovi strokovne literature in člankov, tako domačih kot tujih avtorjev in lastnega znanja, pridobljenega med študijem, uporabim metodo deskripcije. Pri obravnavanju trenutnega stanja v PGD Bitnje in dobljenih rezultatov empirične raziskave,



uporabim analitično metodo. Pri obdelavi pojmov v magistrskem delu, uporabim induktivno-deduktivno metodo, ki je metoda sklepanja iz posameznih primerov na splošno in obratno. Pri potrjevanju zastavljenih hipotez in oblikovanju smernic, ki vplivajo na povezanost notranje in zunanje motivacije z zadovoljstvom, uporabim sintetično metodo. Statistično metodo pa uporabim pri obdelavi in zbiranju podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika. Na podlagi naštetih metod razložim odgovore na zastavljena vprašanja, preverim veljavnost hipotez in podam zaključek raziskovanja.

## **1 OPREDELITEV, ZNAČILNOSTI IN VRSTE NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

Neprofitni sektor je pomemben dejavnik razvoja moderne družbe. Po mnenju mnogih avtorjev predstavlja zasebni neprofitni sektor pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Mevlja & Kavčič, 2012, str. 12–14).

Formalna ustanovitev organizacij, ločena organiziranost od državnih organov oblasti, neprofitnost, samostojnost pri vodenju poslovanja ter določena stopnja podvrženosti prostovoljnosti, vse to je osnova za neprofitni sektor (Možina et al., 2002, str. 696).

Smisel obstoja neprofitnega sektorja v ekonomskem smislu je predvsem zaradi (Možina et al., 2002, str. 696):

- zadovoljitve potreb posameznikov oziroma družbe po nekaterih storitvah in dobrinah, ki jih profitne organizacije s svojim obstajanjem ne zagotavljajo. Primer takšne zadovoljitve potreb oziroma koristi je javna razsvetljava, katero posamezniki ne bi plačevali, vendar bi jo koristili in
- določena korist zasebnih neprofitnih organizacij, kot na primer oprostitev davčnih obveznosti. Prednost neplačevanje davkov, predvsem neprofitnih organizacij s storitveno dejavnostjo je v tem, da lahko te organizacije celotni dobiček uporabijo zgolj za izboljšanje kakovosti storitev ali znižanja cen storitev.

### **1.1 Opredelitev in značilnosti neprofitne organizacije**

Opredeljevanje pojma neprofitne organizacije ima zelo širok nabor izpeljank, poimenovanje je največkrat izraženo kot nevladne organizacije, tretji sektor, prostovoljni sektor, dobrodelni sektor, neobdavčeni sektor, socialna ekonomija ipd. Večinoma se jih opredeljuje kot organizacije, katera osnova je negospodarski cilj delovanja in družbena odgovornost (Nair & Bhatnagar, 2011, str. 290).

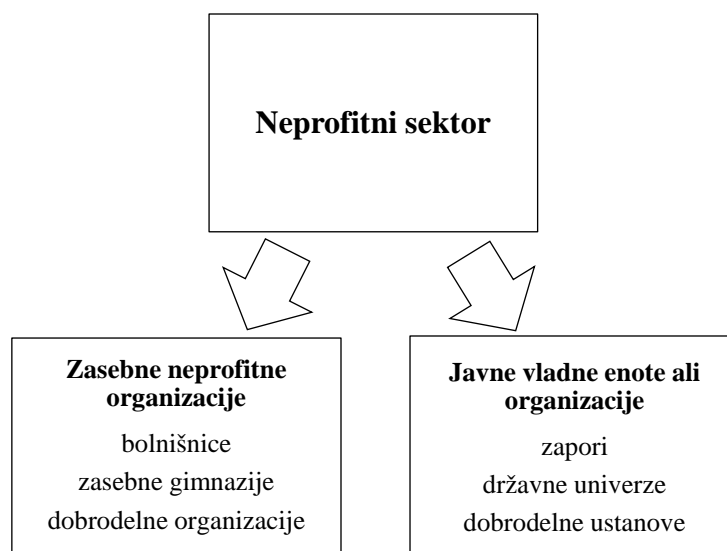
V današnjem svetu je za razumevanje namena in obstoja neprofitnih organizacij, potrebno najprej tudi razumevanje razlik med profitnim in neprofitnim organizacijam, saj predstavljajo bistveni del današnje družbe. Prvotni namen teh organizacij je družbena korist, poleg tega pa so tudi izvzete iz sistema plačevanja nekaterih davčnih obveznosti.

Največja razlika neprofitnih organizacij od drugih organizacij je v viru prihodka, saj ta temelji na odvisnosti od sponzorskih sredstev in odvisnosti od plačil interesnih skupin oziroma kupcev (Možina et al., 2002, str. 695).

Neprofitne organizacije so ustanovljene z namenom zadovoljevanja potreb, z dobrinami in storitvami, različnih interesnih skupin in ne za ustvarjanje dobička. Kadar organizacija posluje z dobičkom, ga ne sme razdeliti med člane, ampak ga nameni za rast in razvoj ter izboljšanje kakovosti storitev oziroma dobrin ali proizvodov, kar je tudi definicija pravnega sistema v Sloveniji in drugih evropskih držav (Pirih, 2012, str. 20).

Neprofitne organizacije se praviloma delijo glede na pravno naravo in glede na ustanovitelje. Iz Slike 1 je razvidno, da so v Sloveniji neprofitne organizacije razdeljene na javne neprofitne organizacije (ustanovi jih država) in zasebne neprofitne organizacije (ustanovijo jih fizične ali pravne osebe), katere zajemajo regijske, državne in lokalne organe oblasti, zveze, muzeje, združenja, ustanove, kulturne institucije, bolnišnice, verske skupine, dobrotelne organizacije in druge podobne organizacije (Možina et al., 2002, str. 695).

*Slika 1: Delitev neprofitnih organizacij glede na ustanovitelje*



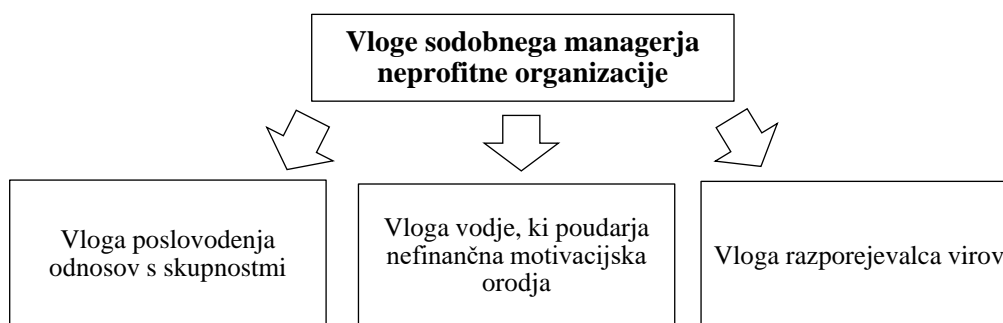
*Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 695.*

Delovanje v družbenem interesu in v družbeno korist je temeljna vloga neprofitnih organizacij. Natančna opredelitev družbenega interesa ni mogoča, je pa mogoča natančna

opredelitev individualnega interesa posameznika v profitni organizaciji. Družbeni interes tako definiramo kot rezultat (storitev ali dobrin) vseh tistih ravnanj, katere koristijo vsi, ne glede na voljnost ali sposobnost sodelovanja le-teh (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002, str. 10).

Tako za profitne kot tudi za neprofitne organizacije, so pomembna načela in stil dobrega managementa. Danes se pričakuje, da bo management neprofitnih organizacij posvečal več pozornosti tako imenovanim novim managerskim vlogam (Možina et al., 2002, str. 705).

*Slika 2: Vloge sodobnega managerja neprofitne organizacije*



*Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 705.*

Dober manager mora organizacijo, ne glede na to ali je profitna ali neprofitna, pripeljati do tega, da bo dosegala cilje, zaradi katerih je nastala in ne samo zato, da bi obstala. Slika 2 prikazuje nove vloge managerja, ki jih potrebuje za uspešno vodenje neprofitne organizacije.

Poleg naštetih vlog v Sliki 2 pa se managerji v neprofitnih organizacijah soočajo tudi z različnimi ovirami, najbolj izpostavljeni sta (Možina et. al., 2002, str. 706):

- strokovna predanost zaposlenih pri opravljanju dela, v smislu ne poudarjanja finančne kontrole poslovanja, katero omogočajo ravno managerji in
- odsotnost signalov iz okolja pri uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja, v smislu ne identificiranja na trgu (kaj in koliko proizvajati). Profitnim organizacijam, pri neupoštevanju razmer na trgu grozi neuspeh, vendar pa to ne velja za neprofitne organizacije, saj njihove rezultate poslovanja ni mogoče ovrednotiti.

## 1.2 Vrste neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije se lahko delijo glede na različne kriterije. V Statističnem letopisu Republike Slovenije jih delijo glede na bistveno dejavnost, ki jo opravljajo. Pri razvrščanju se oziramo predvsem na to, komu ali čemu so učinki dejavnosti namenjeni. Neprofitne organizacije lahko delimo na primer glede na to, kateri učinki dejavnosti so pretežno

namenjeni strankam in posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak, 1995, str. 47).

*Tabela 1: Vrste neprofitnih organizacij*

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
<b>JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zdravstveno zavarovanje, zavodi za zaposlovanje</li> <li>• organi lokalnih oblasti</li> <li>• organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države</li> <li>• javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna podjetja</li> </ul>
<b>NA POL JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obrtne zbornice</li> <li>• gospodarske zbornice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala</li> <li>• zasebna podjetja s koncesijo</li> </ul>
<b>ZASEBNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zavodi</li> <li>• ustanove</li> <li>• društva</li> <li>• zadruge</li> <li>• politične stranke</li> <li>• verske skupnosti</li> <li>• gospodarska interesna združenja</li> <li>• poklicna združenja</li> <li>• sindikati</li> <li>• dobrotelne organizacije</li> <li>• organizacije potrošnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjetja</li> <li>• gospodarske družbe</li> <li>• samostojni podjetniki</li> <li>• povezane družbe banke</li> <li>• zavarovalnice</li> </ul>

*Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 695.*

Nujnost klasificiranja neprofitnih organizacij izvira iz raznolikosti med njihovimi nameni delovanja, za kar so bili v ta namen razviti tudi različni sistemi. Uveljavljeni klasifikacijski sistemi temeljijo na skupnem merilu razvrščanja organizacij (Vrečko, 2003, str. 10). Razvrščanje organizacij v skupine in podskupine glede na področja, na katerih delujejo ali glede na dejavnost, katero opravljajo so temelj Mednarodne klasifikacije neprofitnih organizacij (angl. *International Classification of Nonprofit Organizations – ICNPO*), ki izvira iz Standardnih industrijskih klasifikacijskih sistemov (angl. *Standard Industrial Classification – SIC*) in opredeljujejo 12 osnovnih področij (Kolarič et. al., 2002, str. 28; Kolarič & Rakar, 2010, str. 11): področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa, področje zdravstva, področje socialnega varstva, področje izobraževanja in raziskovanja, področje zaščite okolja/varstva živali, področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanj, zagovorništva

in politike, področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije prostovoljstva, področje mednarodnega delovanja, področje religij, področje prava, področje poslovnega in poklicnega združevanja, ter drugo (česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij).

V Tabeli 1 so, glede na specifične pravne ureditve v Sloveniji, organizacije prikazane po ustanoviteljih, po vrstah ter ciljih delovanja. Vrste neprofitnih organizacij predstavljajo različna področja gospodarske infrastrukture (znanost, kultura, zdravstvo, šport ipd.), cilji delovanja predstavljajo delitev organizacij na neprofitne in profitne, kriterij ustanovitelja pa predstavlja delitev na javne organizacije, na pol javne organizacije in zasebne organizacije.

### **1.2.1 Delovanje zasebnih neprofitnih organizacij**

Skupni interesi so razlog za ustanovitev zasebnih neprofitnih organizacij, katere lahko ustanovijo samo fizične ali pravne osebe. Bistvo njihove ustanovitve ni v ekonomskih rezultatih (dobiček) ampak delovanje v družbeno korist in so prostovoljne, samostojne ter institucionalno ločene od države. Te organizacije zagotavljajo dostopnost storitev vsem državljanom pod enakimi pogoji, saj so temelj socialne varnosti, zdravstvene nege, socialno-varstvene dejavnosti, izobraževanja ter drugih storitev (Vrečko, 2003, str. 9).

Različne države v svetu imajo različna merila za razlikovanje zasebnih neprofitnih organizacij od ostalih (Vrečko, 2003, str. 7–8):

- pravna definicija – različne države imajo svojevrstne zakone, pravne sisteme in pravne ureditve, zato je primerjava na mednarodni ravni otežena,
- ekonomska definicija – uvršča organizacije glede na vir prihodkov, ki jih člani neprofitnih organizacij prispevajo z donacijam in s tem zagotavljajo več kot polovico prihodkov. Glede na omenjeno strukturo prihodkov je omenjena definicija sporna, saj s takšno strukturo prihodkov v praksi ne upravlja nobena neprofitna organizacija,
- funkcionalna definicija – opredeljuje tiste zasebne in nevladne organizacije, katere storitve so družbeno koristne in služijo javnemu interesu. Ta definicija je prav tako sporna kot prejšnja, saj različne države ne upoštevajo takšnega razlikovanja, s tem pa je njena uporabnost omejena,
- strukturno-operacionalna definicija – opredeljuje tiste neprofitne organizacije, katere so ustanovljene formalno, so zasebne (nevladne), neprofitne, samostojne in omogočajo prostovoljno delo.

Od zgoraj obrazloženih kriterijev imamo v Sloveniji sprejeto prav strukturno-operacionalno definicijo, katera obsega širok spekter organizacij in zagotavlja dobro osnovo za primerjavo (Vrečko, 2003, str. 8). Solomon in Anheier (v Steinberg & Powell, 2006, str. 95) sta podrobno opredelila strukturno-operacionalno definicijo zasebnih neprofitnih organizacij, ta je predstavljena v Tabeli 2.

*Tabela 2: Strukturno-operacionalna definicija zasebnih neprofitnih organizacij*

<b>5 funkcij</b>	<b>Opis</b>
Organiziranost	Organizacije so formalno ustanovljene. Oblikovana organizacijska struktura je temelj za realizacijo zastavljenih ciljev in dejavnosti organizacije.
Neodvisnost	Neprofitne organizacije so zasebne in nevladne, posledica tega je, da vlada nima vpliva na organizacijo in je ločena od nje.
Samostojnost	Organizacija je samostojna pri vodenju poslovanja, nadzoruje svoje aktivnosti, dejavnosti, ima svoje postopke ter možnosti, da preneha delovati.
Neprofitnost	Kadar se ustvari dobiček, se ga ne izplačuje lastnikom ali udeležencem, ampak ga vložijo v organizacijo.
Prostovoljnost	Prostovoljno sodelovanje v organizaciji. Sodelovanje mora temeljiti na svobodni izbiri in ne na prisili oziroma mora biti skladno z zakonskim predpisom.

*Vir: R. Steinberg & W. W. Powell, The Nonprofit Sector: A Research Handbook, 2006, str. 95.*

Andreja Črnak-Meglič (v Mevlja & Kavčič, 2012, str. 14) opredeli tri ključne funkcije, ki jih v družbi opravljajo zasebne neprofitne organizacije in te so:

- politično – sodelovanje državljanov pri upravljanju družbe in države,
- ekonomsko – pridobivanje dodatnih virov financiranja v nematerialnih oblikah kot so donacije v naravi ali prispevki prostovoljcev in materialnih oblikah, kot so denarne donacije,
- socialno – zadovoljevanje potreb uporabnikov, saj zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Z razvojem Slovenije kot države se povečuje število registriranih zasebnih neprofitnih organizacij. Za aktivne zasebne neprofitne organizacije veljajo tiste, ki Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) letno oddajajo poročila in jih je v povprečju za 4 % manj kot registriranih, kar pomeni da vse registrirane organizacije niso nujno tudi aktivne. AJPES na podlagi zbranih oddanih letnih poročil, v času avgusta omogoči dostop do podatkov aktivnih zasebnih neprofitnih organizacij, ki pa veljajo za leto prej (CNVOS – Portal slovenskih nevladnih organizacij, 2017).

Povečevanje števila aktivnih zasebnih neprofitnih organizacij, od leta 2014 do leta 2016, je na podlagi poročil AJPES-a, prikazano v Tabeli 3.

Na podlagi Tabele 3 je bilo v Sloveniji 31. decembra 2016 aktivnih 26.578 zasebnih neprofitnih organizacij, od tega je bilo 23.269 društev, ki so tudi najštevilčnejša, nato si sledijo (zasebni) zavodi 3.047 in na zadnje ustanove, katerih je bilo 262.

*Tabela 3: Število aktivnih nevladnih organizacij v Sloveniji 2014–2016*

<b>Oblika/leto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Društva	22.568	22.975	23.269
Zavodi (zasebni)	2.609	2.826	3.047
Ustanove	263	267	262
Skupno število	25.440	26.068	26.578

*Vir: Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2014, str. 6, tabela 3; Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2014, str. 7, tabela 3; Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2015, str. 6, tabela 3; Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2015, str. 7, tabela 3; Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2016, str. 8, tabela 3; Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2016, str. 8, tabela 3.*

Razlog povečevanja nevladnih organizacij je poslanstvo, s katerim uresničujejo skupni oziroma javni interes, kot je na primer zagotavljanje socialnih pomoči, varovanje okolja, financiranje medicinskih raziskav in podobno (Weisbrod, 1997, str. 542).

V Sloveniji lahko na podlagi določenih zakonov v povezavi z nekaterimi drugimi akti, opredelimo značilnosti in pogoje ustanovitve neprofitnih organizacij kot na primer z: Zakonom o ustanovah (Uradni list Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), št. 70/2005 – UPB in 91/2005 – popr.), ki opredeljuje značilnosti in pogoje ustanovitve ustanov; Zakonom o zavodih (Uradni list RS, št. 12/1991, 8/1996, 36/2000 – ZPDZC in 127/2006 – ZJZP), ki opredeljuje značilnosti in pogoje ustanovitve zavodov in Zakonom o društvih (Uradni list RS, št. 64/2011), ki opredeljuje značilnosti in pogoje ustanovitve društev.

#### 1.2.1.1 Zavod

Na podlagi 1. člena Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/1991, 8/1996, 36/2000 – ZPDZC in 127/2006 – ZJZP) opredelimo zavod kot pravno osebo, ki opravlja dejavnosti s področja izobraževanja, zdravstva, znanosti, vzgoje in izobraževanja, socialnega varstva, športa, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja ter še nekaterih drugih dejavnosti pod pogojem, da cilj delovanja ni v ustvarjanju dobička (Možina et al., 2002, str. 698).

Zavod lahko opravlja dejavnost na dva načina (Trstenjak, 1998, str. 60):

- pridobitno; katero opravljajo javni zavodi. Ustanovitelji takšnih zavodov je država, občina, mesto ali druga pooblaščen javnopravna oseba. Temeljna funkcija delovanja vseh javnih zavodov je opravljanje javne službe. Kadar javni zavodi poleg zagotavljanja javne službe, kot temeljne funkcije, opravljajo tudi tržne dejavnosti (doseganje čim višjega dobička), takrat govorimo o pridobitni dejavnosti zavoda in
- nepridobitno; katero opravljajo zasebni zavodi. Ustanovitelj takšnih zavodov so lahko fizične osebe (domače ali tuje) in pravne osebe, če ni za posamezne dejavnosti ali za

posamezne vrste zavodov z zakonom drugače določeno. V takšnih primerih lahko razpravljamo o zavodu kot nevladni organizaciji.

Sredstva, ki so potrebna za delo, zavod pridobiva od ustanovitelja s prodajo storitev in blaga ter iz drugih virov, ki so določeni z zakonom in aktom o ustanovitvi. Kadar zavod ustvari dobiček, se ga sme uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, razen če ni z zakonom (aktom) drugače določeno (SNVOSR – Portal za razvoj nevladnih organizacij, 2016).

Poleg pogodbe o ustanovitvi zavoda, ki je temeljni akt zavoda, mora zavod imeti tudi svoj statut. V statutu so podrobneje razčlenjena pravila in drugi splošni akti zavoda, različni programi dela, finančni načrti, organizacija zavoda in ostala pomembna vprašanja. Statut mora biti skladen z zakonom, ki ga s soglasjem ustanovitelja sprejme svet zavoda (SNVOSR – Portal za razvoj nevladnih organizacij, 2016).

#### 1.2.1.2 Ustanova

Na podlagi 1. člena Zakona o ustanovah (Uradni list, št. 70/2005 – UPB in 91/2005 – popr.) opredelimo ustanovo kot pravno osebo zasebnega prava, na podlagi 2. člena pa je njen namen ustanovitve:

- splošnokoristen, kadar je ustanovljena za namene na področjih kulture, športa, znanosti, zdravstva, vzgoje in izobraževanja, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednost in kulturne dediščine, za verske namene in podobno,
- dobrodelen, kadar je ustanovljena za pomoč osebam, krog teh uporabnikov pa ne sme biti omejen le na člane družine ali poimensko določen.

Organ, pristojen za ustanovitev ustanove, je ministrstvo, v katerega delovno področje sodi namen ustanove. Od pristojnega ministrstva je potrebno pridobiti mnenje, saj brez tega ustanova ne more postati pravna oseba – ministrstvo izda soglasje za izdajo akta o ustanovitvi, ki je temeljni akt ustanove (Zakon o ustanovah, 2005).

Za ustanovo je ključno premoženje, katerega je pridobila za opravljanje določenega, v skladu z zakonom, za splošnokoristnega ali dobrodelnega in praviloma trajnega namena. Namen ustanove je koristiti različnim osebam, tako imenovanim uporabnikom storitev (učencem, dijakom, športnikom, volivcem, občanom ipd.). Zanimivost pri ustanovah je ta, da nima članov, družbenikov ali lastnikov. Vpliv na upravljanje ustanove pa imajo nemalokrat prostovoljni in plačani sodelavci, donatorji in sponzorji, državni organi in druge organizacije, politiki in veljaki, kot pa uporabniki storitev (Tavčar, 1998, str. 42).

Izraz fundacija, katera je zapisana v 34. členu Zakona o ustanovah, pa je posebnost, katero se mnogokrat zamenjuje z izrazom ustanova. Ustanova je posebna pravna oseba, katero



premoženje omogoča in je namenjeno za splošnokoristen ali dobrodelen namen, med tem ko fundacija poleg omenjenega, opravlja dejavnosti zgolj in samo kot nepridobitno (Divjak, 2005, str. 27).

### 1.2.1.3 Društvo

Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 64/2011) ureja področje ustanavljanja, delovanja in prenehanja društva. Društvo je pravna oseba zasebnega prava, katerega lahko ustanovijo najmanj tri fizične ali tri pravne osebe, pod pogojem, da morajo biti fizične osebe poslovno sposobne. Na podlagi teh kriterijev pa ustanovitelji sprejmejo (na ustavnem zboru) sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva (običajno je to statut). Na podlagi 1. člena Zakona o društvih si društvo samo določi namen in cilje poslovanja, vse ostalo (dejavnost, način delovanja, odločitve upravljanja društva) pa sprejmejo člani društva. Status društva za opravljanje dejavnosti v javnem interesu lahko pridobijo samo tista društva, katerih dejavnosti so splošno koristne in presegajo interese njihovih članov, sem spadajo društva na področju zdravstvenega varstva, varstva okolja, športa, kulture, varstva človekovih pravic, vzgoje in izobraževanja ipd.

Društvo odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, katerega sestavljajo članarine, darila in volila, razni prispevki donatorjev in drugi viri. Ustanavljanje društev se vpisuje v sodni register, katerega sestavljata registrska knjiga in zbirka listin. Delovanje in ustanavljanje društva izključno zaradi pridobitne dejavnosti, na podlagi zakona ni dovoljeno. Lahko pa društvo opravlja pridobitno dejavnost le delno, vendar le v primeru, kadar so vsa prejeta sredstva oziroma dobiček pridobitne dejavnosti, porabljeni za izvajanje osnovne dejavnosti društva, zaradi katerega je ustanovljeno (Zakon o društvih, 2011).

Ključnega pomena v društvu je prostovoljno članstvo posameznikov. V društvo se lahko včlani vsakdo, vendar pod pogoji, ki jih društvo določi v svojem temeljnem aktu. Društvo ima tako v aktu zapisana določena pravila in omejitve, kdo je lahko član društva, poleg tega pa so v njem določene razne obveznosti in pravice članov, ki so oblikovane po svojih merilih in jih morajo člani upoštevati (Možina et al., 2002, str. 699).

Društvo lahko preneha po volji članov, s spojitvijo z drugimi društvi, s pripojitvijo k drugemu društvu, s stečajem, na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja ali po samem zakonu. Kadar preneha po volji članov, zbor članov sprejme sklep o prenehanju (Zakon o društvih, 2011).

## 1.3 Prostovoljno delo

Prostovoljno delo je dobro uveljavljena tradicija v Sloveniji. Mnogi prostovoljci namenijo svoj energijo in čas organizacijam, ki pripomorejo k javnim dobrim. Aktivnost prostovoljcev

je prisotna skoraj v vseh sektorjih, ki izvajajo programe in storitve za skupnost. Številne organizacije in institucije potrebujejo prostovoljce, vključno z gasilskimi društvi.

Različne raziskave pojmujejo prostovoljstvo na različne načine, definicije se razlikujejo od avtorja do avtorja. Nekateri avtorji uporabljajo preprosto definicijo prostovoljnega dela, ki pravi, da je to zgolj nesebično in neplačano delo. Drugi opredeljujejo prostovoljnost kot možnost vključevanja lastnega interesa v organizaciji in potrebo po priznanju (Barnes & Sharpe, 2009, str. 185). Cohen (2008, str. 35–39) je opisal prostovoljnost kot ključni element nesebičnega vedenja (obnašanja) in pripadnost družbi. Gril (2007, str. 1) poudarja, da je prostovoljstvo delo, za katero se ljudje odločajo sami in ki lahko koristi drugim ter zanj obenem ne prejmejo plačila. Tako delo ne prinaša koristi le prejemnikom pomoči, temveč z njim bogatijo tako skupnost kot prostovoljci. Stritih (2000, str. 21) pravi, da o prostovoljnem delu govorimo takrat, ko posameznik sprejme nalogo, ne da bi mu to kdo ukazal. Posameznik, ki se odloči za prostovoljno delo, že vnaprej ve, da bo imela naloga več obremenitev kot osebnih koristi. Vseeno pa pričakuje, da bo njegovo delo vredno. Merrill (2006, str. 10) poudarja, da prostovoljstvo pomeni aktivno vključenost v organizacijo. Prostovoljstvo vključuje aktivno sodelovanje prostovoljcev, ki v organizacijo prispevajo čas, talent in energijo. Fiorillo (2011, str. 140) kategorizira prostovoljnost v dve skupini: prva se osredotoča na notranjo zadovoljstvo posameznika (pomoč drugim) in druga na zunanjo zadovoljstvo kot vključenost oziroma pripadnost družbi.

Paine, Hill in Rochester (2010, str. 18–19) so v svoji raziskavi kategorizirali prostovoljno delo na tri področja:

- organizirano prostovoljstvo – prostovoljno delo se izvaja prek formalno ustanovljenih organizacij (društva, zavodi, ustanove). V organizaciji so določeni cilji in namen poslovanja ter člani, načini, s katerimi opravljajo svoje dejavnosti, in nosilci odgovornosti,
- kolektivno prostovoljstvo – prostovoljno delo poteka v skupinah, ki niso formalno organizirane. Delo ni opredeljeno s pravno-formalnimi okvirji, kar pomeni, da je to skupina posameznikov, ki opravlja prostovoljno delo, in ne organizacija (so neorganizirane skupine, ki jih pogosto povezujejo z različnimi kampanjami, promoviranjem in samopomočjo),
- prostovoljstvo posameznika – posameznik prostovoljno delo opravlja brez organizacije ali skupine. To vključuje svetovanje, skrb za ljudi ali domače ljubljence, spremstvo nekoga, varstvo otrok ipd.

Kaj pravzaprav stimulira posameznike, da se odločijo za prostovoljno delo? Smith (1994, str. 243–263) opredeli šest osnovnih kategorij, zakaj se ljudje odločijo za prostovoljstvo: družbeno okolje, osebnost, lastnosti skupnosti, odnos do »neprofitnosti«, stik z organizacijo in druge vrste družbene participacije.

Prostovoljec je posameznik, ki ponuja svoja znanja in veščine, da bo opravil storitve brez pričakovanja denarnega plačila. Koristi od opravljene storitve ima »tretja oseba« kot tudi prostovoljec sam (Shin & Kleiner, 2003, str. 63). Powers (1998, str. 6) in Brudney (2010) sta opredelila tri vrste oziroma tipe prostovoljcev:

- prvi tip prostovoljca je tako imenovani priložnostni tip prostovoljca. Sodelovanje je občasno, npr. kadar se posameznik odzove na enodnevno udeležitev čiščenja parka oziroma pohodniške poti (Očistimo Slovenijo). Prostovoljec se odziva na specifične potrebe ter ohranja in vzdržuje priložnostni odnos z neprofitno organizacijo,
- drugi tip prostovoljca so občasni prostovoljci. Ti sodelujejo občasno, za kratek čas ali v določenem času v letu (npr. »akcija v Sloveniji – pomagajmo žabicam«). Razvijajo bolj formalne in stalne odnose z organizacijo. Vključujejo se zaradi osebne zavezanosti, kjer pridobijo občutek zadovoljstva,
- tretji tip pa je običajni prostovoljec, ki je zavezan določeni organizaciji. Opisi nalog so jasni, imajo določene odgovornosti in potrebujejo določeno znanje za opravljanje dela (npr. gasilci v gasilskem društvu).

Storitve prostovoljcev prinašajo koristi družbi in organizaciji. Prostovoljstvo pomaga pri razvoju posameznika, prinaša večjo produktivnost in moralo zaradi skupinskega dela, mreženje priložnosti, izobraževanje in usposabljanje, nižje stroške zaradi brezplačne storitve ipd. Prostovoljstvo prav tako prinaša inovacije v organizacijah, saj posamezniki prinašajo nove in sveže ideje, ki bi lahko imele koristi za organizacijo (Shin & Kleiner, 2003, str. 64).

Clary et al. (1998, str. 1517–1518) na primer poudarjajo, da posamezniki sodelujejo v prostovoljnih dejavnostih zaradi različnih motivov, da bi zadovoljili svoje potrebe. Pri raziskavi so za merjenje motivacije pri prostovoljcih uporabili šest kategorij motivov, da bi pojasnili, zakaj se posamezniki odločijo za prostovoljno delo.

Te kategorije so:

- vrednote (nesebične in humane skrbi za druge); posamezniki, ki so vključeni v prostovoljno dejavnost, izražajo vrednote, povezane z nesebično in humanitarno skrbjo za druge ljudi,
- znanje (spretnosti, pridobivanje znanja in kompetenc); vključuje priložnost za prostovoljnost, ki omogoča nove izkušnje in priložnost za pridobivanje spretnosti, novega znanja in kompetenc,
- socialnost (krepitev odnosov z drugimi); odraža motivacijo v zvezi z odnosi do drugih. Prostovoljstvo nudi možnost, da lahko s prijatelji opravljajo skupne dejavnosti,
- razvoj; kakšne koristi lahko pridobi, kadar sodeluje pri prostovoljnem delu. Nekateri dojemajo prostovoljnost kot sredstvo za graditev nove kariere ali ohranjanje pomembnih poklicnih veščin,

- zaščita; v primeru prostovoljnega dela si lahko zmanjšaš krivdo zaradi reševanja osebnih problemov (zmanjševanje negativnih čustev in reševanje problemov),
- stopnjevanje; v nasprotju s prejšnjim motivom, ki odpravlja negativne vidike lastnih problemov oziroma čustev, ta vključuje proces, ki se osredotoča na posameznikovo rast in razvoj.

Uspeh organizacij je vedno bolj odvisen od njihovega managementa, kar velja tako za profitne kot tudi z neprofitne organizacije. Če sta struktura in tehnologija lahko zamenljivi oziroma jih lahko spremenimo, pa to še ne velja za ljudi, namreč ljudje so tisti, ki pripomorejo s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnosti, k uspešnosti delovanja organizacije. V veliki meri je učinkovitost prostovoljcev odvisna od njihovega zadovoljstva. Managerji neprofitnih organizacij pa morajo poskrbeti za potrebe in zadovoljstvo prostovoljcev, saj je le tako lahko zagotovljena kakovost opravljenih storitev, s tem pa tudi uspeh organizacije (Bačnik, 2006, str. 18).

## **2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO V NEPROFITNI ORGANIZACIJI**

Sposobnost posameznika pri delu ali drugem opravilu je odvisna tudi od motivacije. Brez motivacije posameznik ne more zadovoljiti svojih potreb in želja. Na osnovi potreb posameznika, ki nastanejo v njegovi notranjosti ali v njegovem okolju, se tvori proces spodbujanja hotenj in motivov, ki posameznika usmerjajo v delovanje in k določenem cilju, in temu pravimo motivacija. Motivacija je torej skupek dejavnikov, ki povzročajo, da se posamezniki vedejo oziroma delujejo v določeni smeri (Bačnik, 2006, str. 30). Managerji v neprofitnih organizacijah kot motivacijskega sredstva ne morejo uporabiti denarja (plače), ampak se morajo posluževati drugih načinov motiviranja prostovoljcev (nedenarne spodbude).

Managerji morajo razumeti motivacijo svojih prostovoljcev, kakšna znanja in sposobnosti imajo, njihovo raven zavezanosti organizaciji ter kako dojemajo svoj položaj ali vlogo v okviru neprofitne organizacije (Kummerfeldt, 2011, str. 45). Pomembna strategija za managerja je tudi razvoj in usposabljanje prostovoljcev. Omenjena dejavnika lahko imata pozitiven vpliv na samozavest prostovoljca, kar povečuje njegovo zadovoljstvo pri delu. Lahko tudi pozitivno vpliva na celotno kulturo v organizaciji, s čimer se poveča občutek pripadnosti. Poleg tega lahko ustrezno usposabljanje privede do večje samozavesti pri opravljanju nalog. Manager mora zagotavljati tudi strokovni razvoj in usposabljanje prostovoljcev v smislu spodbujanja in razvijanja njihovih sposobnosti. Usposabljanje, razvijanje in spodbujanje prostovoljcev je povezano z njihovo odgovornostjo, napredovanjem in rastjo, s katerim lahko povečajo zadovoljstvo in obstoj v organizaciji. Pohvala ali priznanje, ki jo prejme prostovoljec, je zanj tudi motivacija, prav tako je lahko tudi spodbuda za druge prostovoljce. Nagrade in priznanja lahko pozitivno vplivajo na splošno kulturo organizacije.

## 2.1 Motivacija in motivacijske teorije

Prostovoljstvo, management človeških virov, zadovoljstvo, visoka zmogljivost, organizacijska učinkovitost in motivacija lahko pomagajo neprofitnim organizacijam razvijati strategijo za upravljanje prostovoljcev v neprofitni organizaciji. Ključnega pomena za razvoj učinkovitega človeškega vira v organizaciji je razumevanje različnih dejavnikov, ki vplivajo na prostovoljce, in poslanstva neprofitne organizacije. Prvi dejavnik so prostovoljci (Kummerfeldt, 2011, str. 45).

Hierarhija potreb po Maslowu in Herzbergova teorija pomagata pri razumevanju motivacije prostovoljcev. Management lahko poveča motivacijo prostovoljcev z njihovim usposabljanjem (izobraževanjem) in razvojem. Izobraževanje in razvoj imata pozitiven vpliv na samopodobo prostovoljcev, kar posledično povečuje zadovoljstvo pri delu. Pomembna strategija so tudi priznanja in nagrade. Herzberg je razporedil nagrade in priznanje v svojo kategorijo. Nagrade in priznanja lahko opazimo tudi pri Maslowovi hierarhiji potreb. Priznanje pri posameznem prostovoljcu ni le motivacija posameznika, ampak tudi priznanje drugim prostovoljcem. Priznanje prav tako pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo (Kummerfeldt, 2011, str. 46).

Opredelitev motivacije kot koncept dela z vidika človeških virov je enostavnejše. Motivacija je izpeljanka iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni »spodbujati«. Motivacija za delo pa opisuje »osebo, ki ima željo po trdem delu in ob tem želi delati dobro – do točke zagnanosti in vztrajnosti napora v delovnem okolju«. Težje pa je definirati motivacijo v managerskem okolju, saj so potrebe vsakega posameznika v danem trenutku različne. Največji izziv pa je merjenje motivacije v neprofitni organizaciji.

### 2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Ljudje imajo v vsakem trenutku osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, dosežkih ali denarni nagradi. Te potrebe ljudi nato spodbujajo, da delujejo na določen način, ki jih zadovolji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 233).

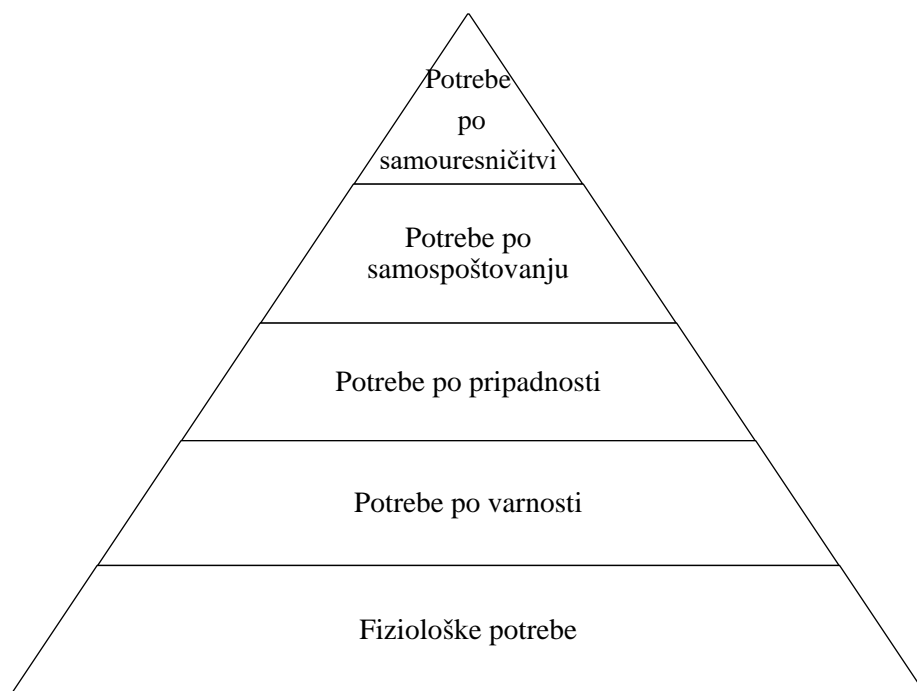
Temeljno izhodišče Maslowove motivacijske teorije so človeške potrebe ter to, kako potrebe motivirajo in pripeljejo človeško vedenje prek hierarhične piramide. Postavil je hipotezo, da ima vsak človek hierarhijo potreb in je motiviran za delo v skladu s temi potrebami. Opredelil je pet temeljnih skupin potreb, ki so prikazane v Sliki 3 in si sledijo po strogem hierarhičnem zaporedju (Dimovski et al., 2003, str. 233–234):

- fiziološke potrebe. Osnovni fiziološki potrebi človeka sta hrana in voda. Na ravni organizacijskega okolja so te potrebe zrak, ustrezno gretje in osnovna plača,
- potrebe po varnosti. Varno okolje, brez čustvenih in fizičnih groženj, predstavljajo potrebe po varnosti. Potrebe po varnosti sodijo med sekundarne potrebe in odsevajo željo

človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti pa so v organizacijskem okolju drugačne, saj predstavljajo varno delo, možnost napredovanja in stalno zaposlitev,

- potrebe po pripadnosti. Želja po interakciji z drugimi, kot na primer prijateljstvo, sprejetost v družbi, priljubljenost v družbi ipd. je bistvo potreb po pripadnosti. V organizaciji pa je želja prav vsakega posameznika, imeti dobre odnose ter dobro sodelovati s sodelavci in nadrejenimi,
- potrebe po samospoštovanju. Želja posameznikov je, da jih drugi cenijo in spoštujejo in da na ta način lahko spoštujejo tudi sebe. Kadar ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti. V organizacijskem okolju se želja po zadovoljitvi potreb po samospoštovanju pokaže pri povečanju odgovornosti in višjega statusa,
- potrebe po samouresničitvi. Ta raven potreb je najvišja, sem pa uvrščamo vse potrebe katere pomagajo pri razvijanju potenciala posameznika, saj mu povečajo kompetentnost in osebno rast. Organizacija katera omogoča posameznikom, da pri svojem delu rastejo, so kreativnejši, se usposablajo in napredujejo, zadovoljuje potrebe po samouresničitvi.

*Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu*



*Vir: V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 234.*

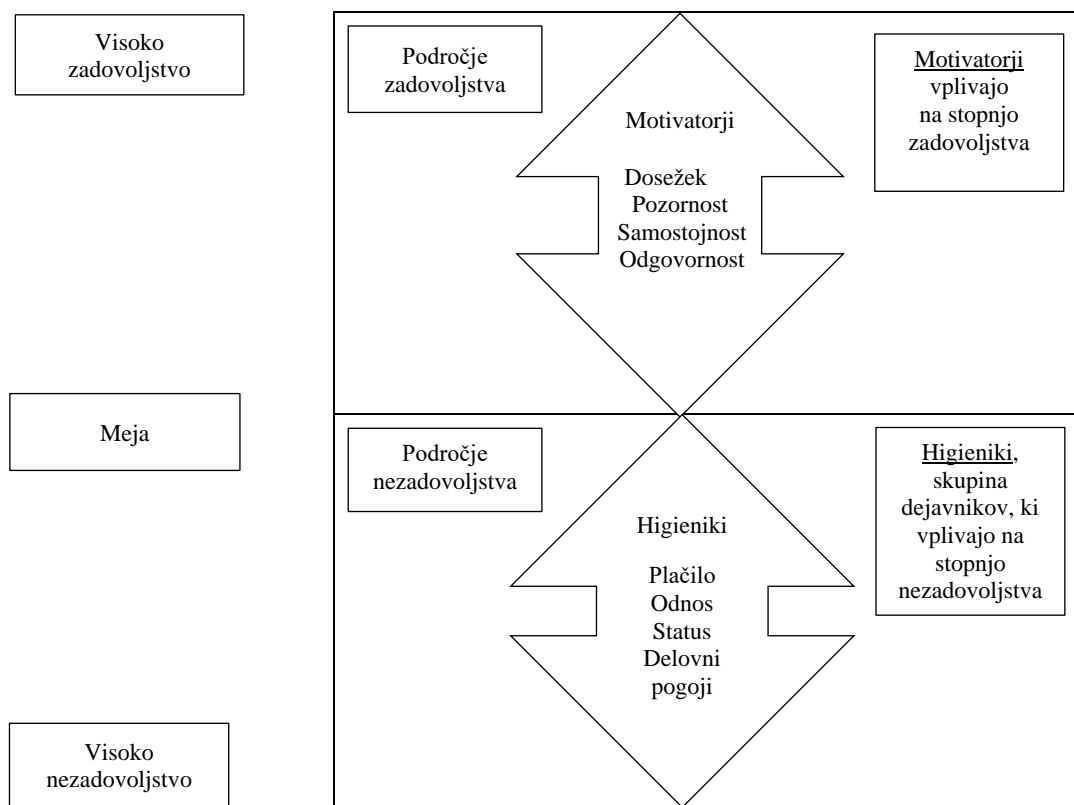
Po zadovoljitvi potreb na najnižji ravni, se nato pojavi želja po zadovoljitvi potreb na višji ravni, ki si sledijo v določenem zaporedju (Tikkanen, 2009, str. 535). Kadar so najenostavnejše potrebe na nižji ravni zadovoljene, nastane potreba na višji stopnji, ki jo je potrebno zadovoljiti, vendar pa je bistveno to, da že zadovoljene potrebe posameznika ne motivirajo več oziroma ne spodbujajo človekovega delovanja (Trunkl, 2003, str. 28).

Presoja Maslowove motivacijske teorije je različna. Težava pri posamezniku je, da se različne potrebe pojavljajo istočasno. Pri zadovoljitvi najenostavnejših potreb posameznika, ni nujno, da se bodo pojavile potrebe višje stopnje. Kljub omenjenim problemom, pa je to dejansko temeljna teorija vseh kasneje razvitih teorij potreb (Vila & Kovač, 1997, str. 94–95).

## 2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je razvil dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki je prikazana v Sliki 4. Bistvo teorije sta dve skupini dejavnikov, imenovani tudi motivatorji in higieniki, kateri vplivata na motivacijo. Spodbujanje posameznikov k delu in s tem k zadovoljstvu je temelj motivatorjev, med tem ko je preprečevanje nezadovoljstva in ustvarjanje pogojev za uspešnost motiviranja temelj higienskih dejavnikov (v Bassous, 2010, str. 33).

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 235.

Higieniki temeljijo iz delovnega okolja, vendar ni njihovo bistvo v spodbujanju zaposlenih k aktivnosti, temveč v preprečevanju nezadovoljstva (Lipičnik, 1998, str. 168). Nezadovoljstvo povzročajo slabši higienski dejavniki in jih opredelimo na: nadzor, politiko podjetja, odnos z nadrejenimi, delovne razmere, odnos do sodelavcev, plačo, varnost pri delu in status (Rathavoot & Ogunlana, 2003, str. 334).

Zaposlene pa lahko direktno spodbujajo k aktivnosti le motivatorji, ki jih opredelimo kot uspeh, napredovanje, samostojnost, odgovornost, pozornost, napredovanje in razvoj (Rathavoot & Ogunlana, 2003, str. 334). Odsotnost motivatorjev je pri zaposlenih vidna tako, da so do dela neopredeljeni, v primerih prisotnosti motivatorjev pa so zaposleni zadovoljnejši in visoko motivirani za delo (Dimovski et al., 2003, str. 235).

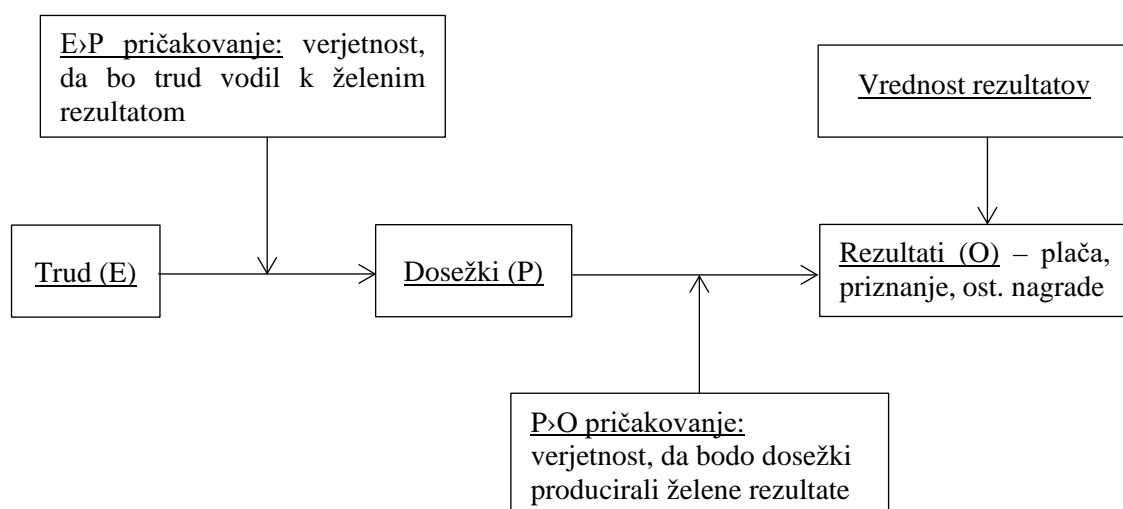
Motivatorji spominjajo na višje ravni Maslowovih potreb (ugled in samorazvoj), higieniki pa na nižje ravni potreb. Prizadevanje managerjev v različni organizacijah temelji na uporabljanju higienskih dejavnikov, saj odpravljajo nezadovoljstvo zaposlenih, nato sledi uporaba motivatorjev, ki so potrebni za doseg boljših delovnih rezultatov in zadovoljstva zaposlenih (Dimovski et al., 2003, str. 235–236). Ugotoviti, kaj pravzaprav posameznega zaposlenega ali prostovoljca motivira za delo, je pomembna naloga managerja v organizaciji.

### 2.1.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova motivacijska teorija temelji na motivacijskih procesih z izbiro vedenja, gre torej za izbiro vedenja, ki je po mnenju posameznika zanj najugodnejše in najkoristnejše. Na podlagi prizadevnosti zaposlenih in doseganju rezultatov pri delu, je razumeti, da zaposleni kot posledico izbere tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše (Dimovski et al., 2003, str. 237).

Prepoznavanje tipov potreb ni bistvo teorije, ampak je bistvo preučevanje procesov, s katerimi posamezniki vložijo svoj napor oziroma trud, da dosežejo željeno nagrado. Do določenega cilja lahko posameznika privede le izbrano vedenje, s katerim se le-ta odloča na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti. (Lipičnik, 1998, str. 167).

Slika 5: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 238.



Vroomova teorija pričakovanj je utemeljena z (Dimovski et al., 2003, str. 237):

- odnosom med trudom (E: effort),
- dosežkom (P: performance) in
- željo posameznika po rezultatih (O: outcome), povezano z dobrimi dosežki.

Ti elementi in odnosi med njimi so prikazani v Sliki 5 in pomenijo (Dimovski et al., 2003, str. 237):

- E→P: pričakovanje je v povezavi z vprašanjem in sicer, ali bomo z vloženim trudom prišli do željenih dosežkov. Pričakovanja so visoka, kadar ima posameznik na voljo opremo, določene izkušnje in ostala sredstva ter možnost dokazati se,
- P→O: pričakovanje je v povezavi z vprašanjem in sicer, ali bomo z doseganjem željenih dosežkov prišli do željenih rezultatov. V primerih, ko je posameznik z nagrado motiviran pri svojem delu, gre za pričakovanje, da bodo dobri dosežki vodili k nagradi.

Poudarek (valenca) je vrednost rezultatov ali privlačnost teh za posameznika. Motivacija bo nizka v primeru kadar posameznik rezultatov ne ceni, v nasprotnem primeru pa bo visoka (Dimovski et al., 2003, str. 237).

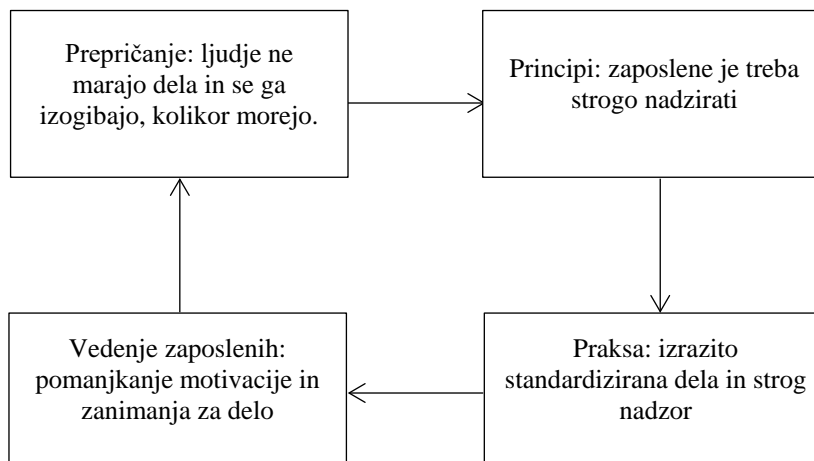
Kadar zaposleni nimajo nobenih pričakovanj, managerji le-teh ne morejo voditi k ciljem. Za opravljanje določenega dela morajo biti zaposleni usposobljeni za izvajanje dela, prav tako pa morajo razumeti, katero delo morajo opravljati in kaj obsega delo. Razumeti morajo tudi, da uspešno opravljeno delo vodi k nagradi, neuspešnost pa h kazni (Dimovski et al., 2003, str. 237).

#### **2.1.4 McGregorjevi teoriji X in Y**

McGregorjeva teorija motivacije temelji na dveh skrajnih možnostih vedenja posameznika, X in Y.

Slika 6 prikazuje teorijo X, ki ponazarja, da je povprečen posameznik po naravi len in zato ne želi delati, delu pa se želi izmakniti, če je le mogoče. Zaradi tega je treba posameznike stalno nadzirati, jih priganjati k delu in jim groziti s kaznimi. Brez posredovanja managementa so posamezniki pasivni in tudi cilji podjetja zanj nimajo nobenega pomena. Takšni posamezniki iščejo varnost, imajo nizke ambicije, nimajo motivacije in zanimanja za delo, bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar je le mogoče (Cilenšek, 2014, str. 12).

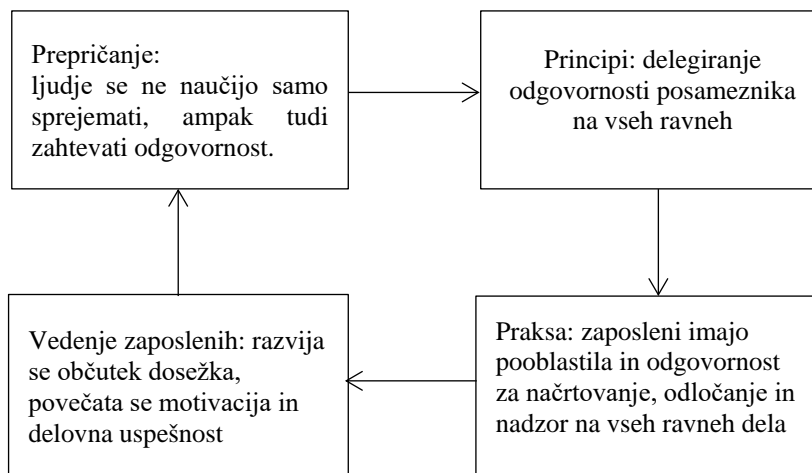
Slika 6: McGregorjeva teorija motivacije X



Vir: V. Antun & J. Kovač, *Osnove organizacije in managementa*, 1997, str. 319.

Slika 7 prikazuje teorijo Y, ki predpostavlja, da je delo tako naravna stvar kot igra ali počitek. Pri posameznikih je že prisotna motivacija, imajo razvite sposobnosti prevzemanja odgovornosti in vedenje za doseganje ciljev. Naloga managementa pa je zaposlenim pomagati spoznati in razvijati značilnosti. Posamezniki se bodo pri doseganju ciljev sami nadzirali in usmerjali, zato kaznovanje in zunanji nadzor nista potrebna, s čimer se povečata motivacija in delovna uspešnost v podjetju (Cilenšek, 2014, str. 12).

Slika 7: McGregorjeva teorija motivacije Y



Vir: V. Antun & J. Kovač, *Osnove organizacije in managementa*, 1997, str. 319.

Teorija X predpostavlja, da ljudem dominirajo potrebe nižjih ravni (po Maslowu), medtem ko teorija Y predpostavlja, da ljudi vodijo višje ravni potreb. Sam McGregor je bil mnenja, da so ljudje bolj nagnjeni k teoriji Y, zato predlaga, da managerji zaposlene pri delu vedno

pritegnejo k sodelovanju pri odločitvah, da jim dodelijo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo.

## **2.2 Uporabnost različnih motivacijskih teorij v neprofitnih organizacijah**

Motivacija je kompleksen psihološki proces, ki izhaja iz interakcije med posameznikom in njegovo okolico (Paco & Nave, 2013, str. 549). Nekateri avtorji trdijo, da obstaja motivacija, na kateri temelji razvoj prostovoljnega dela in jo lahko razdelimo v različne kategorije. Morrow-Howell et al. (2003, str. 139–142) na primer opredelijo tri glavne motivacijske kategorije: materialnost, nesebičnost in socialnost. Fisher in Cole (1993) pa opredelita motivacijo kot način sodelovanja ljudi pri prostovoljnem delu v smislu zadovoljitve psiholoških potreb, motivov in koristi.

Na podlagi predstavljenih motivacijskih teorij, v prejšnjem poglavju, le-te razdelimo v tri večje skupine, in sicer vsebinske, procesne in behavioristične teorije. Kadar pri motivacijski teoriji poudarjamo značilnosti posameznika in razlagamo o človeških potrebah, je to bistvo vsebinskih teorij. Dejavnike kot so odgovornost, varnost, samostojnost, višja plača, si nekateri posamezniki želijo, nekateri pa ne. Namen takih teorij, je ravno želja posameznikov po doseganju ciljev, ki jih želijo doseči in prav doseganje ciljev je temelj za analizo potreb (Maslowova in Herzbergova teorija motivacije). Procesne teorije, kot je že lahko izbrati iz besedila, pa temeljijo na proučevanju procesov ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Omenjene teorije se ukvarjajo s posameznikovem zavestnem in preišljenem ravnanjem, s katerim si prizadeva doseči določene rezultate (McGregorjeva teorija). Na ravnanje ljudi in iskanje vzrokov za človeško ravnanje v zunanjem svetu, pa so usmerjene behavioristične teorije (vedenjske teorije), kot že rečeno, obravnavajo vzroke in tudi posledice tega ravnanja (Buček & Čagran, 2011, str. 115).

Poter in Lawler (v Gagné & Deci, 2005, str. 331) sta razvila model zunanje in notranje delovne motivacije. V svoj motivacijski model sta vključila veliko elementov že navedenih teorij, ki se med seboj dopolnjujejo, izhodiščni elementi pa so iz Vroomove teorije. Porter in Lawler prav tako kot Vroom opredelita tri spremenljivke: pričakovanje, inštrumentalnost in valenco. Vroom definira pričakovanje kot »trenutno prepričanje o verjetnosti, da bo posamezno delo sledilo posameznemu rezultatu«. Podobno Lawler definira pričakovanje kot »posameznikovo oceno verjetnosti, da bo izpolnil določeno nalogo (delo) v dani situaciji« (Gagné & Deci, 2005, str. 332). Model pojasnjuje, da posamezniki izbirajo med številnimi možnostmi in oblikami vedenja, prevladuje tisto vedenje, ki ima največjo motivacijsko moč. Model predpostavlja, da je posameznikova motivacija za opravljeno delo ključna oz. odvisna od nagrade, ki jo pričakuje za opravljeno delo. Na delovno motivacijo tako vplivata dva dejavnika, prvi dejavnik je dojemanje pomembnosti rezultatov dela oziroma nagrad. Drugi dejavnik je pričakovanje in verjetnost, da bo vložen napor vodil k uspešno opravljeni nalogi oziroma k doseganju cilja in posledično prejetju zelene nagrade (Čadež, 2003, str. 23).

## 2.3 Teorija o samodeterminaciji

Na osnovi omenjenega modela in kasnejših drugih teorij so se razvile obsežne raziskave o notranji in zunanji motivaciji. Edward Deci in Richard Ryan sta tako razvila *teorijo o samodeterminaciji* (angl. *Self-determinant Theory*), ki zagotavlja dobro uveljavljen teoretski okvir za razumevanje motivacije posameznika, tudi v neprofitnih organizacijah. Teorija se osredotoča na raziskovanje temeljnih potreb, ki usmerjajo posameznikovo udejstvovanje v neki dejavnosti. Edward Deci in Richard Rayan (v Buček & Čagran, 2011, str. 116) predvidevata tri dimenzije oziroma tipe motivacije:

- notranjo ali intrinzično motivacijo,
- zunanjo ali ekstrinzično motivacijo in
- amotivacijo.

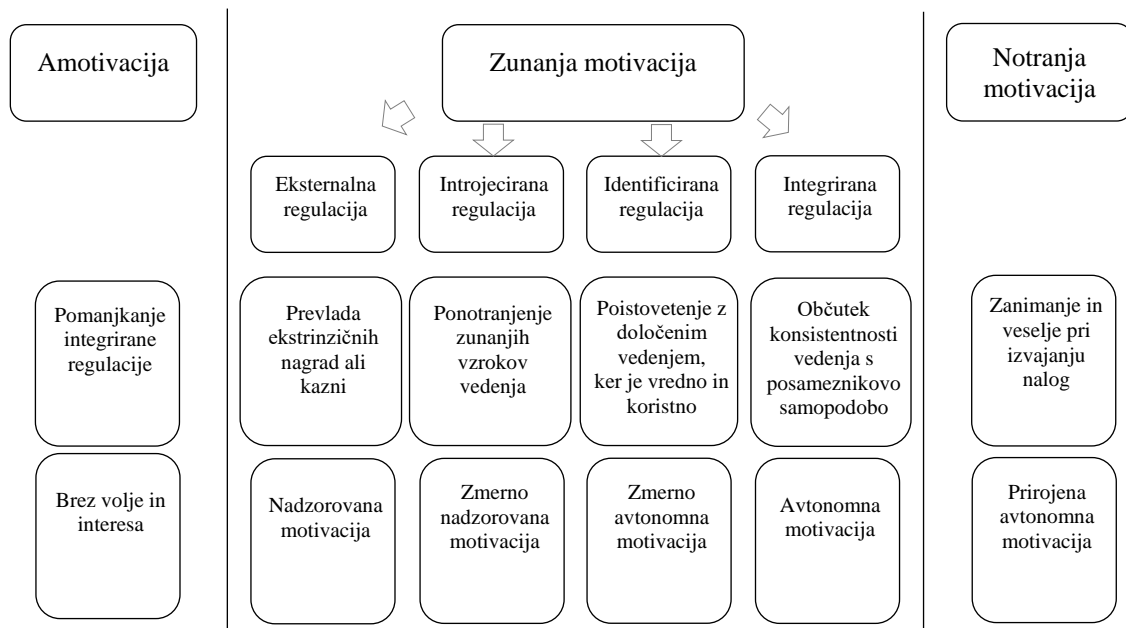
Med naštetimi dimenzijami motivacij, sta pri posamezniku najpogostejši notranja in zunanja motivacija, med katerima je predvidena oziroma značilna negativna povezanost. *Notranja motivacija* izhaja iz posameznikove notranjosti in predstavlja željo posameznika pri izvajanju naloge, zaradi njene zanimivosti in ugodja, brez zunanjih pritiskov, saj mu s tem povzroča oziroma prinaša svojevrsten izvor učenja in dosežkov. *Zunanja motivacija* nastane pri posamezniku, kadar izvaja nalogo zaradi zunanjega razloga (npr. denarna nagrada) in ne zaradi nje same. *Amotivacija* pa predstavlja relativno odsotnost motivacije pri posamezniku, saj pri zastavljeni nalogi ne vidi ne namena in ne smisla pri njeni izpolnitvi, zaradi primanjlkovanja volje in interesa za izvajanje zastavljene naloge (Buček & Čagran, 2011, str. 116; Park & Word, 2012, str. 706).

Omenjena teorija predpostavlja tri psihološke potrebe, ki so posamezniku prirojene, prav tako pa so pomembne za notranjo in zunanjo motivacijo (Deci & Ryan, 2000, str. 55):

- potreba po kompetentnosti ali učinkovitosti,
- potreba po avtonomiji ali samodeterminiranosti in
- potreba po socialni povezanosti ali navezanosti.

Avtonomija (želja po sodelovanju; samoiniciativa), kompetentnost (sposobnost za opravljanje dela z znanjem, ki ga pridobivamo z izkušnjami) in povezanost (občutek pripadnosti določeni skupini, ki upošteva etični nabor socialne in kulturne norme) so kriteriji psihološke potrebe posameznika (Deci & Ryan, 2000, str. 56). Za zadovoljitev psihološke potrebe posameznika, so pomembni dejavniki socialnega okolja, saj teorija samodeterminacije predpostavlja, da ti dejavniki vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo (Orgulan, 2009, str. 8).

Slika 8: Teorija o samodeterminaciji



Vir: M. Gagné & L. E. Deci, *Self-determination theory and work motivation*, 2005, str. 336.

Slika 8 prikazuje teorijo o samodeterminaciji, ki sta jo razvila Gagné in Deci. Z drugimi besedami, lestvica prikazuje intenzivnost ponotranjenja določenih vsebin, ki jo določata dve popolni nasprotji to sta amotivacija in notranja motivacija, ter vmesne stopnje zunanje motivacije (Buček & Čagran, 2011, str. 119).

Za motiviranje prostovoljcev je pomembno, da managerji razumejo in upoštevajo zunanjo in notranjo motivacijo, saj poudarja veliko značilnosti motivacijskega procesa, ki jih managerji potrebujejo za uspešno sodelovanje s prostovoljci.

### 2.3.1 Notranja ali intrinzična motivacija

Notranja motivacija je opredeljena kot prirojena lastnost posameznika, ki opravlja dejavnost ali išče optimalne izzive, ki temeljijo na lastnem interesu ter osebni sposobnosti, brez vpliva zunanjih dejavnikov in pritiskov.

Notranja motivacija nima povezave z nagrado, ampak izvira iz lastnih notranjih impulzov. Posameznik, ki z zadovoljstvom opravlja neko dejavnost in pri tem doseže določen rezultat, je posledica notranje motivacije (Buček & Čagran, 2011, str. 117).

Glede na to, da se notranja motivacija nanaša na posameznika, je treba omeniti, da notranja motivacija obstaja tudi v posameznikovem odnosu do aktivnosti. Različni avtorji imajo deljena mnenja, nekateri trdijo, da notranjo motivacijo lahko opredelimo skozi zanimivost naloge (nagrada je v dejavnosti sami), nekateri trdijo, da skozi zadovoljstvo, ki ga

posameznik občuti pri izvajanju naloge (Orgulan, 2009, str. 9). Motivacija tako izvira znotraj posameznika, ker mu delo predstavlja izziv ali zadovoljstvo in je pripravljen na novo učenje in raziskovanje, ki ga potrebuje pri posamezni nalogi.

Deci in Ryan (v Vallerand, 2000, str. 312; v Buček & Čagran, 2011, str. 117) sta opredelila tri oblike notranje motivacije, in sicer notranjo motivacijo – védenje, notranja motivacija – dosežki in notranja motivacija – doživljanje stimulacije.

**Notranja motivacija – védenje** (želja po znanju) opredelimo kot motivacijo, kadar posameznik iz lastne želje opravlja določeno dejavnost, zaradi samega užitka in zadovoljstva, ko spoznava nove vsebine. Posameznik se tako vključi v dejavnost zaradi samega užitka, ki ga doživlja, pri raziskovanju, učenju ali kadar poskuša razumeti nekaj novega (Buček & Čagran, 2011, str. 117; Buček, 2012, str. 12).

**Notranja motivacija – dosežki** (želja po uspehu) opredelimo kot motivacijo, kadar ima posameznik izrazito željo po dosežkih, s tem pa se pojavi zadovoljstvo. Vključenost posameznika v dejavnost samo, zaradi njene kreativnosti (narediti ali doseči nekaj novega) je bistvo te motivacije, kar pomeni, da je bistvo osredotočanje na sam proces in ne na rezultat (Buček & Čagran, 2011, str. 117; Buček, 2012, str. 12).

**Notranja motivacija – doživljanje stimulacije** (želja izkusiti stimulatívne občutke) opredelimo, kadar je posameznik deležen stimulatívni občutkov pri izvajanju naloge ali med dejavnostjo samo. Posameznik pri opravljanju dejavnosti občuti vznemirjenost in navdušenost nad opravljanjem nalog (Buček & Čagran, 2011, str. 117; Buček, 2012, str. 12).

Značilnosti notranje motivacije so notranje, neposredne spodbude, ki izhajajo iz človeka. Te spodbude so (Trunkl, 1995, str. 20–21):

- kreativnost,
- raven pričakovanja,
- interesi,
- izzivi na delovnem mestu,
- želja po doseganju cilja in
- spoštovanje.

Posameznik, ki se ukvarja z določenim področjem ali dejavnostjo zaradi nje same ter zaradi lastnega zanimanja in zaradi želje po spoznavanju nekaj novega, lahko opredelimo kot notranja motivacija. Ukvarjanje posameznika s samo dejavnostjo in ne z nečem zunaj nje, kot so nagrade, vzpodbude, plače ipd. je cilj notranje motivacije (Trunkl, 2003, str. 24).

Predvsem z vidika upravljanja človeških virov v neprofitni organizaciji je motivacija v javnih storitvah odvisna od notranjih spodbud (občutek dosežka, ugled za služenje javnemu

interesu ali dolžnost prostovoljca) in ne od zunanjih spodbud (povišica, priložnost za napredovanja ali varnost na delovnem mestu). Prostovoljci v neprofitnem sektorju so bolj afektivno zavezani k organizaciji (imajo boljšo kulturo v organizaciji in večje vrednote) in visoko motivirani, saj skrbijo za skupnost in željo služiti javnemu interesu.

Dokazano je, da je notranja motivacija usmerjena k povečevanju ne samo osebne samozavesti, krepkosti in na splošno dobrega počutja, temveč tudi k večji ustvarjalnosti, vztrajnosti in storitvi. Managerji v neprofitni organizaciji, ki hočejo spodbujati notranjo motivacijo, lahko to storijo tako, da so njihove naloge (delo) bolj zabavne in zanimive (Millette, 2005, str. 18–19).

### 2.3.2 Zunanja ali ekstrinzična motivacija

Nasprotno od notranje motivacije, zunanjo motivacijo povzročijo zunanji dejavniki in vzpodbude (kazen, nagrada, graja, pohvala) (Osei, 2014, str. 107). Proces delovanja ni glavni cilj posameznika, temveč je glavni cilj, pričakovani rezultat, saj ga motivira in si ga postavi kot glavni razlog za postavitev cilja (Buček & Čagran, 2011, str. 117).

Deci in Ryan (v Vallerand, 2000, str. 312; Buček & Čagran, 2011, str. 117) zunanjo motivacijo razdelita na štiri oblike, in sicer: zunanja motivacija – eksternalno regulirano, zunanja motivacija – introjektirano regulirano, zunanja motivacija – identificirano regulirano in zunanja motivacija – integrirana regulacija.

**Zunanja motivacija – eksternalno regulirana** je motivacija, pri kateri se posameznik vključuje v dejavnost zaradi prejema nagrad ali izogiba kazni. Takšna motivacija je značilna, zaradi notranjih in zunanjih pritiskov (Buček & Čagran, 2011, str. 118; Buček, 2012, str. 13).

**Zunanja motivacija – introjektirano regulirana** posameznik ne potrebuje zunanjih vzpodbud, saj se sam prisili opraviti določeno dejavnost, s tem pa si ustvari ponotranjen pritisk. Posameznik zgolj želi nekaj doseči ali pa se izogniti negativnosti (izogniti krivdi) (Buček & Čagran, 2011, str. 118; Buček, 2012, str. 14).

**Zunanja motivacija – identificirano regulirana** posameznik se samostojno odloča pri opravljanju nalog (zunanji pritiski niso potrebni), saj dejavnost sprejema kot osebno pomembno. Posameznik absorbira vrednote tako globoko, da se z njimi identificira (Buček & Čagran, 2011, str. 118; Buček, 2012, str. 14).

**Zunanja motivacija – integrirana regulacija** je višja stopnja od identificirane regulacije, razlikuje se v večji predanosti, avtentičnosti vedenja in njuni medsebojni povezanosti. Kljub temu da izpolnjuje potrebe po kompetentnosti, povezanosti in avtonomiji ter ostalih stvareh, ki so značilne za notranjo motivacijo, je ne moremo uvrstiti k notranji motivaciji, saj vseeno

vsebuje element, ki ga notranje motivirana dejanja ne. Govorimo o instrumentalni vrednosti izvajanja določenega dejanja, kar pomeni, da določeno dejanje ne izvira iz posameznika samega – prisoten je zunanji cilj (Orgulan, 2009, str. 13–14; Buček & Čagran, 2011, str. 118).

Posameznik je pri zunanji motivaciji motiviran s strani zunanjih spodbud, da doseže določen cilj. Pri zunanji motivaciji razlikujemo med materialnimi in nematerialnimi spodbudami (Bassous, 2010, str. 40).

**Materialne spodbude** lahko razdelimo na (Bassous, 2010, str. 41-42):

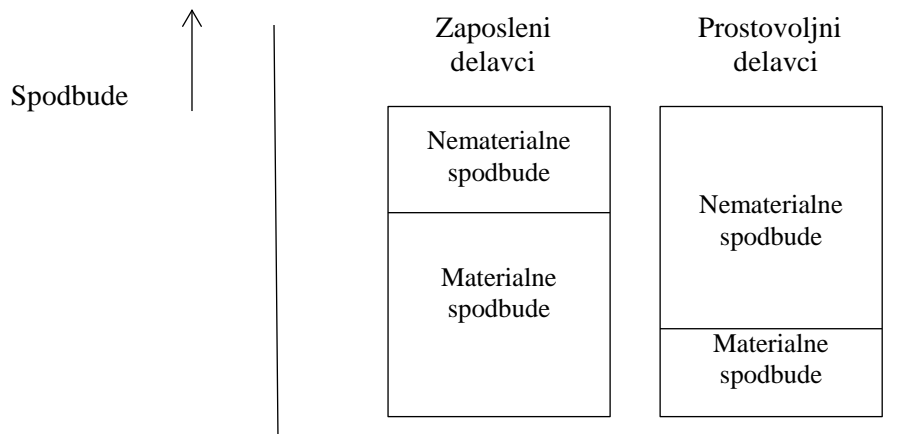
- Finančne spodbude so lahko na primer v obliki osnovne plače in dodatkov, ki ga delavci prejmejo za opravljanje svojih nalog. Osnovna plača je tisti del, ki je fiksni in odvisen od vrste dela. Dodatki k osnovni plači so variabilni deli prejemkov in so odvisni glede na delavčevo učinkovito izvajanje nalog (Lipičnik, 1998, str. 266). Bistvena razlika med profitni in neprofitnimi organizacijami so ravno finančne spodbude oziroma plača. Managerji v neprofitnih organizacijah ne morejo motivirati prostovoljcev z denarjem, saj niso plačani za opravljeno delo.
- Sistem nadomestil je lahko učinkovit motivator pod nekaterimi pogoji. Sem spadajo nadomestila (v primeru bolezni ali nesreče), razne ugodnosti za zaposlene (proizvodi podjetja po nižji ceni, zavarovanje stanovanja), nagrade, ki niso neposredno vezane na rezultat (štipendiranje otrok, selitveni stroški), zdravstveno zavarovanje ipd. Managerjem v neprofitni organizaciji so sistemi nadomestil težko izvedljivi.
- Napredovanje, ki je povezano s povečanjem plače delavca v organizacijah. Študije dokazujejo, da je napredovanje uporabljeno kot spodbudni mehanizem pri ustvarjanju večjega dobička v organizacijah. Uresničevanje napredovanja v smislu povečevanja plač prostovoljcev v neprofitnih organizacijah je manj verjetno, saj so le-ti motivirani z drugimi dejavniki.

**Nematerialne spodbude** temeljijo na nefinančnih oblikah in so poglavitne v neprofitnih organizacijah. Sorauren (2000, str. 939) trdi, da materialne spodbude individualno spodbujajo delavca, nematerialne pa spodbujajo koncept skupnih ciljev (skupni interes med delavcem, sodelavci in organizacijo). Nematerialne spodbude so tako (Bassous, 2010, str. 46):

- pohvala oziroma graja,
- socialni status,
- ugodne delovne razmere,
- različne ugodnosti in
- varnost pri delu.



Slika 9: Materialne in nematerialne spodbude



Vir: Povzeto in prirejeno po N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 94.

Deleži in učinkovitosti spodbud so različni za prostovoljne in zaposlene delavce, za strokovne izvajalce, za razne ravni managementa različnih organizacij ipd. Slika 9 prikazuje, razlikovanje učinkovitosti spodbud glede na to v katero organizacijo posameznik spada (neprofitno ali profitno) (Trunk Širca & Tavčar, 1998, str. 94). Kot je prikazano v Sliki 9, so večje nematerialne spodbude prisotne v neprofitnih organizacijah (ni finančnih nagrad), med tem, ko so v ostalih organizacijah prisotne večje materialne spodbude.

Strickler (2006, str. 28) je mnenja, da naj bi nematerialne spodbude povečale koncept dobro usmerjene organizacije, izboljšale organizacijsko okolje, pristojnost in odgovornost prostovoljcev pri danih nalogah ter prizadevanje, da dajo največ od sebe.

Managerji v organizacijah raje uporabljajo zunanje spodbude, namesto da bi poskušali izboljšati tudi notranje spodbude med svojimi zaposlenimi. V neprofitnih organizacijah so omejitve, ki so vezane na uporabo zunanjih motivatorjev, zlasti ko gre za finančne spodbude, kot je na primer finančna nagrada (Bassous, 2010, str. 40).

Posameznikova pozornost je usmerjena bolj v posledico in manj v delo oziroma aktivnost, uspeh tako postane sredstvo za doseganje cilja.

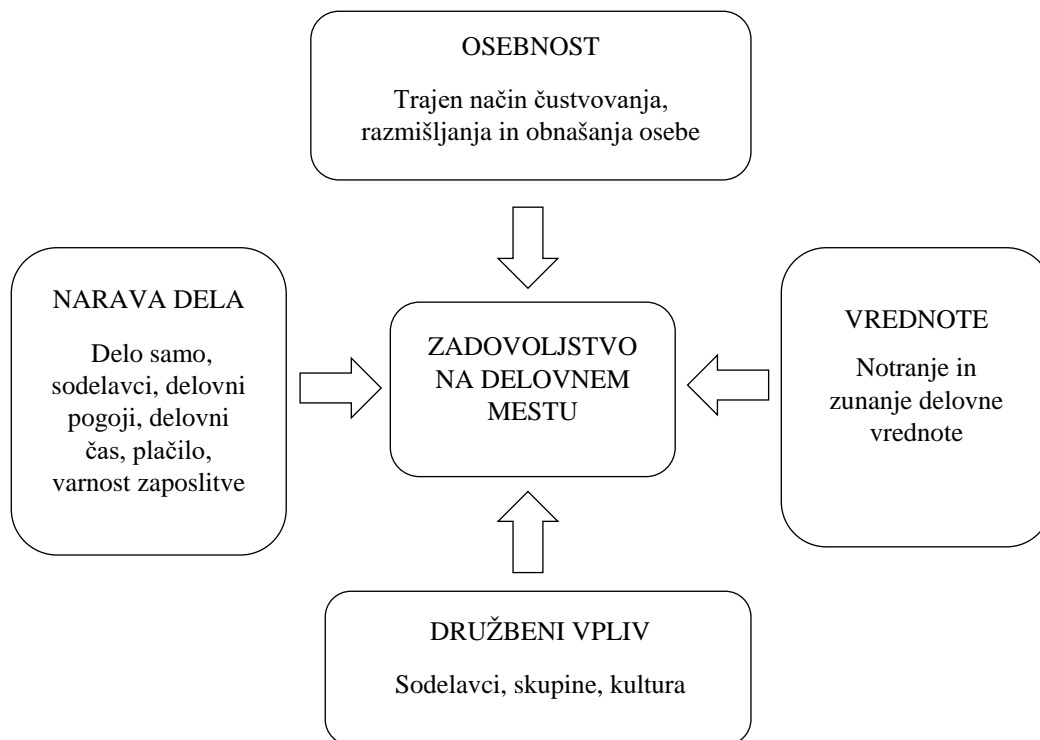
Čeprav je notranja motivacija pomembnejša in vrednejša, nanjo managerji v procesu ne morejo vedno računati, zato jo nadomeščajo z zunanjo kontrolo, z različnimi pozitivnimi spodbudami pa tudi s pritiski in grožnjami. Med take zunanje spodbude spadajo pohvale, nagrade, postavljanje rokov, ocenjevanje in spodbude tekmovalnosti med zaposlenimi (Trunkl, 2003, str. 25).

## 2.4 Zadovoljstvo v neprofitni organizaciji

Zadovoljstvo pri delu vključuje vedenjske vrednote in spremenljivke, ki vplivajo na posameznikova čustva. Organizacije se zavedajo pomembnosti zadovoljstva pri delu, zato je to najbolj obširno raziskana spremenljivka v behaviorističnih raziskavah (Bang et al., 2013, str. 35).

Herzberg je bil eden od prvih psihologov, ki je s svojo teorijo dokazal, da obstajajo dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu. Kasneje je s sodelavci odkril, da so notranji motivatorji tisti dejavniki, ki vodijo k zadovoljstvu pri delu. Notranje motivatorje so opisali kot dosežek, rast, priznanje, napredovanje in delo. Robbins (2005, str. 36) je opisal zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov, ki jih ima posameznik do svojega dela. Posameznik, ki bo imel visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, bo imel tudi pozitiven odnos do dela in obratno ter se bo potrudil, da bo delo opravljal po najboljših močeh. Zadovoljstvo na delovnem mestu je opredelil kot prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz čustvenega odziva na delu.

Slika 10: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: J. M. George & G. R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 2012, str. 77.

Različne vrste dejavnikov vplivajo na zadovoljstvo v organizacijah. Obstaja nešteto različnih potreb, s katerimi merimo zadovoljstvo, raztezajo se vse od osebnih značilnosti

posameznika do značilnosti dela in delovnega okolja. Raziskovalci se zaradi številnih potreb zato osredotočijo na najpogosteje uporabljene dejavnike ali pa jih razvrstijo v skupine. George in Jones (2012, str. 76–79) sta razčlenila dejavnike zadovoljstva, h katerim sta dodala še osebnostne dejavnike. Dejavnike tako razvrščata v štiri skupine, ki jih prikazuje Slika 10.

Prvi dejavnik je osebnost, ki opisuje, kaj posamezniki mislijo in čutijo do dela oziroma zadovoljstva pri delu. Posameznikova osebnost vpliva na obsežnost misli in občutkov o delu, ki so lahko pozitivni ali negativni. Za managerje pomeni, da je del zadovoljstva pri delu odvisen od osebnosti posameznika, ki pa je manager na kratek rok ne more spremeniti (George & Jones, 2012, str. 76). Drugi dejavnik so vrednote, ki vplivajo na raven zadovoljstva na delovnem mestu, saj odražajo prepričanje posameznika, kako se obnašati na delovnem mestu in kakšen bo končni rezultat dela (George & Jones, 2012, str. 78). Narava dela pa je morda najpomembnejši dejavnik zadovoljstva, saj vsebuje naloge, ki jih posameznik opravlja (naloge je lahko zanimiva ali dolgočasna), delovne pogoje (jakost hrupa, temperatura delovnega mesta, natrpanost na delovnem mestu) in kako organizacija obravnava svoje zaposlene (George & Jones, 2012, str. 77–78). Zadnji dejavnik zadovoljstva pri delu je družbeni vpliv ali vpliv, ki ga ima posameznik ali skupina na stališča in vedenje do drugih (George & Jones, 2012, str. 77–79).

Pearce (v Jordan, 2009, str. 18) pa je v svoji raziskavi ugotovila, da je zadovoljstvo med neplačanimi člani (prostovoljci) višje kot med plačanimi člani v organizaciji.

*Tabela 4: Motivacija med plačanimi in neplačanimi člani v organizaciji*

	<b>Ugotovitve</b>	<b>Plačani</b>	<b>Neplačani</b>
Motivaci- ja	Večja notranja motivacija		x
	Večja socialna motivacija za delo		x
	Večja storilnostna motivacija		x
Vedenje	Večje zadovoljstvo pri delu		x
	Večja možnost, da zapusti organizacijo	x	
	Večje hvalevredno delo		x

*Vir: Povzeto in prirejeno po T. A. Jordan, Volunteer entry into hospital culture: Relationships among socialization, profit, organizational commitment and job satisfaction, 2009, str. 18, tabela 4.*

Pearce je v svoji študij ugotavljala motivacijske in vedenjske razlike med zaposlenimi ter prostovoljci v štirih različnih organizacijah (časopisna, gasilska, organizacija za načrtovanje družine in organizacija za boj proti revščini). Ugotoviti je skušala predvsem, ali neplačani delavci (prostovoljci) občutijo večjo notranjo motivacijo pri izpolnjevanju enakih nalog kot plačani delavci in ali prostovoljci zaznavajo (dojemajo, občutijo, opažajo) pozitiven odnos do dela (na primer večje zadovoljstvo pri delu) (Pearce, 1983, str. 647–648). V Tabeli 4 so prikazani rezultati motivacije in vedenja zaposlenih in prostovoljcev. Pregled rezultatov, ki se osredotočajo na delovno motivacijo (notranjo, socialno in storilnostno motivacijo)

razkriva, da so prostovoljci bolj motivirani kot plačani delavci. Prav tako so rezultati vedenjskih spremenljivk pokazali, da imajo prostovoljci, ki opravljajo enako delo kot zaposleni, občutno večje zadovoljstvo na delovnem mestu kot zaposleni. Raziskava je tudi pokazala, da je prostovoljno delo bolj hvalevredno. Plačani delavci pa so pokazali večjo namero, da zapustijo organizacijo. Po mnenju Pearce visoko notranje zadovoljstvo verjetno karakterizira (označuje) večino prostovoljnih organizacij (Pearce, 1983, str. 648–650).

Spector (v Cui-Callahan, 2012, str. 34) je zasnoval lestvico za merjenje razsežnosti zadovoljstva v javnih in zasebnih neprofitnih organizacijah. Lestvica zadovoljstva pri delu vključuje notranje in zunanje dejavnike. Zunanje dejavnike določa pet postavk (plača, napredovanje, nadzor, ugodnosti oziroma bonitete in pogoje delovanja). Notranje dejavnike pa določajo štiri postavke (potencialne koristi, sodelavci, narava dela in komunikacija). Tabela 5 prikazuje Spectorjevo lestvico zadovoljstva pri delu, ki vsebuje zunanje in notranje dejavnike merjenja zadovoljstva pri delu.

V nadaljevanju so podrobneje obrazloženi zunanji in notranji dejavniki merjenja zadovoljstva pri delu po Spectorju iz Tabele 5 (v Cui-Callahan, 2012, str. 35–47).

*Tabela 5: Lestvica za merjenje zadovoljstva pri delu v neprofitnih organizacijah*

Dejavniki		Opis
ZUNANJI DEJAVNIKI	Plača	Zadovoljstvo s plačo in povišicami.
	Napredovanje	Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.
	Nadzor	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi osebami.
	Ugodnosti	Zadovoljstvo z denarnimi nagradami (bonitete).
	Delovni pogoji	Zadovoljstvo s pravili in postopki.
NOTRANJI DEJAVNIKI	Nagrade	Zadovoljstvo z nedenarnimi nagradami, glede na dobre rezultate.
	Sodelavci	Zadovoljstvo z ljudmi, s katerimi delaš.
	Narava dela	Zadovoljstvo s samo nalogo in vrsto dela.
	Komunikacija	Zadovoljstvo s komunikacijo znotraj organizacije.

Vir: N. A. Cui-Callahan, *An examination of Job Satisfaction among Urban High School Teachers*, 2012, str.

34.

- Plača – je opredeljena kot način finančnega nadomestila za rutino, predvidene naloge, ki jih opravlja zaposleni na delovnem mestu. Večja kot je plača, večje je zadovoljstvo pri delu. V primeru neprofitne organizacije omenjena postavka ne drži, saj prostovoljci niso plačani za opravljanje svojega dela.
- Napredovanje – se nanaša na pospeševanje ali napredovanje v poklicu in možnosti za večje odgovornosti pri delu. Napredovanje je pomembno z vidika kariere in življenja posameznika, saj vpliva na druge vidike delovnih izkušenj.
- Nadzor – kategorija nadzora meri zadovoljstvo med prostovoljci in njihovimi nadrejenimi (managerji). Slabo vodenje oziroma neustrezna organizacija projektov je

lahko razlog za pomankanje interesa med prostovoljci in s tem nezadovoljstvo pri prostovoljnem delu. Managerji morajo podpirati in spodbujati prostovoljce, saj je to lahko odločilno za njihovo nadaljnje delo.

- Ugodnosti – so oblike nadomestila, ki jih imajo zaposleni poleg plače. Nanašajo se na nagrajevanje zaposlenih, plačilo zdravstvenega zavarovanja, plačan dopusta, upokojitve ipd.
- Delovni pogoji – vse organizacije imajo pogoje delovanja, ki pojasnjujejo zahtevane predpise in politiko dela v organizaciji. Pri opravljanju svojega dela morajo prostovoljci upoštevati pravila in postopke.
- Nagrade – merijo zadovoljstvo prostovoljcev glede nagrad, ki so dane glede na njihovo uspešnost. Lahko so denarne in nedenarne, slednje so povratne informacije (pohvale) in priznanja glede na uspešnost dela.
- Sodelavci – zadovoljstvo prostovoljcev se meri z drugimi sodelavci oziroma prostovoljci. Tako kot za večino zaposlenih v profitnih organizacijah so tudi v neprofitnih ključni pogoj za zadovoljstvo dobri odnosi s sodelavci.
- Narava dela – zadovoljstvo prostovoljcev se meri z vrsto dela oziroma dolžnostmi, ki jih imajo v neprofitni organizaciji. To meri predvsem, kako je zadovoljstvo prostovoljcev povezano z opravljanjem njihovih nalog.
- Komunikacija – meri zadovoljstvo prostovoljcev s komunikacijo znotraj neprofitne organizacije. Dobra komunikacija je ključnega pomena, manager mora upoštevati potrebe, interese in želje prostovoljcev, da bi bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji in navodili, posledično ni nezadovoljstva in odhoda prostovoljcev. Dobra komunikacija lahko prinese tudi izboljšave pri organizaciji dela.

Veliko želja in potreb, poskušajo posamezniki, tako zaposleni kot tudi prostovoljci, konstantno zadovoljevati. Kadar so posamezniki zadovoljni, so ustvarjalnejši ter prizadevnejši in se čutijo enakopravnejše pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije. S slabim managementom oziroma neustrezno organizacijo projektov se lahko poveča odhod prostovoljcev iz neprofitne organizacije. Razlog za izgubo interesa prostovoljcev je, kadar ne dobijo novih nalog in se zato ne morejo nič novega naučiti (Bačnik, 2006, str. 32). Vloga managementa je zato, da čim bolj vzpodbuja in podpira prostovoljce v dani neprofitni organizaciji.

### **3 ANALIZA VPLIVA NOTRANJE IN ZUNANJE MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO V GASILSKEM DRUŠTVU**

Prostovoljni gasilci poznajo pomen in družbeni kontekst svojih storitev (pomoči). Gasilci imajo jasno in natančno določeno poslanstvo in njihov namen je pomoč ljudem v stiski.

### 3.1 Predstavitev prostovoljnega gasilskega društva

Prvo prostovoljno gasilsko društvo (požarna bramba) na Slovenskem je bilo ustanovljeno leta 1869 v Metliki, v Kranju pa je bilo ustanovljeno leta 1882. Hitra rast prostovoljnih gasilskih društev je pripeljala k ustanovitvi gasilskih zvez, ki so ta društva v posameznih krajih povezovale med seboj.

Po podatkih Gasilske zveze Slovenije se je od leta 1990, ko je bilo čez 100.000 članov, v letu 2014 število članov povečalo na več kot 155.000. V Sloveniji so bili leta 2014 prostovoljni gasilci vključeni v 1.346 društev in 120 gasilskih zvez iz 17 regij: belokranjska, celjska, dolenjska, gorenjska, koroška, ljubljanska I, ljubljanska II, ljubljanska III, mariborska, notranjska, obalno-kraška, podravska, pomurska, posavska, savinjsko-šaleška, severno primorska in zasavska.

*Tabela 6: Gasilske zveze na Gorenjskem*

<b>10 gasilskih zvez v gorenjski regiji</b>	
1. Gasilska zveza Bled Bohinj	6. Gasilska zveza Jesenice
2. Gasilska zveza Cerklje na Gorenjskem	7. Gasilska zveza Kokra
3. Gasilska zveza Jesenice	8. Gasilska zveza Kranjska Gora
4. Gasilska zveza Kokra	9. Gasilska zveza Mestne občine Kranj
5. Gasilska zveza Kranjska Gora	10. Gasilska zveza Naklo

Na spletni strani Gasilske zveze Slovenije je predstavljenih 10 gasilskih zvez, ki delujejo znotraj gorenjske regije in so naštetje v Tabeli 6 (Gasilska zveza Slovenije, 2017).

*Tabela 7: Prostovoljna gasilska društva Mestne občine Kranj*

<b>16 prostovoljnih gasilskih društev v Gasilski zvezi Mestne občine Kranj</b>	
1. Prostovoljno gasilsko društvo Besnica	9. Prostovoljno gasilsko društvo Primskovo
2. Prostovoljno gasilsko društvo Bitnje	10. Prostovoljno gasilsko društvo Mavčiče
3. Prostovoljno gasilsko društvo Breg ob Savi	11. Prostovoljno gasilsko društvo Podblica
4. Prostovoljno gasilsko društvo Britof	12. Prostovoljno gasilsko društvo Predoslje
5. Prostovoljno gasilsko društvo Golnik	13. Prostovoljno gasilsko društvo Stražišče
6. Prostovoljno gasilsko društvo Goriče	14. Prostovoljno gasilsko društvo Suha
7. Prostovoljno gasilsko društvo Jošt	15. Prostovoljno gasilsko društvo Trstenik
8. Prostovoljno gasilsko društvo Kokrica	16. Prostovoljno gasilsko društvo Žabnic

V Gasilsko zvezo Mestne občine Kranj je vključenih 16 prostovoljnih društev, ki so podrobno predstavljena v Tabeli 7, eno izmed njih je tudi PGD Bitnje (Gasilska zveza Slovenije, 2017).

PGD Bitnje deluje na področju zaščite in reševanja pred naravnimi nesrečami. Ustanovljeno je bilo 26. 2. 1928 in od začetnih 45 članov jih v letu 2017 šteje 254, od tega je 126 članov aktivnih. Aktivni člani kot članice se udeležujejo različnih izobraževanj, gasilskih vaj, srečanj, tekmovanj in intervencij (PGD Bitnje, 2017).

Društvo PGD Bitnje vodita predsednik, ki tudi zastopa in predstavlja društvo, ter upravni odbor, kjer so člani odgovorni za posamezna področja. Upravni odbor je izvršilno-upravni organ med dvema občinama zboroma. Najvišji organ društva je občni zbor, ki sprejema in potrjuje pravila društva, ki so temeljni akt društva, poleg tega sprejema letna poročila in delovne načrte društva, razrešuje in voli člane upravnega odbora in drugih teles ter sprejema druge sklepe, pomembne za delo in razvoj društva. V okviru društva poleg omenjenega upravnega odbora delujeta tudi nadzorni odbor in častno sodišče (PGD Bitnje, 2017).

Društvo je povezano z ostalimi gasilskimi društvi prek Gasilske zveze Mestne občine Kranj. Gasilka zveza Mestne občine Kranj tudi finančno pomaga društvu. Društvo PGD Bitnje je v največji meri odvisno od svojih članov, ki plačujejo članarino ter prispevajo prostovoljne prispevke (PGD Bitnje, 2017).

Miselnost PGD Bitnje je v medsebojnem sodelovanju in ob vsakršni nesreči priskočiti na pomoč vsakomur ter stremeti k preprečevanju slehernega požara ali elementarne nevarnosti.

### **3.2 Predstavitev raziskave**

Magistrsko delo predstavi ugotovitve o tem, kako motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljcev, ter predvidevanje managerja, zakaj so njegovi prostovoljci tako posebni. Managerji bodo lahko na osnovi raziskave ugotovili, kako motivirati prostovoljce, kakšno strategijo, motivacijo, pravila, procese izbrati za dobro organiziranost neprofitne organizacije (Jordan, 2009, str. 3).

V PGD Bitnje do sedaj ni bila narejena nobena raziskava o motivaciji in zadovoljstvu prostovoljnih gasilcev. Anketni vprašalnik je oblikovan v spletnem okolju (1ka), anketiranje pa je potekalo tri tedne v letu 2017. V prvi fazi sta bila aktivnim članom PGD Bitnje po elektronski pošti poslana spremni nagovor in povezava do spletne ankete. Glede na dokaj nizko stopnjo odziva, odgovorilo je le 12 prostovoljcev, kar predstavlja 9,52 %, so aktivni člani PGD Bitnje na eni izmed rednih vaj odgovarjali na enako anketo, vendar v pisni obliki. V drugi fazi je tako na pisni anketni vprašalnik odgovorilo 51 aktivnih članov PGD Bitnje, kar znaša 40,48 %. Podatke iz vrnjenih pisnih vprašalnikov sem prenesla v elektronsko obliko in jih pridružila podatkom, zajetim prek spleta. Na koncu sem od skupno 126 aktivnih članov PGD Bitnje prejela 63 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 50,00 % vseh aktivnih članov.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih vprašanj, razdeljenih na dva sklopa. Prvi sklop vprašanj se nanaša na motivacijo in zadovoljstvo, drugi sklop pa se navezuje na nekaj bistvenih sociodemografskih podatkov za namene raziskave, kot so starost, spol, zaposlitev in stopnja dosežene izobrazbe. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, anketiranci so prvi sklop vprašanj ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove numerične lestvice.

Pri trditvah, vezanih na notranjo in zunanjo motivacijo, sem si pomagala z različnimi znanstvenimi študijami raziskav, kjer sem izbrala tista vprašanja, ki so najbolj opisovala notranjo in zunanjo motivacijo. Anketni vprašalnik je tako prirejen na osnovi znanstvenih del Pelletier et al. (1995) in Lee, Resinger, Kim in Yoon (2014). V Tabeli 8 je razvrščenih dvanajst dejavnikov oziroma spremenljivk (trditev), ki jih s pomočjo omenjenih znanstvenih raziskav razdelim na notranjo in zunanjo motivacijo in mi služijo za nadaljnjo obdelavo oziroma pri oblikovanju anketnega vprašalnika.

*Tabela 8: Seznam trditev, razdeljenih na notranjo in zunanjo motivacijo*

<b>Zakaj ste v prostovoljnem gasilskem društvu?</b>	<b>Notranja</b>	<b>Zunanja</b>
Ker sem našel delo, ki ga z veseljem opravljam.	x	
Ker se ob tem naučim veliko veščin, ki mi koristijo tudi na drugih področjih.	x	
Zaradi užitka in občutka širjenja znanja na področjih, ki me zanimajo.	x	
Ker mi je v veselje učiti se novih stvari.	x	
Ker mi prinaša veliko osebnega zadovoljstva, ko uspešno opravim nalogo.	x	
Zaradi užitka, ki ga občutim, ko presegam svoje dosedanje rezultate.	x	
Zaradi dejstva, da se, ko sem uspešen pri opravljanju nalog, počutim pomembnega.		x
Zaradi drugih ljudi (svojcev, prijateljev).		x
Zaradi ugodnosti, ki mi jih nudi društvo (na primer ugodnosti pri nakupih).		x
Zaradi pohval, ki sem jih deležen s strani svojcev in prijateljev.		x
Zaradi dobrega vtisa med ljudmi.		x
Ker za dobro opravljeno delo dobim pohvalo ali nagrado (od vodstva).		x

Tabela 8 prikazuje 12 spremenljivk, razvrščenih na dva konstrukta oziroma kazalnika (notranjo in zunanjo motivacijo). Prostovoljni gasilci so pri prvem vprašanju pri vsaki trditvi izbrali eno izmed petih ponujenih možnosti strinjanja (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 = se strinjam in 5 = povsem se strinjam). Na osnovi dobljenih rezultatov v nadaljevanju preverim, ali se bodo spremenljivke v skladu s teorijo razvrstile na dva dejavnika (notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo).

Naslednje vprašanje v anketi se navezuje na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev, ki so pri vsaki trditvi šestih spremenljivk zadovoljstva izbrali eno izmed petih ponujenih možnosti zadovoljstva (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti nezadovoljen, niti zadovoljen, 4 = zadovoljen in 5 = zelo zadovoljen). Kot omenjeno, se zadnji sklop, ki je sestavljen iz štirih vprašanj, navezuje na sociodemografske podatke.



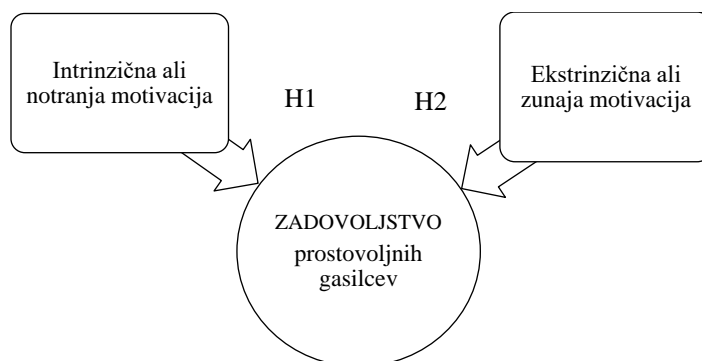
Raziskavo izvedem s podatki, pridobljenimi na osnovi anketnega vprašalnika. Za dokazovanje veljavnosti vseh postavljenih vprašanj oziroma hipotez uporabim statistični program SPSS for Windows 20.0. Od skupno 126 aktivnih članov, v elektronski obliki ter v fizični obliki, prejmem 63 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Z dobljenimi rezultati skušam v nadaljevanju odgovoriti na postavljene hipoteze.

Hipoteza 1: Notranja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev. Eden od načinov osredotočenja managerjev na motivacijo prostovoljcev je razumevanje vedenja posameznikov, da lahko zadovoljijo potrebe prostovoljcev in jih tako spodbujajo za nadaljnje delo in sodelovanje z neprofitno organizacijo. Notranja motivacija je odvisna od notranjih vzpodbud posameznika, kot so interesi, izzivi na delovnem mestu, kreativnost, želja po doseganju ciljev ipd. Prostovoljni gasilci so visoko usposobljeni in predani posamezniki, ki si skupno prizadevajo zagotavljati ključne in zelo cenjene storitve za svojo skupnost. S hipotezo 1 skušam ugotoviti, ali obstaja značilna povezanost zadovoljstva prostovoljnih gasilcev (kot odvisne spremenljivke) z notranjo motivacijo (neodvisna spremenljivka).

Hipoteza 2: Zunanja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev. Zunanja motivacija je odvisna od materialnih in nematerialnih vzpodbud, ki jih prejme prostovoljec. Materialne vzpodbude s strani managerjev v smislu plač in sistemov denarnega nagrajevanja niso primerne v neprofitnih organizacijah. Managerji v teh organizacijah spodbujajo prostovoljce z nematerialnimi dejavniki, kot so pohvale, ugodnosti, dobre delovne razmere itd. S hipotezo 2 skušam ugotoviti, ali obstaja značilna povezanost zadovoljstva prostovoljnih gasilcev (kot odvisne spremenljivke) z zunanjo motivacijo (neodvisna spremenljivka).

Hipoteza 3: Notranja motivacija bolj vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev kot zunanja motivacija. S preverjanjem hipoteze 3 želim ugotoviti, ali obstaja razlika med povezanostjo meritve zadovoljstva prostovoljnih gasilcev z motivacijo, tako notranjo kot zunanjo, in katera izmed naštetih prikazuje večjo povezanost z odvisno spremenljivko (zadovoljstvo).

*Slika 11: Raziskovalni model proučevane problematike*



V skladu s teoretičnimi predpostavkami in opredeljenimi hipotezami oblikujem teoretični raziskovalni model povezav med proučevanimi koncepti, ki ga prikazuje Slika 11.

Vse tri hipoteze v nadaljevanju preverim z multiplo regresijsko analizo, s katero skušam ugotoviti, ali imata notranja in zunanja motivacija (ki ju preverim s faktorsko analizo) pomemben vpliv na raven zadovoljstva v PGD Bitnje.

### **3.3 Analiza in ugotovitve raziskave**

Na osnovi anketnega vprašalnika PGD Bitnje v empiričnem delu magistrskega dela opišem rezultate povezanosti notranje in zunanje motivacije z zadovoljstvom, ki so pridobljeni na osnovi teoretičnega dela v prvem in drugem poglavju magistrskega dela, in s tem potrdim ali ovržem empirične rezultate. Z analizo skušam določiti trenutno stanje motivacije in zadovoljstva v PGD Bitnje ter razumeti motiviranost prostovoljnih gasilcev, ki vpliva na zadovoljstvo pri opravljanju prostovoljnega dela. Na ta način preverim hipoteze, ki so postavljene uvodoma. Rezultati bodo koristili managerjem pri njihovih usmeritvah v nadaljnjem delu.

Analizo rezultatov opravim z multivariatno metodo. Z opisno statistiko opišem značilnosti vzorca, moč odvisnosti med oceno zadovoljstva prostovoljnih gasilcev v PGD Bitnje (odvisna spremenljivka) in motivacijo, tako notranjo kot zunanjo (neodvisna spremenljivka), ugotovim s korelacijsko analizo in pri tem preverim zanesljivost merskih instrumentov za posamezna dejavnika.

S faktorsko analizo razdelim motivacijo na dva faktorja, z multiplo regresijsko analizo preverim odvisnost med zadovoljstvom in motivacijo prostovoljnih gasilcev in jo prikažem z regresijskim modelom. Z multiplim korelacijskim koeficientom ugotovim moč odvisnosti med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami, z multiplim determinacijskim koeficientom pa ugotovim delež variance v odvisni spremenljivki, ki je pojasnjena z variabilnostjo neodvisnih spremenljivk.

#### **3.3.1 Opisna statistika**

Nabor metod, s katerimi se opiše značilnosti vzorca, imenujemo deskriptivna statistika oziroma opisna statistika. Te metode proučujejo opisne (meta) podatke o populaciji in njenih sestavnih delih, da bi ustvarile pregledni opis. Pridobljene rezultate lahko prikažemo s pomočjo grafov in tabel.

Tabela 9: Spol anketirancev PGD Bitnje

Spol	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni odstotek %	Kumulativni odstotek %
Moški	32	50,8	50,8	50,8
Ženski	31	49,2	49,2	100,0
Skupaj	63	100,0	100,0	

Na osnovi vzorčnih podatkov iz Tabele 9 je na anketni vprašalnik odgovorilo 63 anketirancev, manjkajočih vrednosti ni bilo. V anketi je sodelovalo 31 žensk, kar predstavlja 49,2 % vseh vprašanih, in 32 moških, kar predstavlja 50,8 % vseh vprašanih.

Tabela 10: Izračunani kazalniki za spremenljivko starost

N	Veljavnost	63,00
	Manjkajoči	0,00
Aritmetična sredina		3,46
Mediana		3,00
Modus		2,00
Spodnja meja		1,00
Zgornja meja		6,00

Na osnovi Tabele 10 ocenjujem, da je anketo izpolnil vsaj en anketiranec, star do 20 let (spodnja meja), in vsaj en anketiranec, ki je star več kot 60 let (zgornja meja). Največ vprašanih 23,8 %, ki so sodelovali pri anketiranju je bilo starih od 20 do pod 30, najmanj vprašanih 12,7 % pa je spadalo v starostno kategorijo od 50 do pod 60 (Priloga 2).

Tabela 11: Kontingenčna tabela povezanosti med spremenljivkama starost in spol

V katero starostno skupino spadate?		Spol		Skupaj
		Moški	Ženski	
Do pod 20	Število	4,00	5,00	9,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	44,40	55,60	100,00
	% Skupaj	6,30	7,90	14,30
Od 20 do pod 30	Število	10,00	5,00	15,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	66,70	33,30	100,00
	% Skupaj	15,90	7,90	23,80
Od 30 do pod 40	Število	4,00	5,00	9,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	44,40	55,60	100,00
	% Skupaj	6,30	7,90	14,30
Od 40 do pod 50	Število	5,00	5,00	10,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	50,00	50,00	100,00
	% Skupaj	7,90	7,90	15,90

se nadaljuje

Tabela 11: : Kontingenčna tabela povezanosti med spremenljivkama starost in spol (nad.)

V katero starostno skupino spadate?		Spol		Skupaj
		Moški	Ženski	
Od 50 do pod 60	Število	5,00	3,00	8,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	62,50	37,50	100,00
	% Skupaj	7,90	4,80	12,70
60 in več	Število	4,00	8,00	12,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	33,30	66,70	100,00
	% Skupaj	6,30	12,70	19,00
Skupaj	Število	32,00	32,00	31,00
	% Znotraj V katero starostno skupino spadate?	50,80	50,80	49,20
	% Skupaj	50,80	50,80	49,20

Iz Tabele 11 je razvidno, da je oblikovanih šest starostnih skupin. V prvi starostni skupini (do pod 20) je bilo zajetih 9 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 6,3 % moških in 7,9 % žensk, kar predstavlja 14,3 % vseh prostovoljnih gasilcev, ki so izpolnili vprašalnik. Znotraj druge skupine (od 20 do pod 30) je bilo zajetih 15 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 15,9 % moških in 7,9 % žensk, kar predstavlja 23,8 % vseh vprašanih. V tretjem starostnem razredu (od 30 do pod 40) je bilo zajetih 9 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 6,3 % moških in 7,9 % žensk, kar predstavlja 14,3 % vseh vprašanih. V četrtem starostnem razredu (od 40 do pod 50) je bilo zajetih 10 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 7,9 % moških in 7,9 % žensk, kar predstavlja 15,9 % vseh vprašanih. V petem starostnem razredu (od 50 do pod 60) je bilo zajetih 8 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 7,9 % moških in 4,8 % žensk, kar predstavlja 12,7 % vseh vprašanih. V zadnjem, šestem razredu (60 in več) je bilo zajetih 12 prostovoljnih gasilcev, od katerih je 6,3 % moških in 12,7 % žensk, kar predstavlja 19,0 % vseh vprašanih.

Tabela 12: Zaposlitev

Zaposlitev	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni odstotek %	Kumulativni odstotek %
Zaposlen	27	42,90	42,90	42,90
Študent/dijak/šolar	15	23,80	23,80	66,70
Upokojen	12	19,00	19,00	85,70
Nezaposlen	2	3,20	3,20	88,90
Samozaposlen	7	11,10	11,10	100,00
Skupaj	63	100,00	100,00	

Iz Tabele 12 je razvidno, da je v izbranem vzorcu 42,9 % zaposlenih, 23,8 %, ki se izobražujejo (študent/dijak/šolar), 19,0 % upokojenih, 11,1 % samozaposlenih in 3,2 % nezaposlenih prostovoljnih gasilcev.

Tabela 13: Izobrazba

Najvišja stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni odstotek %	Kumulativen odstotek %
Osnovna šola	16	25,40	25,40	25,40
Poklicna srednja šola	17	27,00	27,00	52,40
Srednja šola (gimnazijski maturant)	12	19,00	19,00	71,40
Višja šola (2-letna)	8	12,70	12,70	84,10
Visoka šola (3-letna)	5	7,90	7,90	92,10
Univerzitetna izobrazba	3	4,80	4,80	96,80
Specializacija, magisterij, doktorat.	2	3,20	3,20	100,00
Skupaj	63	100,00	100,00	

Iz Tabele 13 je razvidno, da v celotnem vzorcu prevladujejo anketiranci s poklicno srednjo šolo (27 %), sledi skupina z osnovno šolo (25,4 %), nato anketiranci s srednjo šolo – gimnazijski maturant (19,0 %), anketirani z višjo šolo (12,7 %) in univerzitetno izobrazbo (4,8 %). Najmanjši delež pa je tistih z najvišjo stopnjo izobrazbe (specializacija, magisterij, doktorat), le 3,2 %.

### 3.3.2 Zanesljivost vprašalnika

Zanesljivost vprašalnika opredelimo kot lastnost vprašalnika, ki pri ponovljenih merjenjih istih lastnosti pri istih osebah enake rezultate. Cronbachova alfa ( $\alpha$ ) meri zanesljivost vprašalnika na osnovi korelacij med spremenljivkami. Kadar so razlike variabilnosti zelo velike, je to znak nezanesljivega merjenja. Vrednosti, ki jih Cronbachova alfa lahko zavzame, so med 0 in 1 (Šifrer & Bren, 2011, str. 34; Ferligoj et al., 1995, str. 157):

- $\alpha > 0,8$  – visoka zanesljivost,
- $0,7 < \alpha < 0,8$  – zelo dobra zanesljivost,
- $0,6 < \alpha < 0,7$  – zmerna zanesljivost,
- $\alpha < 0,6$  – komaj sprejemljiva zanesljivost.

Tabela 14: Zanesljivost vprašalnika - motivacija

Cronbachov koeficient alfa	Cronbachov koeficient alfa na podlagi standardiziranih spremenljivk	N Št. spremenljivk
0,762	0,768	12

Za merjenje zanesljivosti vprašalnika, vezanega na motivacijo, uporabim Cronbachov koeficient alfa, ki je prikazana v Tabeli 14 in znaša 0,762, kar pomeni, da je merski instrument motivacije zelo dobro zanesljiv.

Tabela 15: Zanesljivost vprašalnika – zadovoljstvo

Cronbachov koeficient alfa	Cronbachov koeficient alfa na podlagi standardiziranih spremenljivk	N Št. spremenljivk
0,855	0,856	6

Za merjenje zanesljivosti vprašalnika, vezanega na zadovoljstvo, uporabim Cronbachov koeficient alfa, ki je prikazan v Tabeli 15 in znaša 0,855, kar pomeni, da je merski instrument zadovoljstva visoko zanesljiv.

### 3.3.3 Faktorska analiza

S faktorsko analizo prikažem, da ima posamezna spremenljivka močno faktorsko utež le pri enem faktorju. Spremenljivka pripada tistemu faktorju, pri katerem ima večjo utež, v tem primeru bi morala faktorska analiza prikazati dva faktorja (notranjo in zunanjo motivacijo).

Tabela 16: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca		0,781
Bartlettov test zanesljivosti	Pribl. Chi-kvadrat	263,048
	Stopinje prostosti (df)	66,000
	Stopnja statistične značilnosti (Sig.)	0,000

Iz Tabele 16 je razvidno, da je Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorca (v nadaljevanju KMO) 0,781, kar pomeni, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Optimalno je, da je KMO večja od 0,8, še sprejemljiva mera pa je med 0,5 in 0,6, kar v tem primeru je; pod 0,5 podatki niso ustrezni za faktorsko analizo.

Z Bartlettovim testom preverim, ali je originalna korelacijska matrika enotska. Vrednost statistične značilnosti Bartlettovega testa (Sig.) je manjša od 0,05, kar pomeni, da korelacijska matrika ni enotska. Torej zaključim, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Tabela 17: Rotirana faktorska matrika

Trditve notranje in zunanje motivacije	Faktorske uteži	
	ZUNANJA MOTIVACIJA	NOTRANJA MOTIVACIJA
Zaradi dobrega vtisa med ljudmi.	0,807	-0,077
Zaradi drugih ljudi (svojcev, prijateljev).	0,805	-0,015
Zaradi pohval, ki sem jih deležen s strani svojcev in prijateljev.	0,800	0,015
Zaradi ugodnosti, ki mi jih nudi društvo (na primer ugodnosti pri nakupih).	0,724	0,215

se nadaljuje

Tabela 17: Rotirana faktorska matrika (nad.)

Trditve notranje in zunanje motivacije	Faktorske uteži	
	ZUNANJA MOTIVACIJA	NOTRANJA MOTIVACIJA
Zaradi dejstva, da se, ko sem uspešen pri opravljanju nalog, počutim pomembnega.	0,710	0,211
Ker za dobro opravljeno delo dobim pohvalo ali nagrado (od vodstva).	0,629	-0,181
Zaradi užitka, ki ga občutim, ko presegam svoje dosedanje rezultate.	-0,088	0,747
Ker sem našel delo, ki ga z veseljem opravljam.	0,108	0,731
Ker mi prinaša veliko osebnega zadovoljstva, ko uspešno opravim nalogo.	-0,125	0,718
Ker se ob tem naučim veliko veščin, ki mi koristijo tudi na drugih področjih.	-0,076	0,713
Ker mi je v veselje učiti se novih stvari.	0,169	0,669
Zaradi užitka in občutka širjenja znanja na področjih, ki me zanimajo.	0,124	0,642

S pomočjo faktorske analize skušam potrditi teoretično delitev motivacije na notranjo in zunanjo. Faktorsko analizo uporabim za zmanjšanje števila spremenljivk, ob predpostavki, da morajo biti med sabo normalno porazdeljene.

Faktorske uteži so kovariance med faktorji in spremenljivkami, ki povedo, kako je posamezna spremenljivka povezana s faktorji. V Tabeli 17 je prikazana rotirana faktorska rešitev (Varimax rotacija), in sicer so prikazane faktorske uteži za dva izločena faktorja (prvi faktor ali zunanja motivacija in drugi faktor ali notranja motivacija). Spremenljivke so razvrščene po velikosti faktorskih uteži.

Tabela 18: Skupna varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsote kvadratov (rotacija Varimax)		
	Skupaj	Varianca %	Kumulativni odstotek %	Skupaj	Varianca %	Kumulativni odstotek %
1	3,533	29,445	29,445	3,449	28,738	28,738
2	3,019	25,158	54,602	3,104	25,865	54,602
3	0,902	7,518	62,121			
4	0,882	7,347	69,468			
5	0,702	5,848	75,316			
6	0,629	5,243	80,559			
7	0,604	5,031	85,590			
8	0,450	3,750	89,340			
9	0,394	3,285	92,625			
10	0,336	2,804	95,428			
11	0,304	2,532	97,960			
12	0,245	2,040	100,000			

Izločevalna metoda: Analiza glavne komponente.

Delitev na omenjena faktorja v Tabeli 18 potrjuje, da teorija o motivaciji drži, saj faktorja pojasnita 54,60 % skupne variance. Prvi faktor je visoko nasičen s postavkami, ki se nanašajo na zunanjo motivacijo (28,74 %), drugi faktor pa zajema postavke, ki se nanašajo na notranjo motivacijo (25,86 %). Za potrditev teorije je pogoj, da naj bi bil delež skupne pojasnjene variance obeh izločenih faktorjev skupaj vsaj 30 %.

### 3.3.4 Regresijska analiza in regresijski model

V mnogih problemih lahko s poznavanjem ene spremenljivke zadovoljivo dobro napovemo neko drugo spremenljivko. Če poznamo še kakšne dodatne informacije – dodatne spremenljivke, pa lahko to napoved še izboljšamo. Kadar torej nastopa v medsebojni odvisnosti več pojavov, govorimo o multipli regresiji (Šifrer & Bren, 2011, str. 85).

Na osnovi zastavljenih hipotez proučim povezave med spremenljivkami, zato opravi multiplo regresijsko analizo. Kadar torej proučujemo linearni vpliv več neodvisnih spremenljivk na odvisno, govorimo o multipli regresiji.

*Tabela 19: Korelacijska matrika*

		Zadovoljstvo	NotranjaM	ZunanjaM
Pearsonov koeficient korelacije	Zadovoljstvo	1,000	0,617	0,314
	Stopnja st. značilnosti (1-stranski test)		0,000	0,006
	NotranjaM	0,617	1,000	0,163
	Stopnja st. značilnosti (1-stranski test)	0,000		0,101
	ZunanjaM	0,314	0,163	1,000
	Stopnja st. značilnosti (1-stranski test)	0,006	0,101	

Pearsonov koeficient korelacije meri moč linearne povezanosti med dvema spremenljivkama. Koeficient lahko zavzame vrednosti med  $-1$  (negativna povezanost) in  $1$  (pozitivna povezanost). Pearsonov koeficient korelacije prikaže povezanost dveh spremenljivk, ne prikaže pa vpliva ene spremenljivke na drugo. Moč linearne povezanosti spremenljivk, lahko prikažemo z naslednjimi stopnjami povezanosti (Šifrer & Bren, 2011, str. 39; BENSTAT – portal statističnih analiz):

- vrednost koeficienta 0,00 – ni povezanosti,
- vrednost koeficienta 0,01–0,19 – neznatna povezanost,
- vrednost koeficienta 0,20–0,39 – nizka/šibka povezanost,
- vrednost koeficienta 0,40–0,69 – srednja/zmerna povezanost,
- vrednost koeficienta 0,70–0,89 – visoka/močna povezanost,
- vrednost koeficienta 0,90–0,99 – zelo visoka/zelo močna povezanost,
- vrednost koeficienta 1,00 – popolna (funkcijska) povezanost.



*Povezanost med zadovoljstvom in notranjo motivacijo*  $r_{\text{zadovoljstvo,notranjaM}} = 0,617$  (1)

Na podlagi vzorčnih podatkov v Tabeli 19 ocenjujem, da je Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivko zadovoljstvo in notranjo motivacijo (1) enak 0,617, kar pomeni, da je povezanost med tema dvema spremenljivkama srednje močna in pozitivna.

*Povezanost med zadovoljstvom in zunanjo motivacijo*  $r_{\text{zadovoljstvo,zunanjaM}} = 0,314$  (2)

Na podlagi vzorčnih podatkov v Tabeli 19 ocenjujem, da je Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivko zadovoljstvo in zunanjo motivacijo (2) enak 0,314, kar pomeni, da je povezanost med tema dvema spremenljivkama šibka in pozitivna.

*Povezanost med notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo*  $r_{\text{notranjaM,zunanjaM}} = 0,163$  (3)

Pri vsebinskem razlogu za pozitivno ali negativno povezanost (3), je potrebno upoštevati dvostranski preizkus. Pri tem sem pozorna na odčitavanje točne stopnje značilnosti, ki pa je v Tabeli 19 izračunana za enostranski preizkus. V Tabeli 19 je navedena točna stopnja značilnosti pri enostranskem preizkusu  $P = 0,101$ . Pri vzorčnih podatkih pa je treba upoštevati dvostranski preizkus, zato je točna stopnja značilnosti enaka (4):

$$2P = 2 * 0,101 = 0,202$$

$$(P = 0,202) > (\alpha = 0,05)$$
 (4)

Na podlagi izračuna tako ugotovim, da pri stopnji statistične značilnosti 0,05 ne morem trditi, da obstaja pozitivna povezanost med notranjo in zunanjo motivacijo, kar pomeni, da spremenljivki notranja motivacija in zunanja motivacija med seboj nista povezani.

*Tabela 20: Odvisnost spremenljivk*

Model <sup>b</sup>	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	0,654 <sup>a</sup>	0,427	0,408	0,35109	1,943

a. Konstanta: ZunanjaM, NotranjaM

b. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 20 ocenjujem, da je multipli korelacijski koeficient enak 0,654, kar pomeni, da je odvisnost med zadovoljstvom in obema neodvisnima spremenljivkama, to sta notranja in zunanja motivacija, srednje močna.

Na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 20 ocenjujem, da je multipli determinacijski koeficient enak 0,427, kar pomeni, da je 42,70 % variance zadovoljstva pojasnjeno z linearnim vplivom notranje in zunanje motivacije.

Iz rezultatov v Tabeli 20 ugotovim, da na osnovi Durbin-Watsonovega testa obstaja rahla pozitivna korelacija med reziduali, ki ima vrednost 1,943.

Tabela 21: Sklepanje o skupni značilnosti regresijskega modela (ANOVA)

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti (df)	Povprečje kvadratov	F-test	Stopnja statistične značilnosti
Regresija	5,517	2	2,758	22,378	0,000 <sup>b</sup>
Rezidual	7,396	60	0,123		
Skupaj	12,913	62			

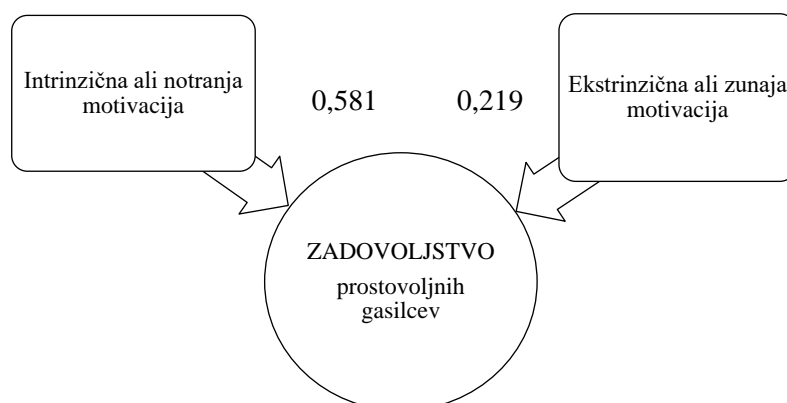
b. Konstanti: ZunanjaM, NotranjaM

Field (2005) pravi, je treba pri poročanju o ANOVI zapisati vrednost F-razmerja (stolpec F v Tabeli 21) in stopinje prostosti ter navesti stopnjo statistične pomembnosti testa analize variance.

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepam na osnovi analize variance (ANOVA). V Tabeli 21 je vrednost F-testa 22,378, stopinje prostosti so 2 in 60. Manjša kot je statistična značilnost Tabele 21, boljši je regresijski model. Tako lahko na osnovi statistične značilnosti F-testa pri zanemarljivi stopnji tveganja trdim ( $P = 0,000$ ), da vsaj ena izmed neodvisnih (notranja oziroma zunanja motivacija) spremenljivk vpliva na odvisno spremenljivko (zadovoljstvo).

Regresijski model prikazuje moč povezanosti med odvisno spremenljivko (zadovoljstvo) in neodvisnima spremenljivkama (notranja in zunanja motivacija). Standardiziran parcialni regresijski koeficient (Beta) razkrije smer in moč povezanosti posamezne spremenljivke.

Slika 12: Regresijski model



V Tabeli 22 proučim vpliv obeh neodvisnih spremenljivk, ki so podrobno opisane pri hipotezah. Na osnovi stopnje značilnosti in vrednost statistike t ugotovim, da je vpliv notranje in zunanje motivacije statistično značilen (stopnja značilnosti je manjša od 0,05).

Tabela 22: Regresijski koeficienti

Model	Nestand. koeficienti		Stand. koeficienti	t	Stopnja statist. značil.	95,0 % interval zaupanja B		Korelacije			Kolinearna statistika	
	B	St. napaka	Beta			Spodnja meja	Zgornja meja	Nični red	Parcial. koef.	Delež	Toleranca	VIF
Konstanta	1,296	0,471		2,754	0,008	0,355	2,237					
NotranjaM	0,539	0,092	0,581	5,867	0,000	0,355	0,723	0,617	0,604	0,573	0,973	1,027
ZunanjaM	0,230	0,104	0,219	2,216	0,031	0,022	0,437	0,314	0,275	0,216	0,973	1,027

Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Pri vseh statistično značilnih spremenljivkah so regresijskih koeficienti pozitivni, kar pomeni, da se s povišanjem vrednosti spremenljivke poveča tudi odvisna spremenljivka zadovoljstvo, če se ostali dve neodvisni spremenljivki ne spreminjata (Šifrer & Bren, 2011, str. 91).

**Hipoteza 1:** Notranja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev.

Na osnovi vzorčnih podatkov iz Tabele 22 ugotovim, da je parcialni korelacijski koeficient enak 0,604, kar pomeni, da je odvisnost med spremenljivkama zadovoljstvo in notranja motivacija srednje močna in pozitivna, pri čemer je iz obeh izločen vpliv zunanje motivacije.

Na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 22 ocenjujem, da je prvi regresijski koeficient enak 0,539, kar pomeni, da se odvisna spremenljivka zadovoljstvo v povprečju poveča za 0,539 enote, če se spremenljivka notranja motivacija poveča za 1 enoto, spremenljivka zunanja motivacija pa ostane nespremenjena.

Stopnja značilnosti pove, da lahko pri zanemarljivi stopnji tveganja trdim, da je parcialni koeficient za vpliv spremenljivke notranja motivacija na odvisno spremenljivko zadovoljstvo različen od 0. S 95 % gotovosti lahko trdim, da se parcialni regresijski koeficient za vpliv spremenljivke notranja motivacija na odvisno spremenljivko zadovoljstvo nahaja na intervalu med 0,355 in 0,723. Ker interval ne vsebuje vrednosti 0, lahko pri taki gotovosti (ali tveganju) trdim tudi, da je koeficient statistično značilno različen od 0.

Prvo hipotezo na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 22 potrdim, saj je standardiziran parcialni regresijski koeficient 0,581, statistično značilen (stopnja značilnosti znaša  $P = 0,000$ ) ter srednje močen, zato lahko trdim, da notranja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljcev.

**Hipoteza 2:** Zunanja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev.

Na osnovi vzorčnih podatkov iz Tabele 22 ugotovim, da je parcialni korelacijski koeficient enak 0,275, kar pomeni, da je odvisnost med spremenljivkama zadovoljstvo in zunanja motivacija šibka, pri čemer je iz obeh izločen vpliv notranje motivacije.

Na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 22 ocenjujem, da je drugi regresijski koeficient enak 0,230, kar pomeni, da se odvisna spremenljivka zadovoljstvo v povprečju poveča za 0,230 enote, če se spremenljivka zunanja motivacija poveča za 1 enoto, spremenljivka notranja motivacija pa ostane nespremenjena.

Stopnja značilnosti pove, da lahko pri 3,1 % stopnji tveganja trdim, da je parcialni koeficient za vpliv spremenljivke zunanja motivacija na odvisno spremenljivko zadovoljstvo različen od 0. Pri 5 % tveganju lahko trdim, da se parcialni regresijski koeficient za vpliv spremenljivke zunanja motivacija na odvisno spremenljivko zadovoljstvo nahaja na intervalu med 0,022 in 0,437. Ker interval ne vsebuje vrednosti 0, lahko pri taki gotovosti (ali tveganju) trdim tudi, da je koeficient statistično značilno različen od 0.

Na osnovi vzorčnih podatkov v Tabeli 22 lahko drugo hipotezo potrdim, saj standardiziran parcialni regresijski koeficient znaša 0,219 in je statistično značilen pri stopnji značilnosti 0,031, torej lahko trdim, da zunanja motivacija vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev.

**Hipoteza 3:** Notranja motivacija bolj vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev kot zunanja motivacija.

Glede na rezultate v Tabeli 22 lahko pri 5 % tveganju trdim, da obe neodvisni spremenljivki statistično značilno vplivata na odvisno spremenljivko zadovoljstvo. Če primerjam moč vpliva posameznih spremenljivk, lahko trdim, da spremenljivka notranja motivacija močnejše vpliva na odvisno spremenljivko kot spremenljivka zunanja motivacija, saj je vrednost njenega parcialnega regresijskega koeficienta (0,581) po absolutni vrednosti večja od koeficienta spremenljivke zunanje motivacije (0,219). Tretjo hipotezo tako potrdim.

Preverjanje predpostavke o multikolinernosti. Med neodvisnimi spremenljivkami ne sme biti močnih povezav. Prisotnost multikolinearnosti preverim z VIF-faktorjem (angl. *variance inflation factor*). Multikolinearnosti ni, če je njegova vrednost manjša od 10. Toleranca pa pomeni delež variabilnosti neodvisne spremenljivke, ki je neodvisen od ostalih neodvisnih spremenljivk. Vrednosti VIF-faktorjev in faktorjev tolerance v Tabeli 22 povesta, da sta oba VIF-faktorja pod vrednostjo 10 ter da sta oba faktorja tolerance nad vrednostjo 0,2. Na osnovi tega lahko sklepam, da v konkretnem primeru ni prisoten problem multikolinernosti.

### 3.3.5 Omejitve raziskovanja

Omejitve raziskovanja se kažejo pri izvedbi empiričnega dela magistrskega dela v tem, da je bilo v proučevani model vključenih zelo nizko število prostovoljnih gasilcev in da je bila raziskava opravljena smo na enem prostovoljnem gasilskem društvu, kar pomeni neustrezno posploševanje na celotno populacijo. Razlog za nizko število anketirancev je predvsem to, da je izmed 254 članov gasilskega društva PGD Bitnje aktivnih le 126 članov, ki pa so poglavitni za raziskavo. Aktivni prostovoljni gasilci se izobražujejo, sodelujejo, tekmujejo in ne nazadnje rešujejo življenja, skratka so aktivni na področju gasilstva. Predlagam, da se v prihodnje razišče večji vzorec raziskave prostovoljnih gasilskih društev na območju Mestne občine Kranj, v tem primeru bi bilo vključenih 16 prostovoljnih gasilskih društev, kar pomeni primerno velik vzorec in verjetno tudi bolj natančne rezultate. Zanimiva bi bila tudi primerjava vpliva motivacije na zadovoljstvo med prostovoljnimi gasilci in poklicnimi gasilci.

Pri izvedbi empiričnega dela magistrskega dela sem se spopadala tudi s časovno omejitvijo, saj je raziskava imela časovno omejen okvir – anketiranje je potekalo tri tedne v letu 2017, zaradi omejene dostopnosti spletnega anketnega vprašalnika ter zaradi fizične oblike anket, ki so bile s pomočjo Anžeta Pogačnika dostavljene na eno izmed vaj prostovoljnih gasilcev v PGD Bitnje. Kot že rečeno, s povečanjem vzorca in tudi z longitudinalnim zbiranjem podatkov bi lahko dosegala višjo stopnjo zanesljivosti raziskovanja. Z izbiro večjega vzorca bi raziskava vsekakor dodatno pridobila na teži.

### 3.3.6 Ugotovitve raziskave

S Cronbachovo alfo v prvem koraku preverim zanesljivost vprašalnika. Vrednost pri spremenljivki zadovoljstvo znaša več kot 0,8 (0,855) in pomeni visoko zanesljivost vprašalnika. V primeru motivacije pa je Cronbachova alfa malo pod 0,8, (0,762), kljub temu je za raziskavo še vedno sprejemljiva, saj je vrednost  $\alpha$  na intervalu med  $0,7 < \alpha < 0,8$  in pomeni zelo dobro zanesljivost. Ugotavljam, da oblikovane skupine merskih spremenljivk z relativno visoko zanesljivostjo omogočajo merjenje konceptov zadovoljstva in motivacije.

V naslednjem koraku s faktorsko analizo preverim, ali lahko motivacijo, ki jo merim z 12 spremenljivkami, pojasnim z manjšim številom skupnih faktorjev, pri tem pa ne izgubim dela informacij. S postopkom faktorske analize pokažem teoretično delitev motivacije na notranjo in zunanjo. Faktorsko analizo torej uporabim za zmanjšanje števila spremenljivk, s tem dobim dva faktorja, ki odsevata vse lastnosti spremenljivk, na eni strani notranjo motivacijo in na drugi strani zunanjo motivacijo. Rezultat faktorske analize po metodi glavnih komponent potrjuje delitev na notranjo in zunanjo motivacijo, s katero lahko pojasnim 54,60 % skupne variance.

Na osnovi postavljenih hipotez, ki jih preverim z multiplo regresijo, ugotovim povezave med spremenljivkami. S pomočjo korelacij pri regresijski analizi preverim moč povezave med proučevanimi spremenljivkami. Povezanost med spremenljivkami notranja in zunanja motivacija in zadovoljstvom preverim s Pearsonovim koeficientom korelacije. V skladu s temeljno predpostavko ugotovim, da obstajajo pozitivne povezanosti med spremenljivkami. Srednje močna pozitivna povezanost je med notranjo motivacijo in zadovoljstvom (0,617), šibka pozitivna povezanost pa je med zunanjo motivacijo in zadovoljstvom (0,314). Rezultat točne stopnje značilnosti Pearsonovega koeficienta notranje in zunanje motivacije je večji od 0,05 (0,202) in potrjuje, da omenjeni motivaciji nista med seboj povezani.

S pomočjo regresijskega modela dobim rezultat, ki je ključnega pomena pri moji raziskavi. Regresijski model odgovori na tri hipoteze, kjer ugotavljam vplivanje motivacije na zadovoljstvo. V magistrskem delu s prvo hipotezo potrdim (na osnovi regresijskega modela, ki je statistično značilen, standardiziran parcialni regresijski koeficient pa znaša 0,581), da notranja motivacija vpliva na zadovoljstvo, kar potrjuje tudi pretekla raziskava Lee et al. (2014). V raziskavi proučujejo vpliv motivacije prostovoljcev na zadovoljstvo na kulturnem »mega« dogodku (angl. *a cultural mega-event*) v Severni Koreji, ki se je odvijal leta 2012, pod imenom Expo 2012. Omenjena raziskava potrdi, da notranja motivacija pomembno vpliva na zadovoljstvo prostovoljcev dogodka Expo 2012. Omeniti je treba, da v raziskavi preverijo tudi vpliv zunanje motivacije na zadovoljstvo prostovoljcev dogodka Expo 2012, vendar se izkaže, da je statistično neznačilna (Lee et al., 2014, str. 45).

Regresijski model (zunanja motivacija prav tako vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev) je statistično značilen, standardiziran parcialni regresijski koeficient pa znaša 0,219. Na osnovi preteklih raziskav izpostavim študijo raziskovalcev Farell, Johnston in Twynam (1998) in potrdim hipotezo 2. V omenjeni raziskavi so proučevali lastnosti zadovoljstva in motivacije na prostovoljcih pri izvajanju elitnega športnega tekmovanja. Raziskava je bila izvedena na 300 prostovoljcih, ki so omogočili žensko prvenstvo v kurlingu (angl. *Scott Tournament of Hearts*) v Thunder Bayu leta 1996. Pri proučevanju motivacije prostovoljcev so uporabili 28-stopenjsko motivacijsko lestvico, ki jo razdelijo na štiri kategorije: namerno ali koristno motivacijo (angl. *purposive*), solidarno oziroma pripravljenost za medsebojno pomoč (angl. *solidary*), obvezujočo motivacijo (angl. *commitments*) in zunanjo tradicijo (angl. *external traditions*), slednja poudarja zunanjo motivacijo, ki v omenjeni študiji statistično značilno vpliva na zadovoljstvo prostovoljcev (Farell, Johnston & Twynam, 1998, str. 292–294).

Caldwell in Andereck (1994, str. 38–42) v svoji raziskavi razdelita motivacijo prostovoljcev na tri kategorije: namensko, solidarno in materialno. Ugotovili sta, da ima najmočnejši vpliv na prostovoljno delo namerna motivacija (delati nekaj koristnega in prispevati k družbi), ki ji sledi solidarna motivacija (socialna interakcija) in nazadnje materialna motivacija (materialne spodbude – nagrade oziroma ugodnosti). Prav tako kot Caldwell in Andereck (1994, str. 38–42) tudi Farell et al. (1998, str. 293–294) potrjujejo, da je vpliv zunanje

motivacije na športnem dogodku (angl. *Scott Tournament of Hearts*) nižji od notranje motivacije. Na osnovi omenjenih raziskav tako potrdim tudi zadnjo hipotezo, kjer trdim, da notranja motivacija (0,581) bolj vpliva na zadovoljstvo kot zunanja motivacija (0,219).

## SKLEP

Managerji morajo razumeti osnovna pravila človekovega vedenja, da lahko motivirajo prostovoljce, saj vemo, da posamezniki sodelujejo, da zadostijo svojim potrebam in željam in ne potrebam organizacije. S slabim vodenjem in neustrezno organizacijo lahko managerji negativno vplivajo na prostovoljce, saj ti lahko izgubijo zanimanje za opravljanje prostovoljnega dela.

Koncept zadovoljstva velja kot teoretično pomemben v številnih študijah, saj proučujejo dejavnike, ki vplivajo na trajnost sodelovanja prostovoljcev v organizacijah. Zadovoljstvo je zapleten pojem za analiziranje, saj ima širok nabor različnih interpretacij ter različnih vrst merjenj, ki se uporabljajo pri merjenju tega pojava. Izpopolnjevanje, usposabljanje in nagrajevanje so pomembni dejavniki, ki lahko vplivajo na delo prostovoljca.

Primarni namen magistrskega dela je razumevanje, kako vplivata notranja in zunanja motivacija na zadovoljstvo, saj managerji lahko z razumevanjem tega vzpodbujajo prostovoljce z določenimi načini, da bodo lahko zadovoljni in še naprej prihajali opravljati pomembno delo. Poleg tega pa bodo managerji z razumevanjem omenjenih predpostavk lahko predvideli potrebe svojih članov in jim dodelili tako delo, za katero so najbolj primerni, s tem pa bosta njihova motivacija in zanimanje večja.

Ugotovitve v magistrskem delu so združene iz teoretskih osnov in empiričnega dela. Študija primera je omejena na točno določeno neprofitno organizacijo (PGD Bitnje), zato vzorca ne morem posplošiti na celotno populacijo. Na osnovi dobljenih rezultatov ugotovim, da je zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev odvisno od motivacije, ne nazadnje je mogoče sklepati, da motivacija prostovoljcev vključuje različne vidike in je bolj zapletena, kot bi lahko pričakovali. S pomočjo teorije o samodeterminaciji, ki loči notranjo in zunanjo motivacijo, ugotovim, katera bolj vpliva na zadovoljstvo prostovoljnih gasilcev.

Managerji lahko s spodbujanjem ustvarjalnega in zanimivega okolja izboljšajo zadovoljstvo v organizaciji. Ustvarjanje takega okolja spodbuja občutek ponosa v organizaciji in ustvari vrednost, ki je nobena organizacija ne more kopirati. Za povečanje notranje motivacije in s tem posledično ustvarjanje takega okolja lahko managerji PGD Bitnje dodelijo prostovoljcem bolj odgovorno delo, kar ustvarja občutek ponosa, oziroma jim dodelijo bolj zanimive naloge (nove izzive). Ne samo, da morajo managerji zadovoljiti pričakovanja prostovoljcev, ki temeljijo na notranji motivaciji, ampak morajo imeti široko paleto znanj tudi z vidika organiziranja prostovoljcev, vključno s komunikacijo in uveljavljanjem prostovoljcev. Vloga managerja je lahko odločilna pri delu prostovoljcev, saj brez

spodbujanja in podpiranja prostovoljcev s strani managerja ti ne bi imeli možnosti osebne rasti in ustvarjalnega pogoja za razvoj zaupanja. Managerji morajo še naprej razmišljati o kreativnih načinih, kako privabljati prostovoljce, in biti prilagodljivi na vseh področjih. Na osnovi rezultatov zunanje motivacije predlagam managerjem PGD Bitnje, da prostovoljne gasilce vzpodbujajo tako kot do sedaj, z nematerialnimi nagradami, pohvalami in tudi z materialnimi nagradami (razne ugodnosti, nagrade, boni), s čimer bo zadovoljstvo raslo in bo organizacijski uspeh zagotovljen.

Prepričana sem, da so ugotovitve, ki izvirajo iz raziskave, pomembne za managerje v PGD Bitnje. Z raziskavo sem zajela pomembne izseke za razumevanje, privabljanje, ohranjanje in podpiranje prostovoljnih gasilcev. Na koncu naj dodam, da v PGD Bitnje obstajajo edinstveni prostovoljni gasilci, ki nam pomagajo v različnih situacijah in to delo cenijo. Ne nazadnje upam, da bodo rezultati magistrskega dela služili kot pomoč pri razumevanju njihovih gasilcev in pomembnega dela, ki ga opravljajo.



## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). *Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2014*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2015). *Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2014*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2015*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2015*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
5. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2017). *Informacija o poslovanju društev v RS v letu 2016*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
6. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2017). *Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij v RS v letu 2016*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
7. Antun, V., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Bačnik, P. (2006). *Management človeških virov v neprofitnih organizacijah* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
9. Bang, H., Ross, S., & Reio, G. T. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations – The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96–112.
10. Bang, H. (2015). Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 161–176.
11. Barnes, M., & Sharpe, E. (2009). Looking beyond traditional volunteer management. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 20(2), 169–187.
12. Bassous, G. M (2010). *Factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations: A mixed methodology study* (doktorska disertacija). Phoenix: University of Phoenix.
13. *BENSTAT – Portal statističnih analiz*. Najdeno 13. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.benstat.si/blog/pearsonov-koeficient-korelacije/>
14. Brudney, J. L. (2010). Using volunteers in the workplace. *Handbook of human resource management in government*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
15. Buček, O. (2012). *Povezava med motivacijo, samooceno znanja in znanjem IKT-ja med študenti različnih držav* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.

16. Buček, O., & Čagran B. (2011). Motivacija rednih in izrednih študentov. *Šolsko polje*, 22( ½), 115–127.
17. Caldwell, L. L., & Andereck, K. L. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation-related voluntary association. *Leisure Studies*, 16, 33–44.
18. Cilenšek, T. (2014). *Vpliv poštenega sistema nagrajevanja na motivacijo managerjev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A. A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530.
20. CNVOS – Portal slovenskih nevladnih organizacij. Najdeno 12. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/stevilo-nvo/>
21. Cohen, R. (2008). Volunteering by the numbers. *The Nonprofit Quarterly*, Fall, 34–41.
22. Cui-Callahan, N. A. (2012). *An Examination of Job Satisfaction among Urban High School Teachers*. Nevada: University of Nevada.
23. Čadež, A. (2003). *Motivacija za pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Deci, L. E., & Ryan, M. R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
25. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Divjak, M. (2005). *Management neprofitne organizacije* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
27. Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer Motivation, Satisfaction and Management at an Elite Sporting Competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.
28. Ferligoj, A., Leskošek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ferreira, M. R., Proenca, T., & Proenca, J. F. (2012). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 9, 27–42.
30. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
31. Fiorillo, D. (2011). Do monetary rewards crowd out the intrinsic motivation of volunteers? Some empirical evidence for Italian volunteers. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 82(2), 139–165.
32. Fisher, P. J., & Cole, K. M. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
33. Gagné, M., & Deci, L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
34. *Gasilska zveza Slovenije*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/gorenjska-regija>
35. George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

36. Gril, A. (2007). *Prostovoljstvo je proizvodnja smisla*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
37. Henson, R. (1976). Expectancy Beliefs, Ability, and Personality in Predicting Academic Performance. *The Journal of Educational Research*, 70(1), 41–44.
38. Horak, C. (1995). *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
39. *Informacija o poslovanju društev 2016*. Najdeno 30. septembra 2017 na spletnem naslovu [https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija\\_LP\\_drustva\\_2016.pdf](https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_drustva_2016.pdf)
40. Jordan, T. A. (2009). *Volunteer entry into hospital culture: Relationships among socialization, profit, organizational commitment and job satisfaction* (doktorska disertacija). Kentucky: University of Louisville.
41. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: FDV.
42. Kolarič, Z., & Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana, Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
43. Kummerfeldt, V. D. (2011). *A study of job satisfaction, performance, and retention in a nonprofit organization*. Capella: Capella University.
44. Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788–796.
45. Lee C., Reisinger Y., Kima M. J., & Yoon S.-M. (2014). The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes and support for a mega-event. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 37–48.
46. Leonard, R., W. (2012). The impact of motivation and leader behavior on satisfaction in nonprofits. *Lebanon Valley College*, 19(1), 520-535.
47. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Leonard, R. W. (2013). Nonprofit motivation behavior and satisfaction. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 25(1), 81-93.
49. Merrill, M. (2006). Global trends and the challenges for volunteering. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 9–14.
50. Mevlja, B., & Kavčič, K. (2012). *Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji: strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
51. Millette, V. (2005). *Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance; The impact of job characteristics on the outcomes of volunteer involvement* (magistrsko delo). Montreal, Quebec, Canada: Concordia University.
52. Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P. A., & Tang, F. (2003). Effects of volunteering on the well-being of older adults. *Journal of Gerontology*, 58B(3), 137–145.
53. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
54. Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding Workplace Deviant Behavior in Nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), 289–309.

55. Orgulan, S. (2009). Vloga učiteljevega vzogjno-izobraževalnega pristopa pri dijakovi motivaciji za izobraževanje. »Mladi za napredek Maribora 2009«. Maribor: Srednja ekonomska šola Maribor.
56. Osei, A. E. (2014). Cross-cultural factorial validity of the academic motivation scale. *Cross Cultural Management*, 21(1), 104–125.
57. Paco, A., & Nave, A. C. (2013). A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547–559.
58. Paine, A. E., Hill, M., & Rochester, C. (2010). *A rose by any other name... Revisiting the question: what exactly is volunteering?* The Working paper series: Paper one. Najdeno 15. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.ifrc.org/docs/IDRL/Volunteers/a-rose-by-any-other-name-what-exactly-is-volunteering.pdf>
59. Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705–734.
60. Pearce, L. J. (1983). Job attitude and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 646–652.
61. Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35–53.
62. PGD Bitnje (2017). Letno poročilo PGD Bitnje za leto 2016. Kranj: PGD Bitnje.
63. Pirih, N. (2012). *Marketinško komuniciranje v izobraževalnih inštitucijah* (delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Powers, M. (1998). Life Cycles and Volunteering. *Human Ecology Forum*, 26, 3–6.
65. Rathavoot, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management* 10(5), 333–341.
66. Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions. *University of Rochester*, 25, 54–67.
67. Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
68. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). On Developing Comparative Nonprofit-Sector Theory: A Reply to Steinberg and Young, and Ragin. *Voluntas*, 9, 271–281.
69. Schmid, H. (2006). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), 179–194.
70. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications*. Mason: South Western Thomson Learning.
71. Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26(2/3/4), 63–71.
72. Smith, D. H. (1994). Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 23(3), 243–63.

73. SNVOSR – Portal za razvoj nevladnih organizacij. Najdeno na 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.snvosr.org/dokumenti/spletna\\_stran\\_snvosr.pdf](http://www.snvosr.org/dokumenti/spletna_stran_snvosr.pdf)
74. Sorauren, I. (2000). Non-monetary incentives: Do people work only for money? *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 925–944.
75. Steinberg, R., & Powell, W. W. (2006). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
76. Strickler, J. (2006). What really motivates people?. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 26–28.
77. Stritih, B. (2000). Prostovoljno delo – staro vino v novih sodih. V T. Martelanc, T. Samec (ur.), *Prostovoljno delo včeraj, danes in jutri*. Ljubljana: Slovenska filantropija.
78. Šifrer, J., & Bren, M. (2011). *SPSS – Multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
79. Tavčar, M. I. (1998). *Strateški načrt organizacije* (gradivo za vaje). Koper: Visoka šola za management.
80. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231.
81. Trstenjak, V. (1998). Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. *Neprofitni management*, 2(3), 59–61.
82. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za Management.
83. Trunkl, R. (2003). *Izbrane vsebine psihologije za boljše razumevanje turizma*. Portorož: Turistica – Visoka šola za turizem.
84. Vallerand, J. R. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312–318.
85. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
86. Vrečko, I. (2003). *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management Slovenije.
87. Zakon o društvih. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 64/2011.
88. Zakon o ustanovah. *Uradni list Republike Slovenije* št. 70/2005, 91/2005.
89. Zakon o zavodih. *Uradni list Republike Slovenije* št. 12/1991, 8/1996, 36/2000 – ZPDZC in 127/2006 – ZJZP.
90. Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, 50(3), 349–367.
91. Weisbrod, A. B. (1997). The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541–555.



## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: Anketni vprašalnik .....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: Opisna statistika .....</b>	<b>3</b>
<b>PRILOGA 3: Organizacijska struktura PGD Bitnje.....</b>	<b>5</b>



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na »Naslednja stran« pričnete z izpolnjevanjem ankete.

### Q1 – NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA: Zakaj ste v prostovoljnem gasilskem društvu?

Prosim vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z naštetim.

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti se ne strinjam se strinjam 3	Se strinjam 4	Povsem se strinjam 5
Ker sem našel delo, ki ga z veseljem opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker se ob tem naučim veliko veščin, ki mi koristijo tudi na drugih področjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi užitka in občutka širjenja znanja na področjih, ki me zanimajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker mi je v veselje učiti se novih stvari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker mi prinaša veliko osebnega zadovoljstva, ko uspešno opravim nalogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi užitka, ki ga občutim, ko presegam svoje dosedanje rezultate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi dejstva, da se, ko sem uspešen pri opravljanju nalog, počutim pomembnega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi drugih ljudi (svojcev, prijateljev).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi ugodnosti, ki mi jih nudi društvo (na primer ugodnosti pri nakupih).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi pohval, ki sem jih deležen s strani svojcev in prijateljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi dobrega vtisa med ljudmi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker za dobro opravljeno delo dobim pohvalo ali nagrado (od vodstva).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vir: Povzeto in prirejeno po L. G. Pelletier, et. al, *Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS)*, 1995, str. 52; C. Lee et. al, *The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes and support for a mega-event*. 2014, str. 43.

**Q2 – ZADOVOLJSTVO:** Naslednja vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo pri vašem prostovoljnem delu. Prosim vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z naštetim.

	Zelo nezadovoljen 1	Nezadovoljen 2	Niti nezadovoljen niti zadovoljen 3	Zadovoljen 4	Zelo zadovoljen 5
Izvajanje discipline, reda in pravila v društvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrsta dela in naloge, ki jih prejmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanje in napredovanje v društvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija med drugimi gasilci in vodstvom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojni odnosi v društvu (vodstvo in sodelavci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno okolje in delovne razmere (oprema in sredstva, ki jih uporabljate v društvu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosim vas še za nekaj podatkov, ki mi bodo pomagali pri raziskavi:

**Q3 – Spol:**

- Moški.  
 Ženski.

**Q4 – Najvišja stopnja dosežene izobrazbe?**

- Osnovna šola.  
 Poklicna srednja šola.  
 Srednja šola (gimnazijski maturant).  
 Višja šola (2-letna).  
 Visoka šola (3-letna).  
 Univerzitetna izobrazba.  
 Specializacija, magisterij, doktorat.

**Q5 – Kakšen je vaš status oziroma glavno področje angažiranja (dela, zaposlitve)?**

- Zaposlen.  
 Študent/dijak/šolar.  
 Upokojen.  
 Nezaposlen.  
 Samozaposlen.

**Q6 – V katero starostno skupino spadate?**

- Do pod 20.  
 Od 20 do pod 30.  
 Od 30 do pod 40.  
 Od 40 do pod 50.  
 Od 50 do pod 60.  
 60 in več.

## PRILOGA 2: Opisna statistika

Tabela 1: Opisna statistika - starostna skupina anketirancev

Starostni razredi		Frekvenca	Odstotek %	Veljavni odstotek %	Kumulativni odstotek %
Veljavnost	do pod 20	9	14,3	14,3	14,3
	od 20 do pod 30	15	23,8	23,8	38,1
	od 30 do pod 40	9	14,3	14,3	52,4
	od 40 do pod 50	10	15,9	15,9	68,3
	od 50 do pod 60	8	12,7	12,7	81,0
	60 in več	12	19,0	19,0	100,0
	Skupaj	63	100,0	100,0	

Tabela 2: Opisna statistika – motivacija

Trditve motivacije	N	Spodnja meja	Zgornja meja	Aritmetična sredina		Standardni odklon
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stand. napaka	Stat.
Ker sem našel delo, ki ga z veseljem opravljam.	63	3	5	4,30	0,070	0,557
Ker se ob tem naučim veliko veččin, ki mi koristijo tudi na drugih področjih.	63	3	5	4,37	0,083	0,655
Zaradi užitka in občutka širjenja znanja na področjih, ki me zanimajo.	63	3	5	4,27	0,082	0,653
Ker mi je v veselje učiti se novih stvari.	63	3	5	4,19	0,078	0,618
Ker mi prinaša veliko osebnega zadovoljstva, ko uspešno opravim nalogo.	63	3	5	4,37	0,079	0,630
Zaradi užitka, ki ga občutim, ko presegam svoje dosedanje rezultate.	63	3	5	4,33	0,075	0,596
Zaradi dejstva, da se, ko sem uspešen pri opravljanju nalog, počutim pomembnega.	63	2	4	3,11	0,060	0,479
Zaradi drugih ljudi (svojcev, prijateljev).	63	2	4	3,14	0,078	0,618
Zaradi ugodnosti, ki mi jih nudi društvo (na primer ugodnosti pri nakupih).	63	2	4	3,03	0,068	0,538
Zaradi pohval, ki sem jih deležen s strani svojcev in prijateljev.	63	2	4	3,00	0,085	0,672
Zaradi dobrega vtisa med ljudmi.	63	2	4	3,11	0,075	0,599
Ker za dobro opravljeno delo dobim pohvalo ali nagrado (od vodstva).	63	2	5	3,29	0,076	0,607
Veljavnost N (v seznamu)	63					

*Tabela 3: Opisna statistika – zadovoljstvo*

Trditve zadovoljstva	N	Spodnja meja	Zgornja meja	Aritmetična sredina		Standardni odklon
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stand. napaka	Stat.
Izvajanje discipline, reda in pravil v društvu	63	4	5	4,40	0,062	0,493
Vrsta dela in naloge, ki jih prejmem	63	4	5	4,38	0,062	0,490
Izobraževanje in napredovanje v društvu	63	4	5	4,41	0,063	0,496
Komunikacija med drugimi gasilci in vodstvom	63	4	5	4,35	0,061	0,481
Medsebojni odnosi v društvu (vodstvo in sodelavci)	63	4	5	4,35	0,061	0,481
Delovno okolje in delovne razmere (oprema in sredstva, ki jih uporabljate v društvu)	63	4	5	4,37	0,061	0,485
Veljavnost N (v seznamu)	63					

### PRILOGA 3: Organizacijska struktura PGD Bitnje

*Tabela 4: Organizacijska struktura PGD Bitnje za leto 2017*

ID org.	naziv	naziv OP	skup.št. članov	pionir	mladinec	gasilec pripravnik	operativni gasilec	rez. operativni gasilec	pokl. gasilec	veteran	prost. gasilec	neakt. člani
1292	Bitnje	Mestna občina Kranj	254	26	21	2	24	0	0	25	28	128
	Skupaj		254	26	21	2	24	0	0	25	28	128

*Vir: PGD Bitnje, 2017.*