

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČENJE MANAGERSKIH KOMPETENC Z UDEJSTVOVANJEM V  
PROSTOVOLJNI ORGANIZACIJI CHILDREN'S INTERNATIONAL  
SUMMER VILLAGES**

Ljubljana, november 2011

KAJA KUTIN FUNDA

## **IZJAVA**

Študentka Kaja Kutin Funda izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. novembra 2011

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

## KAZALO

UVOD .....	1
1 MANAGERSKE KOMPETENCE .....	2
1.1 Opredelitev managerskih kompetenc .....	2
1.2 Organiziranje .....	5
1.3 Vodenje .....	6
1.4 Timsko delo .....	9
1.5 Komuniciranje .....	12
1.6 Odločanje .....	14
1.7 Motiviranje .....	18
1.8 Etičnost .....	21
1.9 Medkulturne kompetence .....	23
2 PROSTOVOLJNO DELO .....	25
2.1 Opredelitev prostovoljnega dela .....	26
2.2 Motivi za udejstvovanje v prostovoljnem delu .....	29
2.3 Prostovoljno delo v Sloveniji .....	31
2.4 Primeri prostovoljnega dela in organizacij .....	33
2.5 Prostovoljna organizacija CISV .....	38
2.5.1 Zgodovina .....	39
2.5.2 Področje delovanja in izobraževanje .....	39
2.5.3 Prostovoljstvo v organizaciji .....	41
3 RAZISKAVA O POMENU PROSTOVOLJNEGA DELA ZA RAZVOJ MANAGERSKIH KOMPETENC .....	41
3.1 Hipoteze .....	42
3.2 Metodologija .....	48
3.3 Analiza rezultatov .....	48
3.3.1 Demografski podatki .....	49
3.3.1.1 Spol .....	49
3.3.1.2 Starost .....	49
3.3.1.3 Država .....	50
3.3.1.4 Članstvo .....	50
3.3.2 Preverjanje psihometričnih značilnosti vprašalnika .....	51
3.3.3 Rezultati .....	51
3.3.3.1 Organiziranje .....	51
3.3.3.2 Vodenje .....	53
3.3.3.3 Timsko delo .....	54
3.3.3.4 Komuniciranje .....	55
3.3.3.5 Odločanje .....	57
3.3.3.6 Motiviranje .....	58
3.3.3.7 Etičnost .....	59
3.3.3.8 Medkulturne kompetence .....	60
3.3.4 Potrditev hipotez .....	62
4 DISKUSIJA .....	63
4.1 Pomen rezultatov za delodajalce .....	63
4.2 Pomen rezultatov za prostovoljne organizacije .....	64
4.3 Pomen rezultatov za mlade .....	65
4.4 Pomen rezultatov za izvajalce mladinskih politik .....	67
SKLEP .....	67
LITERATURA IN VIRI .....	70

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Dinamika nastanka in reševanja managerskih problemov</i> .....	16
<i>Slika 2: Logotip organizacije CISV</i> .....	38
<i>Slika 3: Starostna struktura anketirancev</i> .....	49
<i>Slika 4: Struktura anketirancev po državah</i> .....	50

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spol in starostne skupine mladih prostovoljcev</i> .....	32
<i>Tabela 2: Spolna struktura anketirancev</i> .....	49
<i>Tabela 3: Spreminjanje vrednosti Cronbachovega koeficienta Alpha</i> .....	51
<i>Tabela 4: Rezultati t-testa za kompetenco organiziranje</i> .....	52
<i>Tabela 5: Rezultati t-testa za kompetenco vodenje</i> .....	53
<i>Tabela 6: Rezultati t-testa za kompetenco timskega dela</i> .....	55
<i>Tabela 7: Rezultati t-testa za kompetenco komuniciranja</i> .....	56
<i>Tabela 8: Rezultati t-testa za kompetenco odločanja</i> .....	57
<i>Tabela 9: Rezultati t-testa za kompetenco motiviranja</i> .....	58
<i>Tabela 10: Rezultati t-testa za kompetenco etičnosti</i> .....	60
<i>Tabela 11: Rezultati t-testa za medkulturne kompetence</i> .....	61
<i>Tabela 12: Potrditev zastavljenih hipotez</i> .....	62

## UVOD

Kompetenca je skupek osebnih odnosov, znanj, stališč in veščin (Caird, 1992, str. 8-9). Med managerske kompetence lahko štejemo na primer sposobnost medsebojne komunikacije, sposobnost javnega nastopanja, sposobnost za delo v timu in skupini, sposobnost ravnanja z ljudmi, pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega, vestnost, poštenost in etičnost, organiziranje lastnega dela, motivacija, sposobnost delegiranja nalog in postavljanja ciljev, sposobnost obvladavanja konfliktov ter še mnogo drugih (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 48-50). Seveda se zahtevane kompetence razlikujejo od enega do drugega delovnega mesta, a nekatere osnove so potrebne pri praktično vseh managerskih zaposlitvah. Te osnovne skupine kompetenc so organiziranje, vodenje, timsko delo, komuniciranje, odločanje, motivacija in etičnost. K tem osnovam bom dodala še eno podvrsto kompetenc, in sicer medkulturne kompetence, ki imajo v današnjem globaliziranem svetu vedno več pomena.

V magistrski nalogi bom obravnavala točno določeno organizacijo, in sicer organizacijo z imenom Children's International Summer Villages (v nadaljevanju CISV). Gre za mednarodno prostovoljno organizacijo, ki obstaja tudi v Sloveniji. Ukvarja se z otroki, glavna ideja njene ustanoviteljice je bila doseganje svetovnega miru. Menila je, da se ga da najlažje doseči s tem, da se otroke nauči medsebojnega spoštovanja in prijateljstva. Zato se organizacija predvsem posveča otrokom in organizira mednarodne kampe in izmenjave, preko katerih se s pomočjo raznih iger in aktivnosti otroci spoznavajo med seboj, spoznavajo nove kulture, jezike, navade in seveda nove prijatelje.

Sama že veliko let sodelujem v CISV-ju in imam občutek, da sem se skozi vse izkušnje, ki sem jih doživela, tudi veliko naučila. Ker pa gre zgolj za občutek, bi rada to raziskala in ugotovila, ali se s sodelovanjem v obravnavani organizaciji res lahko naučimo kaj, kar nam koristi tudi kasneje v življenju. Ker je to preširok pojem in bi ga težko konkretno opredelila in temeljito obravnavala, sem si izbrala ožje poslovno področje in sicer pridobivanje managerskih kompetenc. Poskusila bom torej ugotoviti, ali se s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV naučimo kaj o prej omenjenih managerskih kompetencah.

Namen magistrskega dela je s pomočjo raziskave, ki jo bom sama izvedla, potrditi ali ovreči temeljno hipotezo, da udejstvovanje v organizaciji CISV fantom in dekletom pomaga pri učenju managerskih kompetenc. Glede na to, da je organizacija prostovoljna in da v njej večina ljudi sodeluje že od otroštva naprej, sem želela ugotoviti, če ima to udejstvovanje tudi kakšen vpliv na managerske kompetence, ki nam pridejo prav vsak dan, ne samo v poslovnem življenju. Analizirati bom poskusila naslednje spremenljivke: organiziranje, komuniciranje, vodenje, odločanje, motiviranje, timsko delo, etičnost in medkulturne kompetence.

Cilj magistrskega dela je, na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev, opredeliti pojem kompetenca in podrobneje predstaviti osem glavnih kompetenc, ki jih bom kasneje raziskovala, ter opredeliti še pojem prostovoljno delo in predstaviti nekaj razlogov zanj. V

empiričnem delu bom opravila raziskavo med člani in nečlani obravnavane organizacije in poskušala ugotoviti ali imajo člani boljše razvite managerske kompetence kot nečlani.

Magistrska naloga je razdeljena na tri dele. V prvem delu bom obravnavala teoretični vidik managerskih kompetenc, po splošni opredelitvi bom natančneje pogledala vsako od osmih obravnavanih kompetenc, ki so organiziranje, vodenje, timsko delo, komuniciranje, odločanje, motiviranje, etičnost in medkulturne kompetence. V drugem delu bom predstavila prostovoljno delo, poiskala nekaj definicij zanj, na kratko opisala prostovoljno delo v Sloveniji in predstavila nekaj razlogov, zakaj se ljudje prostovoljno udeležujejo. V tem delu bom še predstavila nekaj primerov prostovoljnih organizacij, prostovoljnega dela znotraj podjetij, enkratnih prostovoljnih akcij in podrobnejši opis obravnavane organizacije CISV.

Tretji del je empirični, v katerem bom začela s predstavitvijo hipotez, ki jih bom z anketo poskusila potrditi ali ovreči. Vsaka hipoteza se bo nanašala na eno ali več managerskih kompetenc. Nato bom predstavila metodologijo, s katero bom izvedla raziskavo med člani organizacije CISV po svetu. Imela bom tudi primerjavo, saj bom izvedla enako število anket tudi med mladimi, ki niso v organizaciji. Tudi te bom poskusila dobiti iz čim več različnih držav. Tako bom lahko primerjala rezultate obeh skupin in z njihovo pomočjo in primerjavo ugotavljala vpliv prostovoljnega dela v obravnavani organizaciji.

Pri vsem skupaj bom uporabljala tudi opazovanje z udeležbo, saj sem tudi sama že veliko let članica obravnavane organizacije. Zaključila bom z ugotovitvami, ali so bile hipoteze potrjene ali ne, poskusila ugotoviti zakaj ter aplicirati rezultate raziskave na štiri skupine, ki bi jih rezultati lahko zanimali. Te skupine so delodajalci, prostovoljne organizacije, mladi in vodje mladinskih politik.

## **1 MANAGERSKE KOMPETENCE**

Celotna magistrska naloga temelji na managerskih kompetencah, zato bom najprej predstavila, kaj managerske kompetence sploh so, opredelila znanje, veščine in stališča. Nato bom opredelila še tistih osem kompetenc, za katere mislim da so najbolj relevantne za mojo raziskavo in vsako posebej podrobneje predstavila.

### **1.1 Opredelitev managerskih kompetenc**

Managerji morajo obvladati in uporabljati veliko različnih kompetenc, ki jim pomagajo pri vsakdanjem delu. Odločila sem se za uporabo pojma kompetenca, saj je le-ta dovolj obširen. Ivanuša-Bezjak (2006, str. 46-47) kompetence definira tako: »Kompetenca je skupek sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije. [...] Kompetence so tiste

lastnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito in uspešno ter kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog«.

Brown (1993) je kompetence opredelil kot sposobnost in želja izvršiti zadolžitev. Antonacopoulou in Fitzgerald (1996) pravita, da je namen kompetenc pokazati odnos med zaznana uspešnostjo, pričakovano uspešnostjo v prihodnosti in splošno pričakovano uspešnostjo. Boyatzis (1982) trdi, da mora biti organizacija, če želi biti uspešna, v celoti usmerjena v kompetence. Albanese (1989) kompetence opredeli kot spretnosti ali osebne lastnosti, ki prispevajo k učinkovito opravljenem delu managerjev. Prahalad in Hamel (1990) trdita, da se sčasoma kompetence izboljšajo in utrdijo, saj bolje poznamo zadolžitve, pri katerih potrebujemo določene spretnosti. Opozarjata, da je potrebno tudi kompetence obnavljati, saj jih, tako kot znanje, čez čas pozabimo.

Davidson (2008) opredeli kompetence kot rezultat primernega obnašanja, ki ga uspešno uporabljamo ob pravem času, zato da bi dosegli cilj ali namen. Jirasinghe in Lyons (1995) pa trdita, da kompetence in kompetenčni modeli izvirajo iz preučevanja zaposlitve in ustvarjanja seznama znanj, spretnost in sposobnosti, potrebnih za uspešno opravljanje te zaposlitve. Tomažič (2001, str. 18) pa kompetenco opredeli kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzorčno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu. Poleg veččin, znanj in stališč oziroma samopodobe pa doda med konstruktivne dele še motivacijo, sposobnosti in socialne vloge posameznika.

Jacobson in Aaker (1985) trdita, da se dobre managerske sposobnosti odražajo v dobri produktivnosti podjetja. Med managerske kompetence lahko štejemo ogromno stvari, kot so na primer sposobnost medsebojne komunikacije, sposobnost javnega nastopanja, sposobnost za delo v timu in skupini, sposobnost ravnanja z ljudmi, pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega, vestnost, poštenost in etičnost, organiziranje lastnega dela, motivacijo, sposobnost delegiranja nalog in postavljanja ciljev, sposobnost obvladovanja konfliktov ter še mnogo drugih (Ivanuš-Bezjak, 2006, str. 48-50).

Svetlik in Kohont (2005) kompetence delita glede na področja: (1) metodološke (komuniciranje, analiziranje, reševanje problemov, načrtovanje ipd), (2) socialne (vodenje, timsko delo, reševanje konfliktov ipd), (3) učne (kritično mišljenje, znati učiti se ipd), (4) vrednotne (odgovornost, pripadnost, pozitivnost, zanesljivost ipd) in (5) delovno specifične (odvisne od vsakega posameznega delovnega mesta).

Caird (1992, str. 8-9) opredeli kompetenco kot skupek osebnih odnosov, znanj, stališč in veččin, ki jih deli na komunikacijske, managerske, analitične in karijerne. Kompetence so prenosljiv, večfunkcionalni skupek znanja, veččin in stališč, ki jih vsi posamezniki potrebujejo za razvoj (Bohinc, 2007, str. 11). Če želijo zaposleni dobro opravljati svojo zaposlitev, morajo biti sposobni, torej imeti znanje in veščine ter željo, kamor spadajo stališča. Znanje je razumevanje kaj in zakaj mora zaposleni opravljati, veščina je kako mora to opraviti in odnos je želja, da to sploh opravi (Tortorelli, 2003, str. 18).

Katz (1974, str. 94) je veščino definiral kot »sposobnost, katero se lahko razvije in ki se kaže tudi v poslovanju, ne zgolj v potencialu, zmožnost pretvarjanja znanja v prakso«. Poleg njega je tudi veliko drugih avtorjev, kot so Livingston (1971), Mintzberg (1973), Whetten in Cameron (1980), Albanese (1989), Lewis in Kelly (1989), Armstrong (1994), Analoui in Hosseini (2001) ter Burke in Collins (2001) ugotovilo, da vsi managerji potrebujejo managerske veščine in da so le-te ključne za njihovo uspešnost. Razumevanje veščin managerjev je ključno za uspešno koordiniranje dela, komunikacije o pričakovanjih, dajanje povratnih informacij ter za izobraževanje in razvoj kariere (Kraut, Pedigo, McKenna & Dunette, 2005).

Meja med stališči in veščinami je včasih težko vidna, a vseeno lahko rečemo da med veščine lahko štejemo komuniciranje, poslušanje, kritično razmišljanje, vodenje, samokritičnost, ustvarjalno reševanje problemov ipd (Axelsson et al., 2009, str. 73). Tomažič (2002) opozarja na to, da ne smemo enačiti sposobnosti, oziroma veščin, s kompetenco, saj so sposobnosti le eden od konstitutivnih elementov kompetenc in ker sta kakovost in delovna uspešnost delavca odvisna od prave kombinacije vseh elementov kompetence, saj mu le-ta omogoča optimalno delovanje.

Ahmed, Shields, White & Wilbert (2003) menijo, da bi moralo biti v času naraščajoče skrbi o korporativni družbeni odgovornosti več pozornosti namenjene bodočim managerjem in poslovnim vodjem, katerih stališča bodo oblikovala poslovni svet v letih, ki prihajajo. Med primere stališč oziroma odnosov lahko navedemo svobodomiselnost, prilagodljivost, želja po vključevanju drugih ljudi, sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja in odločitve itd (Axelsson et al., 2009, str. 73).

Med znanja lahko štejemo znanja z različnih področjih, tako o poslovnih teorijah, kot tudi na primer o globalizaciji, okolju, geografiji, družbi, človeških pravicah, demografskih podatkih itd (Axelsson et al., 2009, str. 73). Enostaven primer povezave vseh treh delov kompetence je lahko predstavitev projekta na sestanku. Potrebujemo znanje o projektu, da vemo kaj bomo govorili, potrebujemo spretnosti predstavljanja in javnega nastopanja, da bomo projekt dobro predstavili in potrebujemo pozitivno stališče, torej imeti moramo željo predstavljati projekt.

Seveda se pri managerjih zahtevane kompetence razlikujejo od enega do drugega delovnega mesta, a nekatere osnove so potrebne pri praktično vseh managerskih zaposlitvah. Med te osnovne skupine kompetenc lahko štejemo organiziranje, vodenje, timsko delo, komuniciranje, odločanje, motivacijo in etičnost. K tem osnovam bom dodala še eno podvrsto kompetenc, in sicer medkulturne kompetence, ki imajo v današnjem globaliziranem svetu vedno več pomena.

V naslednjem delu si bom vsako od izbranih kompetenc: organiziranje (Dimovski, Brock, Little, Tanner), vodenje (Yukl, Dunlap, Casse, Claudel), timsko delo (Patterson, Likert, Little, Hackman), komuniciranje (Ebojo, Salovey, Mayer, Ramsey), odločanje (Cikajlo, Bennett, Drucker, Hammond), motivacija (Fitch, Lazenby, Hart), etičnost (Pastoriza, Palmer, Vila,



Kovač, Uddin) in medkulturne kompetence (Dashini, Alexander, Conejo, Knouse, Hill) podrobneje ogledala in jo opredelila.

## 1.2 Organiziranje

Prva kompetenca, ki jo bom podrobneje predstavila je organiziranje. Organiziranje je ena od štirih glavnih managerskih funkcij, poleg planiranja, komuniciranja in kontroliranja. Gre za managersko funkcijo, ki deli vire posameznim organizacijskim enotam ter dodeljuje naloge in jih združuje v organizacijske enote. Njen namen je z oblikovanjem strukture nalog in odnosov doseči koordinirane napore, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura organizacije. Z organizacijskim oblikovanjem managerji določajo načine, kako bodo zaposleni opravljali delo, z organizacijskimi strukturami pa uravnavajo relativno stabilne odnose in vidike v organizaciji. Organiziranje je proces ustvarjanja organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki omogočajo izvajanje planov in doseganje ciljev organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 5).

Del organiziranja je tudi razvrščanje nalog, kjer pa globalno razporejanje in porazdeljevanje nalog ni dovolj za bolj podrobno in natančno združevanje več različnih aktivnosti, zato je bolje da to storimo na podlagi določenih načel. Nekatera pomembnejša načela so (Ivanko, 2004, str. 132): (1) cilj, ki ga želimo doseči, (2) proces opravljanja dejavnosti, (3) zadovoljevanje porabnikov, (4) sorodnost opravil, (5) povezanost ali pogojnost opravil, (6) ločevanje opravil, (7) avtonomija dela, (8) usklajevanje ipd.

K organizaciji spada tudi organiziranje projektov. Uporabljanje dobrih metodologij projektnega managementa ima lahko kar nekaj koristi, saj nudi podporo za uspeh projekta in pomaga doseči zadovoljiv učinek. Koristi, ki jih lahko prinese ta metodologija so med drugim tudi (Tanner, 2006): (1) projekti, ki so dobro planirani in imajo dobra sredstva, (2) jasno določena in realistična pričakovanja, (3) jasno določeni produkti in rezultati, (4) dobro oblikovan poslovni primer, (5) učinkovit nadzor obsega, časa, stroškov in kvalitete, (6) vključen nadzor tveganja in reševanja problemov, (7) dobre informacije za sprejemanje odločitev na vseh ravneh.

Little (2011, str. 36) za uspešno vodenje projektov predlaga tri korake, s katerimi lahko managerji določijo, načrtujejo in nadzirajo projekte, prepoznajo svoje vloge in lahko določijo prispevek drugih sodelujočih k načrtovanju projekta. Prvi korak je določanje poslovnega primera, kjer je potrebno ugotoviti, kako se projekt ujema s strategijo podjetja, katere so njegove prednosti ter kolikšni so njegovi stroški. Drugi korak je določanje projekta, kjer je potrebno določiti vloge sodelujočih, poiskati jasne in merljive cilje, določiti potrebne spretnosti, poiskati prave ljudi za ta projekt, narediti načrt za izvedbo, ga dejansko izvesti ter sproti preverjati načrtovan in dejanski potek projekta ipd. Tretji korak je zaključevanje projekta, pri čemer je potrebno določiti rok za zaključek projekta, nagraditi udeležene za uspeh, pregledati projekt in se iz njega kaj naučiti.

Del organiziranja je tudi načrtovanje oziroma planiranje. Bennett (1997, str. 223-224) ga opredeli kot odločanje, kaj je potrebno storiti v prihodnosti, upoštevajoč predvidljive in nepredvidljive dogodke, ki se v tem času lahko zgodijo. Načrtovanje zahteva analizo trenutnih okoliščin, natančno določitev ciljev in oblikovanje strategij in taktik za doseg ciljev. Kljub temu da je načrtovanje drago in težavno, je z njegovo pomočjo organizacija v prihodnosti pripravljena na prilagoditev takratnim okoliščinam, z raziskovanjem možnih dogodkov v prihodnosti lahko odkrijejo kakšno novo poslovno priložnost ali se izognejo kakšni pasti v prihodnosti. Načrtovanje podjetje prisili v to, da kritično oceni uresničljivost svojih ciljev ter ugotovi svoje prednosti in slabosti.

Glede na to, da vedno bolj težimo k neprestanemu načrtovanju, je potrebno imeti različne dimenzije načrtovanja, s katerimi lahko delamo (Brock & Thomas, 1998). Nekateri modeli načrtovanja so enostavni, drugi kompleksnejši. Brock (2000, str. 9) deli načrtovanje na kratkoročno, ki se osredotoči na obdobje krajše od enega leta, na načrtovanje, ki se osredotoči na srednje dolg rok od dveh do štirih let in na dolgoročno, ki se osredotoči na obdobje, daljše od petih let. Načrtovanje je lahko usmerjeno navzven, če se zanaša na informacije, ki izvirajo iz okolice podjetja, kot so na primer demografski podatki, ali pa je načrtovanje usmerjeno navznoter, če se zanaša na informacije, ki prihajajo iz notranjosti podjetja.

Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je potrebno opravljati v vsakem podjetju ali organizaciji. S pomočjo organizacije razčlenimo dejavnosti na potrebne operacije in naredimo logično zaporedje izvajanje operacij. V podjetju je sposobnost organiziranja potrebna na več različnih področjih. Organiziranje dela v proizvodnji, na primer, vsebuje razvijanje in izboljševanje tehnoloških postopkov, metod dela in delovnih razmer, delovnih mest, strojev, orodij in podobno. Eden od ciljev je prilagajanje dela človeku. Organiziranje je potrebno tudi na področju delovnega časa, saj velja da pravilno organizirano delo, z ustreznimi delovnimi pogoji človeku ne škodi, ampak prej koristi (Ivanko, 2004, str. 143 – 154).

Današnja podjetja neprestano poskušajo ustvarjati nove proizvode in storitve. Še ena sposobnost, ki je pomembna pri sprejemanju sprememb je kreativnost. Kreativnost je proizvajanje novih idej, ki zadovoljuje potrebe ali so odziv na ponujene priložnosti. Kreativni ljudje so originalni, odprtega uma, radovedni in so pri reševanju problemov osredotočeni, vztrajni, sproščeni in odprti za nove ideje. Managerji so odgovorni za to, da vzpostavljajo okolje, ki spodbuja kreativnost (Dimovski et al., 2003, str. 161 – 163).

### **1.3 Vodenje**

Druga kompetenca, ki jo bom obravnavala je vodenje. Ponovno gre za eno od štirih glavnih managerskih funkcij, tako kot pri organiziranju. Vodenje je managerska funkcija, pri kateri gre za uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, z namenom doseganja ciljev organizacije. Vsebuje vplivanje na obnašanje in delovanje zaposlenih v organizaciji in usmerjanje

njihovega delovanja k zastavljenim ciljem. Z vodenjem se ustvarja skupna organizacijska kultura in vrednote, komunicira cilje zaposlenim in vliva voljo zaposlenim, da bi dosegali čim boljše dosežke (Dimovski et al., 2003, str. 5).

Yukl (1998) pravi, da je glavno delo vodenja krmiljenje organizacije skozi hitro spreminjajoče se okolje, ki je polno izzivov. Bistvo vodenja je razvoj primernih notranjih mehanizmov in osebnih spretnosti, ki omogočajo organizaciji da izkorišča priložnosti in izvaja temu primerne prilagoditve. Dimovski et al. (2003, str. 5) pa pravijo, da vodenje skrbi tudi za proces motiviranja organizacijskih enot in posameznikov. V današnji dobi krize, negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznolikosti dela so sposobnosti oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh. S širšega vidika gledano vodenje vsebuje sprožanje akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Načeloma se na vodenje gleda z dveh, med seboj izključujočih se vidikov, prvi je ta, da se dobri vodje rodijo (Grint, 2000; Nietzsche, 1969) in da so njihove kvalitete podzavestne (Lowen, 1975), drugi vidik pa je ta, da morajo ljudje trdo delati, da razvijejo kvalitete, preden postanejo dobri vodje (Henrikson, 2006; Kakabadse & Kakabadse, 1999; Kakabadse & Myers, 1996). Ena od lastnosti, ki naj bi jo imel idealni vodja je samozavedanje (Goleman, 1998, str. 84), torej mora imeti globoko razumevanje svojih čustev, prednosti, slabost, potreb in motivatorjev. Mora razumeti svoje vrednote in cilje, če se želi točno in odprto izražati, kar pomeni da mora dober vodja biti zmožen jasno izražati svoja čustva in življenjske cilje, kar je pogosto težko (Niemeyer, Anderson & Stockton, 2001).

Pogosta lastnost vodij je empatija, ki jo Goleman (1988, str. 88) opredeli kot sposobnost razumevanja čustvene maske drugih ljudi, oziroma kot veččino obravnavanja ljudi, glede na njihove čustvene reakcije. Velik vpliv ima tudi podzavest, a kot Ariely (2008) pravi, ne samo da ne moremo nadzorovati podzavesti, prav tako ne moremo nadzorovati njenega vpliva na naše vedenje. Zaleznik (1977) med pomembne lastnosti vodje doda še zrelost. Mostovicz, Kakabadse in Kakabadse (2009, str. 567) trdijo, da se vodje s starostjo izboljšajo, saj imajo močnejšo mentalno kondicijo. Zadnja lastnost, ki jo imajo skoraj vsi vodje je motivacija, ki jo Goleman (1998, str. 88) opredeli kot strast do dela, ki gre dlje od denarja in statusa, oziroma kot nagnjenost k doseganju cilja z energijo in vztrajnostjo.

Vodenje v širšem pomenu vsebuje lastnosti in ravnanje vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Med kvalitete dobrega vodje lahko med drugim štejemo strastnost, kreativnost, fleksibilnost, inovativnost, hrabrost, domišljijo, vizionarstvo itd. Na grobo lahko vodje delimo na avtokratske in demokratične. Avtokratski vodja teži k centralizaciji avtoritete, zanaša se na legitimno moč, prisilo in nagrajevanje. Demokratični vodja pa delegira svojim podrejenim, spodbuja sodelovanje in se zanaša na ekspertno moč. Seveda pa večina vodij ni zgolj eno ali drugo ampak kombinacija obeh načinov vodenja, s poudarkom na enem od njih (Dimovski et al., 2003, str. 217-222).

Kot primer dobrega vodenja lahko vzamemo katero od uspešnih športnih ekip, ki so danes tako popularne. Tam lahko najdemo dobre primere vodenja, motivacije in timskega dela, ki se jih lahko uporabi za navdih in ideje, uporabne tudi v poslovnem svetu. Tako kot v športu, tudi v poslovnem svetu podjetje vodi »kapitan«, oseba ki je izbrana bodisi od nadrejenih bodisi izvoljena s strani sodelavcev. Da nekdo lahko resnično drži pokonci tim in izžareva lastnosti pravega kapitana, mora le-ta imeti sposobnost znova zbrati in prebuditi člane svojega tima in jih voditi proti skupnemu cilju. Kapitan mora biti sposoben učinkovito opolnomočiti in motivirati člane tima, tako da lahko delujejo skupaj tudi skozi težavna obdobja in dosežejo uspeh. Uspešni kapitani učinkovito motivirajo člane tima, da delujejo skupaj z njimi, namesto proti njim, in stremijo k doseganju ciljev (Dunlap, 2010, str. 29).

Vsaka ekipa oziroma tim ima kapitana, ki igra centralno vlogo v uspehu ekipe. Medtem ko so ostali člani tima pomembni, jih kapitan vodi do zmage, ko so pod pritiskom. Vodje morajo razumeti njihovo pomembnost in odgovornost do podrejenih. Njihov odnos in pogled na življenje direktno vpliva na člane tima in to se na težkih trgih zlahka pozabi. Ostati mora pozitiven kljub naraščajoči količini dela, tesnim rokom in vedno večjemu stresu. Sodelavci se zavedajo, da je vodja izpostavljen in odgovoren, toda njegova sposobnost, da ostane profesionalen, izseva moč in samozavest, kar spodbuja zaposlene. Prav tako kot v športnem svetu, motiviranje članov tima pomaga vodji doseči njegove cilje. Vodja naj se osredotoči na to, da bo več kot le manager, postane naj kapitan (Dunlap, 2010, str. 29).

Pri vodenju gre za odločanje med alternativami (Kouzes & Posner, 2003). Mostovicz (2008) trdi da je način, kako ljudje izbirajo med alternativami odsev njihovega pogleda na svet, Hinkle (1965) pa pravi da je način odvisen od tega, kako odkrivajo idealno verzijo samega sebe. Kakabadse in Kakabadse (2007) sta v svoji študiji ugotovila, da samo manjšina ljudi na vodilnih položajih dejansko vodi, medtem ko jih velika večina deluje tako, da zadovoljijo delničarje ali pa jih skrbi njihov ugled.

Levinas (1994) govori o posameznikovem iskanju namena in smisla ter trdi, da ni pomembno, kako vodja živi svoje življenje ampak to, kako je opredelil svoj glavni namen, za katerega je pripravljen tudi umreti. Mostovicz et al. (2009, str. 571) pravijo, da taka predanost ni enostavna in da je edino orodje, ki vodji preostane motivacija. Vodja mora neprestano poskušati doseči nedosegljivo in poskušati doseči življenjski cilj. Ta motivacija je vedno sprožena od zunaj (Gagne & Deci, 2005), in dober vodja bi vedno moral iskati to zunanjo motivacijo in jo po potrebi celo izzivati (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Vodje se morajo zavedati veliko pomembnih stvari. Na primer, vedeti morajo da opolnomočenje ni vedno primerna rešitev, posebno ko je podjetje v krizi. V takih okoliščinah, mora biti vodja pripravljen poseči vmes in voditi pot, torej se osebno vplesti. Jasno torej obstaja več kot en primeren stil vodenja. Potrebno se jih je zavedati in poznati njihove različne zaplete in se naučiti, kako uporabiti pravi stil v pravem trenutku. Glede na to, koliko domišljije in izvršitve vodja vključuje v svoje vodenje, je odvisno v katerega od štirih stilov vodenja spada. Ti stili so (Casse & Claudel, 2011, str. 46-48):

- Vodenje z zgledom: vodja je močno vključen v usmerjanje tima, ima popoln nadzor in ljudem naroča, kaj naj storijo. S sodelavci se ne posvetuje o prednostih in slabostih odločitev, ki jih sprejema in ne posveča veliko časa poslušanju mnenj drugih.
- Vodenje s timskim delom: vodja skupaj s sodelavci išče ideje in rešitve, jih nato pretvori v delavni načrt in jih nato skupaj z njimi uresniči.
- Vodenje s spodbudo: vodja spodbuja in navdihuje člane tima k razmišljanju, gledanju iz druge perspektive, spremljanju idej drugih in razvijanju svojih. Te vrste vodja se ne bo odločal v imenu skupine in ne bo sam skrbel za uresničevanje odločitev, ki so jih sprejeli.
- Vodenje z opolnomočenjem: vodja zaupa svojim ljudem, da so sposobni sami priti do novih idej, sprejeti odločitve in jih uresničiti. Njegove vloge, ki jih opravlja kot vodja pa ostajajo postavljanje vizije in strategij, pogosto v sodelovanju s člani tima, ustvarjanje pogojev za uspešno opolnomočenje, management z ljudmi in dajanje ljudem nagrade in priznanja za dosežke.

## 1.4 Timsko delo

Tretja obravnavana kompetenca je timsko delo. Ko upoštevamo veliko število načinov kako se podjetja lahko organizirajo za opravljanje dela, ni presenečenje, da se jih veliko zanaša na timsko delo. Lahko gre za managerje ali delavce v trgovinah, ki sodelujejo skupaj v timih. Skupinski pristop k delu je postal del formalne strukture večine organizacij. Potreba po tovrstni organiziranosti izhaja iz ugotovitve da so naloge in problem vedno bolj zapleteni in zahtevajo vedno večjo strokovno usposobljenost zaposlenih. Zato je posamezniku vedno težje samemu reševati probleme in da bi bili bolj učinkoviti, se povezujejo v delovne skupine oziroma time (Ivanko, 2004, str. 226).

Tudi Paterson (2010, str. 9) pravi, da naj gre za poslovni svet, učilnico na univerzi ali pa avtomehanično delavnico, besede »tim« in »timsko delo« se povsod sliši v zvezi z izboljšanjem učinkovitosti. Večina teorij predlaga, da timi niso le bolj učinkoviti kot trud velikih skupin ali posameznikov, ampak da člani timov v pravih okoliščinah lahko blestijo. Razlogov, zakaj je delo v timih dobro za vsako organizacijo je več. Eden glavnih je ta, da se v dobro narejenih timih udeleženci lahko hitreje učijo kot posamezniki ali deli navadnih skupin.

Timi lahko hitro reagirajo, so lahko razviti za obvladovanje enega samega problema in nato lahko hitro razpuščeni. Lahko sodelujejo z drugimi timi, posamezniki ali drugimi skupinami. Sploščitev hierarhične piramide pomeni, da morajo ljudje biti bolj medsebojno odvisni, če želijo doseči več z manj. Managerji se spreminjajo iz vodij v spodbujevalce, kar vsekakor daje večji poudarek na skupine/time in manj na načine managementa v stilu deli in vladaj. Timsko delo je nujno znanje za tekmovanje z drugimi danes, saj individualna popolnost ni tako zaželena kot je visok nivo skupinskega dela. Osnovno človeško izkustvo je pripadnost in odvisnost. Vključenost je predpogoj za večino človeških dejanj. Pripadati pomeni imeti kraj, kamor lahko greš in imaš določene pravice in dolžnosti (Paterson, 2010, str. 9-10).

Delovno skupino Možina (1994, str. 603) opredeli tako: »delovna skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo vzajemne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri uresničevanju skupnih ciljev organizacije«. Obstajajo razlike med timom in skupino. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in opredeljevanju njenih ciljev. Tako da so vsi timi skupine, vse skupine pa niso timi (Ivanko, 2004, str. 227).

Socialni psiholog Likert (1961) pravi, da medtem ko se v zadnjih petindvajsetih letih vedno bolj zanašamo na timsko delo, se nekateri nad njim ne navdušujejo. Skupine lahko dosežejo veliko dobrega ali lahko povzročijo veliko slabega. Poudaril je, da ni nič izključno dobrega ali izključno slabega, močnega ali šibkega pri skupinah, ne glede na to kje jih organizacija uporablja. Tudi Paterson (2010, str. 11) se strinja z Likertom v tem, da nekateri posamezniki zavračajo timsko delo, saj se jim zdi da jih bo upočasnilo ali omejilo njihove zasluge za ideje, ki jih prispevajo. Večina pa najde način, da jim timsko delo ustreza, se v njem dobro počutijo in zasijejo.

Kot enega od razlogov za slabe rezultate timskega dela Little (1999, str. 9) navaja to, da imajo nekateri managerji od timskega dela preveč pričakovanj in se nanj premalo pripravijo, saj mislijo da je lažje kot dejansko je. Želijo ga na hitro implementirati in takoj uporabiti za kompleksne rešitve, kar jim po navadi ne uspe, za kar potem krivijo timsko delo in ne slabih priprav.

Tudi Hackman (1987, str. 315-342) zagovarja stališče, da imajo ne glede na to da timi lahko izpolnjujejo prednosti, zaradi katerih so bili ustanovljeni, pogosto tudi manj prijetno stran. Lahko so zapravljanje časa in energije udeležencev, znižujejo norme učinkovitosti, ustvarjajo destruktivne spore znotraj in med timi ter lahko pripeljejo do sprejetja izjemno slabih odločitev. Timi lahko tudi izkoriščajo, povzročajo stres in frustrirajo udeležence, včasih celo vse od naštetega hkrati. Wisner in Feist (2001, str. 60) sta kot dodatek k razpravi med timi in učinkovitostjo dodala dejstvo, da so samo nekatere raziskave dognale jasno povezave med timskim delom in višjo učinkovitostjo, še manj raziskav pa je kvantitativno dokazalo vpliv timskega dela na uspešnost podjetja.

Timsko delo in timi bodo v organizacijah ostali priljubljeni, vendar enostavno ne ustrezajo vsem nalogam ali zadolžitvam. Pogosto se timsko delo vsiljuje tudi tja, kjer ni potrebno in ne dosega želenih rezultatov. Ker ni nobenega pravila o tem, kdaj je primerno uporabljati time in kdaj ne, si je moč pomagati z namigom, da je timsko delo primerno, ko gre za zadolžitev, projekt ali nalogo, ki neposredno podpira doseganje najvišjih ciljev organizacije. Kot primer je lahko razvoj novega izdelka, ki vključuje veliko različnih funkcij in uspešnost ali neuspešnost projekta močno vpliva na organizacijo. Timsko delo je primerno tudi ko odločitve zahtevajo sodelovanje različnih funkcij na različnih lokacijah, kar je pogosto pri večjih, mednarodnih podjetjih. Poleg tega je pomembna izbira primernih nalog, saj narava nalog vpliva na trud in predanost članov tima (Trent, 1998, str. 2-10).

Več truda se od članov tima lahko pričakuje, ko gre za nalogo, ki jim je v izziv, kjer morajo uporabljati različne spretnosti, je pomembna in omogoča prejetje povratnih informacij o napredku. Zadolžitev tima bi poleg tega morala imeti tudi pomemben vpliv na ljudi izven tima, vendar še vedno dajati članom tima neodvisnost in avtoriteto pri odločanju kako jo bodo izpeljali (Hackman, 1987, str. 315-342). Izzivov, s katerimi se soočamo, ko se odločimo za timsko delo je veliko, med drugim izbira tima s pravim številom članov, pravimi spretnostmi in osebnostmi, iskanje pravih orodij, ki bodo timu pomagala in ne obratno (Lyons, 1996, str. 70).

Paterson (2010, str. 12) ima naslednja priporočila za razvijanje učinkovitih timov: (1) jasno sporočite, da se od njih pričakuje timsko delo in sodelovanje, (2) managerji morajo popolnoma sprejeti timsko delo in ne zaiti nazaj v stare navade, (3) vodstvo organizacije naj timsko delo vključi v temeljne vrednote organizacije, (4) timsko delo naj bo nagrajeno in priznано, (5) izobrazite zaposlene, da se bodo v timih ukvarjali predvsem z reševanjem problema, ne pa s tem kako kot tim k problemu pristopiti, (6) preverjanje napredovanja timov, (7) vključite tudi zabavne priložnosti, ko se timi lahko pomerijo med seboj v tekmovanju ali družabnih igrah, (8) uporabite majhne zabavne aktivnosti na začetkih sestankov, nekaj minut za sprostitev in boljšo povezanost članov tima, (9) javne pohvale uspehov tima.

Izbira primernih članov tima in njihove vodje je verjetno najbolj kritična in pomembna naloga. Včasih se zgodi, da organizacija najprej ustanovi tim, kateremu nato poskuša najti primerne naloge. Storititi je treba obratno, torej oblikovati tim, ki ustreza potrebam zadolžitve. Organizacija mora najprej identificirati katere aktivnosti ali projekti zahtevajo pozornost, preden lahko določi ali je timsko delo primerna rešitev. Šele potem, ko ugotovijo da je timsko delo primerno, lahko ugotavljajo katere spretnosti in sposobnosti projekt zahteva. Na podlagi teh podatkov lahko določijo primerno velikost tima. Do problemov lahko pride, če je tim prevelik, saj postane otežena komunikacija, a tudi premajhen tim ni učinkovit. Člani prevelikih timov se pritožujejo zaradi premalo osebnega zadovoljstva pri sodelovanju, premalo možnosti za vplivanje na odločitve in nad slabo koordinacijo aktivnosti (Wicker, Kirmeyer, Hanson & Alexander, 1976).

Timi bi morali imeti ravno pravo število članov za izpolnitev naloge, ampak ne več, kot se jih lahko učinkovito nadzoruje (Hackman, 1987, 315-342). Na žalost se člane tima pogosto določa na podlagi priročnosti, namesto po objektivni oceni, kar povečuje neuspešnost timov. Pri izbiranju članov tima morajo potencialni kandidati izpolnjevati več kriterijev. Morajo imeti znanje in izkušnje, ki so potrebne za določeno nalogo pa tudi sposobnost medosebnega komuniciranja z različnimi posamezniki. Najtežje je najti člane za tim, ki je razpršen na več lokacijah ali pa virtualen in se člani redko vidijo v živo. Pri oblikovanju skupin je dobro da organizacija pomisli tudi na zunanje partnerje, kot so stranke in dobavitelji. Timi, ki formalno ali neformalno sodelujejo z dobavitelji lahko pridobijo veliko prednosti, na primer boljšo komunikacijo in koordinacijo z dobavitelji pa tudi boljše sodelovanje in zaupanje z dobavitelji na sploh (Trent, 2005, str. 33-34).

Napačno je prepričanje, da člani tima sami od sebe razumejo, kako je potrebno delovati v timu ali da imajo spretnosti za učinkovito prispevanje k skupini. Večini članov tima bi najbolj koristilo izobraževanje, ki je usmerjeno na področja, kjer imajo pomanjkanje njihovega individualnega znanja in spretnosti. Žal zelo malo organizacij ocenjuje spretnosti, ki jih člani tima imajo oziroma potrebujejo. Zato je izobraževanje pogosto splošno in namenjeno veliki skupini, brez upoštevanja individualnih potreb (Trent, 2005, str. 34).

Lastnosti učinkovitega timskega managementa (Little, 1999, str. 10-11): (1) osredotočenost na rezultate, (2) izdelava jasnih ciljev, ki predstavljajo izziv, (3) jasne finančne omejitve, omejitve pristojnosti in ostale omejitve tima, (4) postavitve pomembnih mejnikov, (5) poskrbeti za vključenost članov tima.

## 1.5 Komuniciranje

Četrta kompetenca, ki jo bom obravnavala je komuniciranje. Seveda je komuniciranje kompetenca, ki jo neprestano potrebujemo. Kljub temu, v tem času neprestane komunikacije, zakaj je tako pogosto težko biti razumljen? Na prvi pogled se komunikacija zdi osnovna, ves čas pošiljamo in sprejemamo sporočila. Vendar pogosto prihaja do nesporazumov. Dejstvo je, da učinkovita komunikacija, posebno v poslovnem svetu, kompleksna in zahteva posebne spretnosti. Študije so pokazale, da so ljudje, ki so uspešni v komunikaciji, čustveno inteligentni, sprejemljivi do govorice telesa in spretni pri delu z drugimi stili komuniciranja (Ebojo, 2009, str. 16).

Čustveno inteligenco sta tako opredelila Salovey in Mayer (1990, str. 185): čustvena inteligenca je odvisna od natančnosti ocenjevanja in izražanja svojih čustev in čustev drugih, učinkovitega nadziranja svojih čustev in čustev drugih in uporabe občutka za motiviranje in planiranje dosežkov v svojem življenju.

Poleg verbalne komunikacije je zelo pomemben del komuniciranja tudi neverbalna komunikacija. Samovar in Porter (2004, str. 169) trdita, da neverbalna komunikacija vključuje vse neverbalne dražljaje v komunikaciji, ki jih proizvaja tako tisti, ki prenaša sporočilo, kot tudi njegova uporaba okolja, pod pogojem da imajo dražljaji potencialno vrednost sporočila za prejemnika. Yuan (2007, str. 78) med komponente neverbalne komunikacije šteje gibanje telesa, gestikuliranje, očesni kontakt, izraz na obrazu, glasnost in ton glasu in razdaljo med sogovornikoma. Ebojo (2009, str. 17) navaja, da poslušalec veliko manj upošteva pomen besed, ki jih sliši, saj prejme samo 7 % sporočila preko besed, kar 38 % sporočila zazna preko tona glasu in največ, 55 % sporočila zazna skozi govorico telesa.

Komunikacija je temelj vsake organizacije. Cericola (1999, str. 41) pravi, da tako kot je medosebna komunikacija več kot le izražanje nečesa, je tudi poslušanje več kot zgolj poslušanje sporočila. Ko poslušamo, sprejmemo dražljaj, ga pretvorimo v besede, besedam dodamo pomen, povežemo sporočilo s prejšnjimi izkušnjami, da ga lahko razumemo in nato



izberemo odziv. Ta proces lahko razdelimo v štiri faze: zaznavanje, interpretacija, ocenjevanje in odzivanje. Ebojo (2009, str. 16) dodaja, da ljudje, ki so dobri v komuniciranju vedo, kdaj je potrebno aktivno poslušati. Aktivno poslušanje zahteva sposobnost zaznavanja neverbalnih signalov, ki jih dobivamo od sogovornika. Poleg tega je potrebna še empatija, sposobnost vživetja v situacijo drugega in poslušanje in razumevanje stvari z njihovega vidika.

Reifkind (2009, str. 34) k tem sposobnostim dodaja še posvečanje pozornosti govorniku, postavljanje vprašanj, skoncentriranost, poslušanje brez prehitrih sklepanj in predpostavljaj, predstavljajanje slišane, verbalno in neverbalno odzivanje na slišano in veliko vaje. Johnson in Pugach (2004, str. 6) sta opozorila še na moč tišine. S tišino med pogovorom namreč sogovorniku sporočamo, da od njega potrebujemo več informacij, poleg tega pa nam da priliko, da si vzamemo trenutek za razmislek o tem, kar je bilo pravkar povedano.

Pri komunikaciji je pomemben očesni kontakt, pravilna hitrost pogovora in jasnost govora. Zanimiv primer, ki pokaže kako je vse naštetu pomembno, je primer restavracije v Združenih državah Amerike, kjer je glavna managerka gluha. Zato, da lahko komunicira z zaposlenimi in strankami, morajo le-ti paziti na očesni kontakt in na to da govorijo dovolj počasi in razločno. Če to storijo, nima managerka, Nancy Watson, skoraj nobenih problemov s komunikacijo. Seveda pa ta pravila ne veljajo le za komuniciranje s slušno prizadetimi ampak tudi za komunikacijo na sploh, kar so ugotovili tudi ostali zaposleni v omenjeni restavraciji (Berta, 2009, str. 4).

K do sedaj naštetim pomembnim dejavnikom dobrega komuniciranja, Ramsey (2009, str. 17-18) dodaja še, da je sporočilo potrebno povedati čim prej in na čim bolj enostaven način, ovinkarjenje lahko sporočilu le škoduje. Preden predamo sporočilo, moramo biti pripravljeni, sproščeni, samozavestni in vedeti, kako ga bomo povedali. V mislih je potrebno imeti tudi sogovornika in se mu prilagoditi, preverite tudi, če je sporočilo razumel. Lahko si pomagamo tudi z uporabo primerov in pomembne stvari večkrat ponovimo. Bolje je, če sporočilo ni predolgo, saj ljudje nimajo koncentracije za poslušanje predlogih sporočil. Seveda je potrebno govoriti resnico, laž komunikaciji dolgoročno vedno škoduje. Če nečesa ne vemo, to tudi povemo in se ne pretvarjamo.

Obstajajo štiri metode komunikacije, in sicer ustne metode (govorjena beseda), pisne metode, vizualne metode in avdio oziroma slušne metode. Sporočilo se lahko prenese preko različnih vrst medijev, na primer okrožnic, zapiskov, pisem o politiki podjetja, obvestil, obrazcev, poročil, elektronske pošte, telefona, faksa, interakcije iz oči v oči, intervjujev, slik, predstavitev ipd. Vsak od teh medijev ima svoje prednosti in slabost in naloga komunikatorja ja, da izbere najbolj primerne (Ahmed et al., 2010, str. 112).

Komuniciranje znotraj podjetij in organizacij ima nekaj svojih posebnosti. V podjetju se komunikacijo lahko opredeli kot izmenjava informacij in zaznavanje pomena preko neformalnih ali formalnih kanalov, ki lahko poteka od zgoraj navzdol (management

komunicira s podrejenimi), vodoravna (med sodelavci na isti ravni) ali od spodaj navzgor (podrejeni komunicirajo z managerji). Komunikacija v podjetju je zelo pomembna in bi jo bilo potrebno uporabljati za doseganje organizacijskih ciljev (Ahmed et al., 2010, str. 111-112).

Kot otroci smo se že preko igrice »telefon« naučili, da je težko komunicirati, ko je vpletenih veliko ljudi. Več ljudi kot je vključenih v komunikacijo, večja je verjetnost da se bo sporočilo popačilo. To seveda lahko apliciramo tudi na podjetja. Kjer je pot sporočila dolga in se ustavi pri več ljudeh, je velika možnost, da bo sporočilo na koncu drugačno od začetnega, kar seveda predstavlja problem (Ebojo, 2009, str. 18-19).

Dobro je, če managerji za komuniciranje s svojimi sodelavci uporabljajo interaktivne komunikacijske kanale. Ti kanali so sestavljeni tako iz formalnih kot tudi neformalnih sestankov, kot so skupinske diskusije v sejnih sobah, srečanja ob kavi, manjša, bolj osebna srečanja in podobno. Managerji bi morali s svojimi sodelavci imeti učinkovite pogovore in dialoge, s katerimi bi razrešili njihove probleme, pri čemer pomaga tudi izbira najprimernejšega kanala za komunikacijo (Ahmed et al., 2010, str. 112).

## **1.6 Odločanje**

Naslednja kompetenca je odločanje. Za veliko timov in delovnih skupin je doseganje soglasja v kriznem trenutku cilj, ki je skoraj nedosegljiv. Metoda reševanja problemov je lahko opredeljena kot soglasno odločanje, pri čemer so odločitve sprejete, ko se po celoviti razpravi celotna ekipa strinja z eno, najboljšo rešitvijo, ki je v tistem trenutku za ekipo izvedljiva (Harley, 1996, str. 16). Z odločanje se srečuje vsak manager in je zanj tudi ključnega pomena, večinoma velja da pomembnejšo vlogo kot ima manager, pomembnejše in bolj raznolike bodo odločitve, ki jih mora sprejemati (Bennet, 1997, str. 214). Učinkoviti managerji ne sprejemajo prav veliko odločitev, temveč se posvetijo tistemu, kar je pomembno in poskušajo sprejeti nekaj pomembnih odločitev (Drucker, 1998, str. 36).

Bennet (1997, str. 214-215) odločitve deli na strateške, taktične, operativne in na odločitve, povezane s politikami v podjetju. Strateške odločitve so tiste, ki določajo glavno usmeritev podjetja in jih sprejema vrhnji management. S taktičnimi odločitvami managerji implementirajo strateške odločitve, ki jih je sprejel vrhnji management, sem spadajo tudi odločitve o štirih glavnih poslovnih funkcijah: financah, trženju, proizvodnji in osebju. Med operativne odločitve spadajo manjše, vsakdanje odločitve, ki se pogosto sprejemajo avtomatično, glede na prej dogovorjena pravila. Politike podjetja pa so osnovna pravila, ki se jih morajo zaposleni v podjetju držati, ko sprejemajo odločitve z določenega področja. Kot primer je lahko notranje napredovanje ali pa zaposlovanje samo ljudi z dovolj visoko izobrazbo in podobno.

Hammond, Keeney in Raiffa (2000, str. 14-15) svetujejo uporabo proaktivnega pristopa k sprejemanju pametnih odločitev. Tudi najkompleksnejše odločitve je mogoče analizirati in razrešiti s pomočjo osmih elementov. Ti elementi so (Hammond, Keeney & Raiffa, 2000, str. 16-18): (1) obdelovanje pravega odločitvenega problema, (2) natančna opredelitev ciljev, (3) iskanje ustvarjalnih možnosti, (4) razumevanje posledic, (5) soočanje s kompromisi, (6) razjasnitev negotovosti, (7) določanje količine tveganja in (8) razmislek o medsebojno povezanih odločitvah.

Drucker (1998, str. 36, 48) pravi, da je vsaka odločitev sodba o tveganju. Odločanje je le ena od nalog, ki jih imajo managerji in po navadi jim posvetijo malo časa. Učinkoviti manager odločitve sprejema sistematično, v jasnem zaporedju korakov., saj mora sprejeti odločitve, ki bodo pomembno in pozitivno vplivale na celotno organizacijo. Za sprejemanje takih odločitev predlaga model procesa odločanja s šestimi koraki, ki so (Drucker, 2001, str. 2-3): (1) uvrščanje problema, (2) opredelitev problema, (3) natančna razlaga odgovora na problem, (4) odločanje o tem, kar je prav, ne pa kar je sprejemljivo za izpolnitev mejnih pogojev, (5) ukrepi za izvajanje odločitve in (6) preverjanje veljavnost in učinkovitost odločitve v primerjavi z dejanskim potekom dogodkov.

Hammond et al. (2001, str. 22-23) trdijo, da je sklepanje dobrih kompromisov eden najtežjih in najpomembnejših delov odločanja. Več kot imamo možnih alternativ oziroma več kot imamo ciljev, ki jih želimo doseči, več je potrebnega sklepanja kompromisov. V preteklosti so se ljudje odločali predvsem na podlagi nagona, zdrave pameti in ugibanja, saj niso imeli jasnega, racionalnega modela, ki bi bil enostaven za uporabo. Avtorji predlagajo, da je potrebno najprej narediti preglednico, v kateri so cilji in alternative, z lestvico ocenimo cilje za vsako alternativo in na podlagi tega izločimo najslabše alternative. Nato lahko izrazimo enakovreden cilj z drugim in izločimo cilje, ki jih vse alternative dosegajo enako. S takim postopkom pridemo do najboljše možne rešitve, kjer je potrebno najmanj kompromisov.

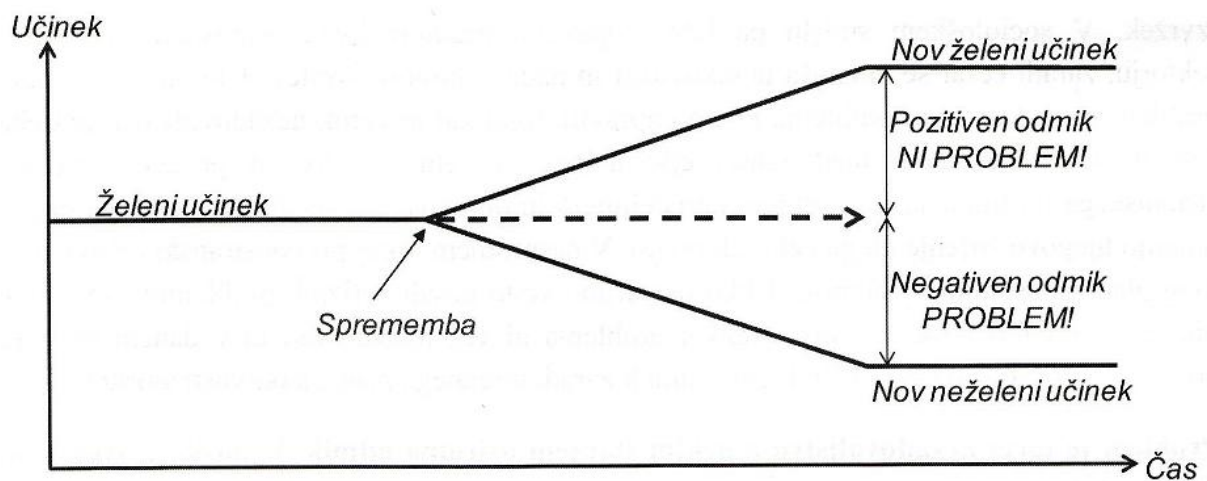
Kahneman in Tversky (1979, str. 174) sta razvila teorijo, ki razlikuje med dvema fazama procesa odločanja, in sicer zgodnjo fazo, v kateri urejamo in fazo, v kateri ocenjujemo. Faza urejanja je sestavljena iz predhodnih analiz ponujenih možnosti in pogosto omogoča enostavnejšo predstavitev možnosti. V drugi fazi pa se urejene možnosti oceni in izbere možnost, ki ima najvišjo vrednost. Funkcija faze urejanja je organiziranje in preoblikovanje možnosti, zato da jih kasneje lažje ocenimo in se zato lažje odločimo. Urejanje je sestavljeno iz apliciranja več operacij na možnosti, ki nam pomagajo razumeti njihove rezultate in verjetnosti.

Pomemben del odločanja je reševanje problemov, saj je za to, da rešimo problem potrebno sprejeti odločitev, kako to storiti. Problem je nezadovoljstvo z nekim stanjem oziroma odmik dejanskega stanja od želenega (Cikajlo & Gider, 2010, str. 1). Knippen in Green (1997, str. 98) sta tako opredelila reševanje problemov: reševanje problemov je, ko zberemo skupaj skupino posameznikov, z namenom analiziranja situacije, določanja pravega problema,

iskanjem vseh možnih rešitev, ocenjevanjem vsake odločitve in izbiranjem najbolj primerne rešitve za njihov problem.

Cikajlo in Gider (2010, str. 1-2) pravita, da problemi lahko nastanejo iz različnih razlogov, kot so na primer ekonomski, demografski, nacionalni, procesni, tehnični ipd. Ko je človek del organizacije, se v njej dobro počuti in dobro deluje, saj bo s svojim prispevkom v njej posredno lahko rešil tudi katerega od svojih problemov. Ko človek v ciljnih organizacije vidi možnost doseganja lastnih ciljev, se zavzema za uresničitev ciljev organizacije (Gričar & Piskar, 1988). Problem nastane, ko pride do negativnega odmika od zelenega učinka, kar lahko vidimo na Sliki 1.

Slika 1: Dinamika nastanka in reševanja managerskih problemov



Vir: I. Cikajlo & F. Gider, Tehnike reševanja problemov, 2010, str. 2.

Bennet (1997, str. 217) za reševanje problemov predlaga naslednji način: najprej je potrebno problem razumeti in ga čim bolj natančno opredeliti, nato je potrebno poiskati podobne probleme iz preteklosti in ugotoviti, kaj je bilo storjeno takrat in ali se je obneslo. Sledi izoblikovanje načrta za reševanje problema s pomočjo razdelitve na manjše komponente, pri čemer je potrebno upoštevati vse možne načine reševanja problema, ne samo nekaterih in na koncu še preveriti rezultate ter ugotoviti, ali smo bili pri reševanju problema uspešni.

Knippen & Green (1997, str. 98) menita, da je reševanje problemov zelo uporabna spretnost, ki izboljša rešitev problema in hkrati motivira tako zaposlene kot nadrejene, saj jim da možnost izražanja svojih idej občutek pripadnosti. Tak način reševanja problemov ustvari veliko število ustvarjalnih rešitev za problem. Če rešitev poskuša najti posameznik, bo na vse skupaj gledal samo s svojega vidika in se najverjetneje spomnil le nekaj najbolj očitnih rešitev. Ko pa več ljudi skupaj razmišlja o možnih rešitvah, je velika verjetnost da bodo našli boljše ideje in bodo pri izbiri rešitve pripravljeni tudi več tvegati. Ko slišimo ideje drugih, nas le-te lahko spomnijo na nekaj drugega in lahko dobimo nove ideje za rešitve, do katerih sami ne bi nikoli prišli. Ideje so še bolj raznolike, če so v skupini ljudje, ki so strokovnjaki iz različnih področij. Poleg tega bodo zaposleni, ki so bili del reševanja problema, dali vse od

sebe, da bo rešitev problema tudi uspela, kar pomeni, da ima implementacija rešitve večje možnosti za uspeh.

Pri predpogojih za uspešno reševanje problemov pa zelo pomembno vlogo igra tudi kultura podjetja. Če je kultura podjetja naklonjena sprotnemu reševanju problemov, sodelovanju in podobno, je veliko večja verjetnost, da bo reševanje problemov uspešno. Tako pod dobro kulturo spada pozitivno vzdušje, orientiranost na uspeh in pohvale, raje kor na neuspeh in graje, gledanje na probleme kot na celoto in ne dlakocepsko. Podjetje s primerno kulturo za reševanje problemov ima motivirano, samozavestno osebje, ki nima problemov s soočenji, priznanjem krivde, ki je pripravljeno tudi tvegati in ki zna sprejemati spremembe in spremljati tudi dogajanje izven podjetja (Brooks, 1994, str. 58).

Za doseganje čim boljših rezultatov, je potrebno pri procesu reševanja problemov slediti postopku. V tem postopku je sedem korakov, ki so (Knippen & Green, 1997, str. 99): (1) določitev ciljev, (2) opredelitev problemov, (3) opredelitev omejitev, (4) določitev alternativnih rešitev, (5) ocenitev alternativnih rešitev, (6) izbira najboljše rešitve in (7) ustvaritev načrta implementacije rešitve.

Harley (1996, str. 17) pa korake za reševanje problemov opredeli malo drugače, in sicer: (1) prehod v tim, (2) opredelitev problema, (3) strinjanje o problemu, (4) opredelitev dejstev, (5) strinjanje z dejstvi, (6) opredelitev relevantnih vrednot, (7) strinjanje o relevantnih vrednotah, (8) opredelitev rešitev, (9) strinjanje z rešitvami, (10) opredelitev korakov implementacije in (11) strinjanje s koraki implementacije.

Najprej je potrebno posameznike pripraviti do tega, da se ne vidijo kot skupina posameznikov, ampak med sabo čutijo povezanost in se obravnavajo kot tim. Nato se mora razjasniti osnoven pojem in sicer, kateri problem je potrebno rešiti. Pomembno je, da se vsi točno zavedajo, kateri problem rešujejo in da ničesar ne predpostavljajo. Ko se o problemu vsi strinjajo in ga vsi razumejo, je potrebno opredeliti dejstva in podatke, relevantne za problem, ki ga rešujejo. V naslednji korak, strinjanje s ključnimi dejstvi, spadajo dejstva in podatki, ki so točni in relevantni za problem (Harley, 1996, str. 17-22).

Najbolj zanimiv korak je ta, v katerem je potrebno opredeliti vrednote in najti skupne vrednote tima, ki jim bodo pomagale rešiti problem, oziroma s pomočjo katerih bodo to storili. Ta korak zna biti tudi zahteven, a avtor v njem vidi veliko pomoč kasneje, pri dejanskem reševanju problema. Naslednja dva koraka, iskanje rešitev in strinjanje z najboljšo rešitvijo, sta zelo podobna prejšnjemu modelu. Prav tako se poišče čim več različnih rešitev in nato med njimi izbere najbolj primerno, s katero se strinja tim. Tudi zadnja dva koraka sta skoraj enaka kot v prejšnjem modelu, in sicer opredelitev korakov implementacije rešitve problema in strinjanje z najboljšo možno izbrano implementacijo (Harley, 1996, str. 17-22).

## 1.7 Motiviranje

Motivacija je še ena od kompetenc, s katerimi se srečujemo na vseh področjih v življenju, ne le na poslovnem. Fitch (2008, str. 102) opredeli motivacijo za delo kot moč, energijo, jakost in vztrajnost, ki se odraža v obnašanju zaposlenega. Pravi, da je motivacija moč, ki pomaga razložiti, zakaj zaposleni vztrajajo pri izpolnjevanju ciljev, koliko se bodo potrudili, da jih dosežejo in koliko preprek so pripravljeni premagati, da dosežejo zastavljene cilje. Zaposleni so navadno motivirani s strani dveh faktorjev: zunanjega, kamor spadajo npr. plača in bonitete in notranjega, kamor spadajo predanost, zvestoba ipd. Notranja motivacija je močno povezana z zvestobo in pripadnostjo organizaciji, učinkovitostjo, odsotnostjo in menjanjem zaposlenih. Rabey (2001, str. 26) pa motivacijo opredeli kot ponotranjeni zagon proti prevladujoči trenutni misli. Pravi tudi, da managerji ne more motivirati zaposlenih, lahko pa ustvarijo situacijo, na katero se bodo zaposleni odzvali, zato ker bodo to želeli.

Bennett (1997, str. 102) je ugotovil, da je motivacija zaposlenega za delo sestavljena iz zagona, moči in zavednih ali nezavednih vplivov, kar povzroči da si želi zaposleni doseči določene cilje. Managerji morajo poznati te dejavnike, ki ustvarjajo motivacijo, če želijo da bodo zaposleni delali hitreje, bolj učinkovito in zavzeto ter z večjim navdušenjem. Zaposlene motivira tako to, da zaslužijo denar za preživetje, kot tudi zadovoljstvo v službi, varnosti, spoštovanja s strani sodelavcev ipd.

Klasična teorija organizacije obravnava človeka kot ekonomsko bitje in mu posledično pripisuje zgolj ekonomsko motivacijo, ki pa ima svoje omejitve. Denarne spodbude namreč delujejo le, dokler ne postanejo stalne in obvezne. Takrat jo ljudje jemljejo kot dejstvo in izgubi svoj motivacijski učinek (Ivanko, 2004, str. 232).

Palmer (2005, str. 5) namesto tradicionalne metode korenčka in palice predstavlja svojih pet elementov za motivacijsko strategijo, ki temelji na notranjih temeljnih motivatorjih in je bolj učinkovit, trajnosten in človeški način motiviranja posameznikov (Palmer, 2005, str. 5):

- prepoznavanje temeljnih motivatorjev: glavni motivatorji so možnost napredovanja in osebne rasti, priznavanje, večja odgovornost, soočanje z izzivi in njihovo premagovanje in občutek, da smo nekaj dosegli;
- opredelitev ciljev, ki se ujemajo z vrednotami: paziti je potrebno na to, da se cilji ujemajo z vrednotami zaposlenih, saj v nasprotnem primeru ne bodo motivirani;
- identifikacija in ravnanje z ovirami: potrebna je temeljita odprava ovir, da se ne bodo ponavljale in potrebno je dati jasna navodila kako je potrebno težavo odpraviti ter kdo in do kdaj mora to storiti;
- če ne deluje, sprememba: ko strategija ne deluje več je potrebno ponovno poiskati primerne temeljne motivatorje in začeti znova;
- oblikovanje tako procesa kot tudi cilja: tudi proces za doseganje cilja mora biti motivacijsko usmerjen, ni dovolj da je le cilj tisti, ki motivira zaposlene.

O učinkoviti komunikaciji sem nekaj napisala že v poglavju komunikacija, saj sta pojma med seboj tesno povezana. Fitch (2008, str. 103) tako obravnava komunikacijo z vidika motivacije. Zaposleni potrebujejo jasno razumevanje svojih nalog in odgovornosti. Vedeti morajo, kaj počnejo pravilno, kaj počnejo narobe in kako naj se izboljšajo. Nadrejeni morajo svojim zaposlenim razložiti cilj organizacije, njene vrednote in poslanstvo. Odprta komunikacija zaposlenim lahko z jasnimi pričakovanji pomaga pri boljših priložnostih za rast, odgovornosti in priznanju za delo. Še en pomemben vidik komunikacije so povratne informacije. Vsi ljudje imamo namreč potrebo po potrditvi, zato je potrebno, da vodje resnično poslušajo svoje zaposlene.

Rabey (2001, str. 27) pa pravi da se je potrebno najprej ugotoviti, ali je delovno mesto urejeno tako, kot so raziskave pokazale da je najbolje za dviganje morale in motiviranje zaposlenih. Med te dejavnike spadajo cilji, participacija, priznanja, komunikacija, poštene plače, učenje, timsko delo ter izzivi in inovacije. Za doseg takega stanja morajo managerji znati dobro komunicirati z zaposlenimi. Če želijo dobiti zavezanost od zaposlenih, jo morajo najprej pokazati sami. Glavna demotivatorja sta negotovost in frustracije. Zato morajo managerji aktivno osebno sodelovati pri doseganju prej omenjenih pogojev, saj bodo le tako lahko uspešno vzpostavili primerno okolje za motiviranje zaposlenih.

Teorija motivacije, ki jo je napisal Maslow (1987) temelji na hierarhiji potreb, njena osnova pa je predpostavka, da nezadovoljene potrebe človeka vplivajo na njegovo obnašanje. S poznavanjem njegovih potreb izvemo, kako usmerjati njegovo delovanje in kako ga motivirati. Hierarhijo potreb sestavljajo od spodaj navzgor: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po (samo)spoštovanju ter potrebe po samouresničitvi. Ko ima zadovoljene potrebe nižje stopnje, človek želi zadovoljiti potrebe višje stopnje.

Hertzbergova (1987, str. 9) teorija motivacije pa pravi, da odsotnost nekaterih delovnih okoliščin povzroča nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Potrebe deli na dve neodvisni skupini: tiste, ki izvirajo iz delovnega okolja (higieniki) in tiste, ki izvirajo iz dela samega (motivatorji). Nezadovoljstvo naj bi izviralo iz higienikov, zadovoljstvo pa iz motivatorjev. Med higienike tako na primer spadajo politika in organiziranost, denar, varnost ipd., med motivatorje pa uspeh pri delu, zanimivost dela, rast in osebni razvoj itd. Izboljšanje stanja higienikov zmanjšuje nezadovoljstvo, a ne povečuje zadovoljstva, motivatorji pa povečujejo zadovoljstvo.

Zadnji dejavnik motivacije so nagrade. Zaposleni verjamejo, da če so v podjetju cenjeni, se bo to verjetno pokazalo v obliki raznih bonitet, kot so na primer pohvale, spoštovanje in napredovanje. Dokler so zaposleni mnenja, da se njihov napor nagraduje, bodo s podjetjem zadovoljni. Ko pa podjetje spregleda ali ignorira trdo delo zaposlenih, ima to lahko negativen učinek na njihovo moralo in motivacijo. Tako da ko zaposleni verjamejo, da je podjetje pravično in spremlja njihovo delo in jih za trud in dosežke nagradi, jih bo to motiviralo. Ko pa

verjamejo, da ne glede na to, koliko se trudijo, podjetje ne bo storilo ničesar, lahko pride do frustracij in upadanja motivacije in posledično uspešnosti (Fitch, 2008, str. 104-105).

Vendar pa se vsi avtorji ne strinjajo z naštetimi načini motiviranja. Lazenby (2008, str. 22-23) trdi, da se ne da vseh ljudi motivirati na enak način, saj smo si med seboj preveč različni. Avtor ljudi, z vidika motivacije, deli glede na njihovo usmerjenost k ciljem. Gre sicer za poenostavljanje, a ljudi razdeli v dve skupini. Prva skupina so ljudje, ki so izobraževalno usmerjeni. Radi sprejmejo nov izziv, se učijo nove stvari, s katerimi lahko dosežejo zastavljene cilje. Menijo, da se inteligenco in sposobnosti da izboljšati, oziroma nanje vplivati.

Zanje Herzbergova (1987) motivacijska teorija v večini primerov drži in deluje. V drugo skupino pa spadajo ljudje, ki so orientirani na izvršitev naloge. Njihovo merilo uspešnosti je to, ali so dosegli svoje cilje ali ne. Ne marajo tvegati in radi opravljajo naloge na področjih, v katerih so dobri in vedo da bodo uspešni, izogibajo pa se nalog s področij v katerih niso dobri, saj so prepričani, da jim ne bo uspelo. Zanje izzivi predstavljajo grožnjo, saj so zanje le način, na katerega jim managerji otežujejo delo in iščejo neuspeh (Lazenby, 2008, str. 22-23).

Tej delitvi sledijo ugotovitve, da je potrebno zaposlenim zastavljati točno določene in jasno opredeljene cilje. Nadrejeni morajo razložiti relevantnost in pomembnost zastavljenih ciljev, se o njih pogovoriti z zaposlenimi, da se prepričajo, da so cilji dosegljivi in da predstavljajo izziv. Tako postavljanje ciljev kot diskutiranje o njih se mora izvajati dovolj pogosto. Za nove ali kompleksne naloge, ki so pisane na kožo predvsem za tiste, ki so usmerjeni v učenje, je potrebno zastaviti cilj, da se morajo naučiti ali obvladati nalogo (Lazenby, 2008, str. 25).

Za enostavne naloge, torej za tiste ljudi, ki so usmerjeni v izvršitev, pa je potrebno zastaviti cilje, ki se osredotočajo na izvršitev naloge, tako kvantitativno kot kvalitativno. Zaposlenim, ki so usmerjeni v izvršitev, je potrebno dati orodja in pokazati korake, potrebne za doseg cilja. Prav tako jih je potrebno pohvaliti, ko dosežejo cilje, vendar pa ima poudarjanje, da ciljev niso dosegli, lahko močan demotivacijski učinek. Vsi zaposleni potrebujejo direktne in takojšnje povratne informacije o napredovanju doseganja ciljev (Lazenby, 2008, str. 25).

Hart (2010, str. 15) je v svojem podjetju zaposlene prosil, naj v službo s seboj prinesejo predmet, ki jih spominja na čas, ko so bili najboljši vodja, partner, starš, timski igralec ali kaj podobnega. Ljudje so prinesli veliko različnih stvari, od starih biblij do kavnih skodelic in vsak je povedal razlog, zakaj so prinesli ravno ta predmet. S pomočjo te aktivnosti so vodje bolje spoznale svoje zaposlene, saj ima vsak posameznik osebno zgodbo, ki vpliva na njegov namen in usmeritev v življenju. Problem, ki ga morajo vodje rešiti pa je, ali se ta osebni namen pokriva z namenom organizacije.

Naloga vodij je, da poskrbijo za to, da je namen podjetja jasno določen in razumljiv. Če vodje spodbujajo zaposlene, da le-ti bolje razumejo svoje osebne namene in usmeritve in jim pomagajo poiskati povezavo z namenom in usmeritvijo podjetja, bo zadovoljstvo, motivacija



in uspešnost zaposlenih narasla. Pravi namen ne morejo biti samo besede na papirju, vsakemu zaposlenemu morajo zlesti pod kožo. Če vodjem to uspe, se bodo zaposleni dobro počutili glede tega, kar počnejo, bodo imeli jasno zastavljene cilje in bodo v službo prihajali zadovoljni in motivirani, kar je posebno pomembno v kriznih časih (Hart, 2010, str. 15).

## 1.8 Etičnost

Etičnost je kompetenca, ki vedno bolj pridobiva na veljavi tudi v poslovnem svetu. Beseda »etika« je še vedno ohlapna, vendar se z njo ukvarja veliko poslovnih izvedencev in mnogo podjetij ima na etiko črno-bel pogled. Vseeno pa obstaja nekaj definicij etike, kot je na primer, da je etika prepričanje vsakega posameznika, ali je obnašanje, dejanje ali odločitev pravilna ali ne (Garrett & Klonski, 1990). Etično obnašanje je odvisno od vsakega posameznika. Po navadi se nanaša na vedenje, ki ustreza splošno sprejetim družbenim normam (Griffin, 1998).

Vila in Kovač (1998, str. 283) sta etiko opredelila kot »skupek moralnih principov, ki ga sestavljajo splošno sprejeta pravila vedenja v zvezi z dejavnostjo kake posebne družbene skupine ali posebne kulture«. Lahko je tudi filozofska disciplina, ki raziskuje osnovne kriterije moralnega vrednotenja. Poslovno etiko pa avtorja opredelita kot skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

V današnjem svetu, ko prevladuje kapitalizem, ki je lahko pogosto neusmiljen in tudi neetičen, sta pravičnost in etičnost vedno bolj pomembni. Empirična raziskave poslovne etike so začele približno trideset let nazaj, kot odgovor na številne škandale, ki so se takrat dogajali v poslovnem svetu. Od takrat naprej narašča zanimanje za raziskovanje poslovne etike, saj je javnost vedno bolj skeptična glede integritete poslovanja, kar je pripisati razvpitim primerom etično vprašljivega obnašanja (Siu & Lam, 2009, str. 167).

Večina ljudi se strinja s tem, da je za visoke etične standarde potrebno prilagajanje posameznikov in podjetij trdnim moralnim principom. Vendar je v poslovnem svetu nekaj razlik, saj morajo dosežati dobiček ter uravnovesiti željo po dobičku in potrebe in želje družbe. Za vzdrževanje ravnovesja pa je potrebno sklepati kompromise. Večina definicij poslovne etike se vrti okoli pravil, standardov in moralnih principov o tem, kaj je prav in kaj narobe v določenih situacijah. Poenostavljeno, poslovna etika obsega moralne principe in standarde, ki usmerjajo vedenje v poslovnem svetu. To, ali je določeno obnašanje pravilno ali napačno, etično ali neetično pogosto določa javnost (Akhter, Islam & Uddin, 2009, str. 77).

Vedno več je raziskav o poslovni etiki managerjev, saj danes, v enaindvajsetem stoletju, managerji močno čutijo vpliv globalizacije in naraščajoče kompleksnosti poslovnega okolja. Managerji in vodje imajo v podjetju vlogo vzornika, saj njihova prepričanja in usmeritve lahko pomagajo oblikovati organizacijsko kulturo in postavijo nivo pričakovanega etičnega

obnašanja. To lahko vpliva na etično občutljivost organizacij na vseh področjih in na njihov ugled, ki ga uživajo v globalni družbi (Siu & Lam, 2009, str. 167).

Etika ni problem zgolj za managerje, ampak tudi za skoraj vsakega človeka v katerikoli družbi. V poslovnem svetu mora vsak služiti dobiček, če želi obstati. Nekatera podjetja dosegajo svoje dobičke na agresiven način, se širijo brez obzira na druge in se osredotočajo zgolj na to, kar je za podjetje najboljše. Nekatera podjetja pa imajo drugačen pristop k poslovanju in si aktivno prizadevajo za dobro družbe, pa čeprav na račun dobička lastnikov (Akhter et al., 2009, str. 77).

Večina podjetij je nekje na sredini med obema skrajnostma. Odločitev o tem, katero strategijo bodo izbrali, je odvisna od managerske etike in družbene odgovornosti. Poslovna etika je ena najpomembnejših a tudi najpogosteje narobe razumljenih konceptov v današnjem poslovnem svetu. Področje poslovne etike se ukvarja z vprašanji o primernosti nekaterih poslovnih praks. Zaposleni v organizacijah se vedno pogosteje znajdejo v etičnih dilemah, saj je poslovna etika kontroverzna in ne obstaja en sam, povsod sprejemljiv, način reševanja etičnih dilem (Akhter et al., 2009, str. 77).

V podjetjih je veliko področij, kjer imajo managerji možnost etičnega in neetičnega ravnanja in ki so dober pokazatelj njihove in posledičnosti organizacijske etičnosti. Med ta področja lahko štejemo (Vila & Kovač, 1998, str. 284): (1) zaposlovanje po zvezah in poznanstvih, (2) zavajanje potrošnikov z napačnimi navedbami v propagandnih sporočilih, (3) posredovanje informacij o podjetju konkurenci, (4) podkupovanje in sprejemanje podkupnin, (5) vtikanje v zasebne zadeve zaposlenih, (6) nesorazmerne plače managementa, (7) zloraba družbenih stroškov ipd.

Neetične navade so v razvijajočih se državah postale prevladujoč fenomen, ki je prisoten v celotnem vladnem sektorju. Vendar je tudi poslovni svet nagnjen k neetičnim navadam, predvsem zaradi vedno bolj agresivnega doseganja ciljev podjetja. Tako je nastala velika razlika med pričakovanim standardnim etičnim obnašanjem in dejanskim obnašanjem. Žal tudi organizacijski postopki in socialno-ekonomski dejavniki podpirajo neetično vedenje in silijo zaposlene k takšnemu obnašanju (Akhter et al., 2009, str. 76).

Obstaja več razlogov za neetično vedenje, kot so na primer (Vila & Kovač, 1998, str. 285-286): (1) osebna korist: sprejemanje podkupnin, (2) konkurenca: prevelika konkurenca, in iz obupa posegajo po neetičnih rešitvah, (3) osebnost: nekateri ljudje (npr. tisti, ki dajo zelo veliko na moč in denar) so bolj nagnjeni k neetičnosti, vendar tudi prilika dela tatu, (4) kultura: različne kulture imajo različne poglede na etičnost, kar je nekje sprejemljivo drugje lahko ni.

Palmer (2009, str. 529) podaja širšo razlago o vplivu osebnosti na etičnost: Obstajata dva razloga, zakaj so osebne moralne značilnosti vodij zelo pomembne. Prvi razlog je, da obstaja tesna povezava med osebnimi moralnimi prepričanji vodij in njihovim moralnim obnašanjem

v poslovnem svetu. Iz tega sledi, da je potrebno poznati vodje tudi z vidika njihovih osebnih vrednot in moralnih standardov, saj se le-te odražajo tudi v njihovem načinu vodenja, moralnih vrednotah in etičnosti v poslovnem svetu. Drugi razlog pa je tesna povezava med padcem poslovanja in neuspešnim vodenjem. Moralni kapital podjetja je ključnega pomena za njegov dolgoročni uspeh. Brez moralnega kapitala se vse druge oblike kapitala lahko enostavno obrnejo iz prednosti v slabost podjetja.

Managerji morajo zaposlenim pokazati, da morajo v obzir vzeti posledice, ki jih imajo njihove odločitve na druge ljudi. Ena njihovih glavnih nalog je, da zaposlenim pomagajo izboljšati način razmišljanja in sprejemanja odločitev. Managerji morajo ne le biti zgled za etične standarde, ki so jih postavili, ampak morajo za etično obnašanje spodbuditi tudi zaposlene. Ko zaposleni zaznajo, da vodstvo organizacije apelira na njihove ideale in moralne vrednote, se zaposleni bolje identificirajo s cilji organizacije. Etični manager je torej tisti, ki ustanovi ozračje medsebojnega zaupanja ne zgolj med sabo in svojimi zaposlenimi, ampak tudi med zaposlenimi sami. To lahko doseže s tem, da jim pomaga, ceni njihove odločitve in sodelovanje (Pastoriza, Arino & Ricart, 2008, str. 336).

Tudi Akhter et al. (2009, str. 78) se strinjajo, da je dolgo časa veljalo, da je dolžnost managerjev delati, kar je v interesu lastnikov in poslovanja. V zadnjih dvajsetih letih pa se ljudje vedno bolj zavedajo, da dobiček ne more biti edini cilj, da so se managerji in podjetja dolžni odgovorno obnašati do delničarjev, ne zgolj lastnikov. Med delničarje pa spadajo, stranke, lokalna skupnost, kjer je podjetje locirano, zaposleni in okolje.

Vendar je pravilno, etično obnašanje težko opredeliti, saj se meja med pravilnim in nepravilnim vedno bolj megli. Prihaja do goljufanj, podkupovanj, davčnih utaj, prikrivanj in podobnih neetičnih dejanj. V današnjem tekmovalnem poslovnem okolju bi poslovna etika morala biti temelj, na podlagi katerega zaposleni sprejemajo vsakodnevne odločitve. Napisana pravila o etiki zaposlenim zagotavljajo, da vedo in razumejo, kaj se od njih pričakuje glede odgovornosti in vedenja. Poleg tega odraža standarde podjetja in ponuja razumne stile obnašanja, po katerih se obnašajo vsi zaposleni. Pomaga lahko tudi potencialni rasti in dobičku podjetja (Akhter et al., 2009, str. 78).

## **1.9 Medkulturne kompetence**

Zadnja kompetenca, ki sem si jo izbrala je medkulturnost. S pojavom globalizacije in liberalizacije trga, se managerji povsod po svetu sedaj srečujejo z dejstvom, da so kulturne kompetence prav tako pomembne kot tehnične in managerske sposobnosti. Sodelovanje z ljudmi iz različnih kultur ni enostavno, saj zahteva premislek, napor in vztrajnost, če želimo da uspe. Danes ni nič nenavadnega, če mora manager v istem projektu hkrati sodelovati z britanskimi in ameriški poslovnimi partnerji, japonskimi dobavitelji in arabskimi vladnimi uslužbenci. Kultura je zbirka norm, katerim ljudje prostovoljno sledijo, zato da lahko sobivajo

in vpliva na to, kako komuniciramo in se obnašamo, saj te norme obdajajo način razmišljanja, prepričanja, samopodobo in čustvene odzive (Nathan, 2000, str. 32).

Kulturna kompetenca je skupek skladnih obnašanj, odnosov in pravil, ki so skupaj v sistemu, agenciji ali med profesionalci in omogoča sistemu, agenciji ali profesionalcem, da lahko učinkovito delajo v medkulturnih situacijah (Alexander, 2002, str. 30). Stari načini sodelovanja niso več dovolj, saj je potrebno paziti na nesporazume, neželene provokacije, neučinkovito komunikacijo in neznanje o drugih kulturah. Raznolikost pa ni samo kulturna, saj se ljudje razlikujemo med seboj po spolu, rasi, normah, vrednotah, sprejemanju informacij, območju, v katerem nam je udobno ipd (Conejo, 2001, str. 17).

Identificiranje raznolikosti ni tako enostavno, kot se zdi. To še posebno velja za večje države in mesta in ne države, kot je Slovenija, a imamo tudi tu vedno več raznolikih kultur. Zato je potrebna previdnost in izogibanje predvidevanjem ali generaliziranjem. Informacije o kulturah se lahko dobi tudi iz literature, etničnih specialistov ali drugih strokovnjakov s področja kulturne raznolikosti. Tudi pri samem delu z ljudmi iz drugih kultur je potrebno opazovati in se sproti učiti. Prva stvar, ki jo je dobro ugotoviti je, kako različne kulture, s katerimi imamo opravka, zbirajo in interpretirajo informacije, saj lahko zaradi tega pride do nesporazuma pri temah, kot je na primer letni plan. Zaradi takih nesporazumov lahko nastanejo ovire v sodelovanju in komunikaciji. Podre se jih lahko z odkrivanjem, sprejemanjem in učenjem o raznolikosti (Conejo, 2001, str. 17).

Učenje o kulturah, njihovo spoznavanje in razumevanje je potrebno načrtovati in pomagati zaposlenim, da razvijejo večje razumevanje do drugih kultur. Ustvariti je potrebno izobraževalno vzdušje, kjer je poudarek na skupnem sodelovanju zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Ko se zaposleni med seboj bolje poznajo in razumejo, bodo tudi boljše sodelovali (Conejo, 2001, str. 17).

Obstajajo štirje kulturni sindromi, ki vsebujejo predloge in prepričanja, ki so osredotočeni in se jih da identificirati (Alexander, 2002, str. 32-33):

- Zapletenost: gre za merilo, s kolikimi razlikovanji med predmeti in dogodki v okolju se mora soočiti posameznik. Kot primer lahko navedemo število zaposlitev, med katerimi mora posameznik izbirati.
- Individualizem: gre za prevlado individualnosti nad skupinsko kulturo. Ljudje v individualističnih kulturah, ki so večinoma na zahodu, dajejo prednost svojim ciljem.
- Kolektivizem: gre za prevlado skupinske kulture na individualizmom. Pogost je v homogenih kulturah v Arabskih deželah, vzhodni Evropi, južni Ameriki, na Japonskem ipd. Prednost daje skupinskim ciljem, posameznik je definiran s skupino.
- Prilagodljivost: gre za stopnjo, do katere kultura tolerira odstopanje od kulturnih norm. Gostota prebivalstva, malo stika z drugimi kulturami in kulturna podobnost so pogosto značilnosti manj prilagodljive kulture.

Alexander (2002, str. 33) navedene štiri kulturne sindrome tako razloži: kulturna skupina zavedno ali nezavedno deli vse te prepoznavne vrednote in norme, ki se nato prenašajo z roda v rod. Njihovo dobro razumevanje in poznavanje olajša komunikacijo z ljudmi iz drugih kultur. Da bi povečali zavedanje o zapletenosti, individualizmu, kolektivizmu in prilagodljivost, morajo managerji spodbujati zaposlene, da se izobražujejo o teh tematikah, sprašujejo vprašanja in tako dobijo globlje znanje o drugih kulturah in sodelovanju z njimi.

Za učinkovito medkulturno delovanje je potrebno biti obziren glede stopenj razvoja raznolikosti. Ljudje so v osnovi etnocentrični, kar pomeni da si interpretirajo druge kulture preko miselnih zvez in razumevanja v svoji kulturi. Managerji lahko oblikujejo pravila, s katerimi teorijo pretvorijo v prakso. Kulturno sposobne organizacije cenijo raznolikost in se zavedajo naravne dinamike, ko pridejo različne kulture v kontakt. Poleg tega spodbujajo znanje o kulturah in so v celoti prilagojene tako, da izžarevajo razumevanje raznolikosti. Leto namreč sprejemajo na vseh stopnjah, odraža se v njihovem odnosu, strukturi, pravilih in storitvah (Alexander, 2002, str. 33).

Obstaja pa tudi povezava med zadnjima dvema obravnavanima kompetencama. Eden od največjih problemov v medkulturnem managementu je namreč seveda etika. Hamilton, Knouse in Hill (2009, str. 146) so razvili domiselni, managerjem prijazen model za reševanje medkulturnih etičnih konfliktov. Sestavljen je iz šestih vprašanj o etično vprašljivi situaciji, na katera moramo odgovoriti. Ta vprašanja managerjem dajo kontekst, v katerem lahko uporabi standarde podjetja in sprejme praktično odločitev. Ta model gre še korak dlje od literature, saj poudarja da se morajo managerji zavedati, kakšen odnos do odločanja ima podjetje. Ta odnos je lahko pasiven, kjer gre zgolj za privolitev ali pa aktiven, kjer je v sprejemanje odločitev vključena še integriteta. Vprašanja, ki sestavljajo ta model pa so (Hamilton et al, 2009, str. 146):

- Kaj je v tem primeru obravnavana etično vprašljiva praksa?
- Ali ta etično vprašljiva praksa krši kakršne koli zakone?
- Gre pri tej etično vprašljivi praksi za kulturno razliko ali za potencialni etični problem?
- Ali ta etično vprašljiva praksa krši temeljne vrednote podjetja, kodeks upravljanja, mednarodni kodeks, kodeks panoge podjetja ali pa trdo uveljavljeno osnovno pravilo?
- Ali ima podjetje moč (nekaj vrednega za ponuditi) v gostujoči državi, kar mu dovoljuje, da sledi svojim praksam, raje kot etično vprašljivi praksi?
- Ali se bodo tržne prakse v gostujoči državi izboljšale, če podjetje raje kot etično vprašljivi praksi na trgu gostujoče države sledi svojim praksam?

## **2 PROSTOVOLJNO DELO**

Ker bom ugotavljala pridobivanje oziroma izboljševanje managerskih kompetenc pri sodelovanju v prostovoljni organizaciji, je to poglavje namenjeno prostovoljnemu delu, natančneje njegovi opredelitvi, razlogom za prostovoljno udejstvovanje, opisu prostovoljnega

dela v Sloveniji in primerom prostovoljnih organizacij, podpiranja prostovoljstva v profitnih organizacijah in prostovoljnih akcij.

## 2.1 Opredelitev prostovoljnega dela

»Prostovoljno delo pomeni izvabiti iz vsake osebe tisto energijo vzajemnosti, ki jo vsaka družba potrebuje, še najbolj pa družba, ki je strukturno zapisana ravnodušnosti. Prostovoljno delo, kot je razvidno že iz samega imena, razvija neko notranjo moč in temelji na drugačnih načelih kot družba. Prostovoljno delo pomeni brezplačno darovati nekaj svojega dela, znanja, sposobnosti, pozornosti, časa in življenja drugim. Prostovoljno delo bi moralo biti protiutež sodobni kulturi ravnodušja, pa ne zato, ker je bolj gibljivo in lahko hitreje priskoči na pomoč ob potrebi kot lena in zbirokratizirana organizacija, pač pa zato, ker človeka pripelje do notranje izpolnitve v odgovorni solidarnosti do drugega« (Bajzek, 1997, str. 179).

Začetek prostovoljnega udejstvovanja je za posameznika pomembna življenjska odločitev, ki jo je potrebno spoštovati in posamezniku omogočiti vključitev v zanj primerno delo ter mu nuditi tako strokovno kot človeško pomoč (Flaker, Kronegger, Štular & Nathigal, 2000, str. 159). Prostovoljno delo ima velik pomen za razvoj in za prihodnost človeštva, saj prispeva k razvijanju obstoječih sistemov, razvijanju vrednot solidarnosti ter socialnemu in drugemu napredku družbe. Zato ga je potrebno negovati in ustrezno vrednotiti (O prostovoljstvu, 2011).

Za pokrivanje potreb ljudi je potrebno tako plačano kot tudi prostovoljno delo, saj oboji prispevajo svoj delež iz svoje pozicije in v okviru svojih zmožnosti. Za dobro sodelovanje morajo prepoznati vrednost drug drugega za dobrobit v skupnosti, saj je vzajemno spoštovanje osnova za dobro sodelovanje (O prostovoljstvu, 2011).

Prostovoljstvo vodi k bolj pozitivni naravnosti, moralnemu razvoju in poveča verjetnost odgovornega ravnanja (Calabrese & Schumer, 1986, str. 675-687). Prostovoljno delo nam pogosto nudi osnovo za osebni razvoj in ima morda nekaj terapevtskih prednosti (Crist-Houran, 1996, str. 736-738). Veliko držav prepozna pomembnost prostovoljstva in učinek, ki ga ima njihovo neplačano delo na ekonomijo, zato aktivno spodbujajo prostovoljce k nadaljevanju tega, kar počnejo (Van Til, 1985, str. 28-31).

Delo je prostovoljno samo takrat, ko se posamezniki sami odločajo in sprejemajo naloge, brez da bi jim kdo ukazoval. Prostovoljec se mora zavedati, da bo naloga, ki jo sprejema, zahtevala več dela in psihičnih obremenitev, kot mu bo prinesla individualne koristi. Od prostovoljnega dela lahko predvsem mladi prostovoljci pričakujejo nekaj osebnih, psiholoških koristi. Dobijo namreč priložnost, da povezujejo in primerjajo lastne ideale z ideali v realnem svetu. S prostovoljnim delom lahko mladi doživijo samopotrditev in dobijo zglede, ki jih ne morejo dobiti znotraj družine ali institucij, ki so specializirane za doseganje določenih ciljev (Stritih, 2000, str. 21).

Prostovoljstvo deluje na mnogih področjih, kot so na primer socialno, športno, zdravstveno, kulturno, izobraževalno, rekreativno, turistično, okoljsko, pa tudi v kriznih primerih, ob naravnih nesrečah ipd. Opravlja ga lahko vsak, ne glede na spol ali starost, torej vsi ljudje glede na svoje zmogljivosti. Ne sme biti privilegij posamičnih družbenih skupin, saj nihče ne sme biti izključen iz prostovoljnega dela zaradi svoje socialne situacije, pripadnosti manjšinski skupini, starosti, bolezni ali česa podobnega. Prostovoljstvo ima velik pomen za skupnost (O prostovoljstvu, 2011): (1) izboljšuje kakovost življenja v družbi, (2) brani interese posameznikov in skupin, ki so ogroženi, prikrajšani, ali izključeni, (3) je pot odzivanja družbe na njene potrebe in ustvarja možnosti aktivnega delovanja v njej, (4) lahko je samostojna ali dodatna dejavnost in dodana vrednost delovanja služb in institucij.

Prostovoljstvo je močno sredstvo za vključevanje ljudi v reševanje razvojnih izzivov in lahko spremeni hitrost in sam način razvoja. Od prostovoljstva ima korist tako družba kot tudi individualni prostovoljci, saj le-to krepi zaupanje, solidarnost in vzajemnost med ljudmi in ustvarja možnosti za sodelovanje (About us, 2011).

Ko prostovoljec začne s svojim delom, želi zvedeti vse o populaciji, s katero dela ter o morebitnih problemih. Pridobiti mora vsa za to delo potrebna znanja in veščine. Izvedeti mora o svojih pravicah in dolžnostih, organizacijski strukturi, informacije o varnosti pri delu, saj se z njihovo pomočjo lahko identificira z organizacijo, v kateri sodeluje, potrebuje pa tudi moralno priznanje za opravljeno delo (Flaker et al., 2000, str. 160).

Organizacije, v katerih delujejo prostovoljci, morajo biti pozorne na to, da so potrebe porabnika, dejavnost in zmogljivosti prostovoljca kar najbolj usklajeni. Prostovoljna društva pa si prizadevajo za odpravljanje ovir za razvijanje prostovoljnega dela. Prostovoljno delo terja predanost, prostovoljci se morajo držati dogovorov in sodelovati z osebjem društva, v kateri delujejo. Imajo pa tudi svoje pravice, ki jih je potrebno spoštovati tako v konceptih kot v praksi. Pravico imajo do (O prostovoljstvu, 2011): (1) uvajanja v delo, (2) celovitih informacij o svojem delu in organizaciji, prek katere delujejo, (3) podpore in priznanja za svoje delo, (4) možnosti učenja in napredovanja pri delu, (5) možnosti, da izrekajo svoje mnenje in soodločajo, (6) možnosti, da sodelujejo v organizaciji prostovoljnega delovanja, (7) prejemanja nadomestila za stroške, povezane s prostovoljnim delom in (8) zavarovanja.

Prostovoljno delo se je razvilo kot odgovor na kompleksnost družbe, saj je razvijanje prostovoljnih dejavnosti pogosto pomenilo odkrivanje neznanih predelov skupnosti. Pogosto je bilo organiziranje prostovoljnega dela edina možnost, da so se ljudje uprli malodušju in so se konstruktivno soočili s strahom pred nepredvidljivo prihodnostjo. S prostovoljnim delom so se med ljudmi širile nove ideje in ljudje so iskali možnosti za njihovo uresničevanje. Nekatere institucije, kot so na primer cerkev in politične organizacije, so poskušale učinke prostovoljnega dela preusmeriti v svojo korist, kar jim ni popolnoma uspelo (Stritih, 2000, str. 22).

Prostovoljstvo je možno tudi preko podjetja, v katerem smo zaposleni. Korporativni prostovoljni program je kakršna koli formalna organizirana pomoč podjetja zaposlenim in njihovim družinam, ki želijo skupnosti preko prostovoljstva darovati svoj čas, spretnosti in storitve (Wild, 1993). Obstaja veliko vrst različnih korporativnih prostovoljnih programov, ki se med seboj razlikujejo v več vidikih. Razlikujejo se na primer glede na to, kje se zaposleni prostovoljno udeležujejo. Pogosto je to na področju izobraževanja, zdravstva, okoljevarstva, mladinskih skupin ali starejših občanov (Solomon, Ragland, Wilson & Plost, 1991).

Programi se med seboj razlikujejo tudi po količini podpore, ki jo podjetje daje prostovoljstvu, nekatera so programu bolj naklonjena in jim namenjajo veliko časa in virov, druga pa to počnejo zgolj zaradi dobrega imena in temu namenjajo zelo malo pozornosti, časa in virov (Steel, 1995). Podpora, ki jo korporativnemu prostovoljnemu programu namenja podjetje najpogosteje vključuje oglaševanje povpraševanja po prostovoljcih, organiziranje timskih projektov, namenjanje virov, priznavanje prostovoljnega dela z nagradami ali drugimi bonitetami ipd (Wild, 1993).

Prednosti, ki jih prostovoljstvo prinese so (About the Global Volunteer Network, 2011): (1) obogatitev življenjepisa in izboljšanje zaposljivosti, (2) pridobitev občutka, česa si v življenju resnično želimo, (3) boljše možnosti za sprejetje na zeleno univerzo/izobraževalno ustanovo, (4) možnost, da dozorimo in najdemo svoje interese, (5) boljša samozavest, samospoštovanje in zadovoljstvo z življenjem, (6) rešitev pred vsakdanjo rutino in stresom, (7) pridobivanje novega znanja in delovnih izkušenj, (8) novo znanje o svetu in različnih kulturah, (9) spoznavanje somišljenikov in (10) doživetje nepozabne in koristne izkušnje.

S pojavi novih tehnologij, se je tudi prostovoljstvo začelo prilagajati. Tako sedaj obstajajo že spletne strani in organizacije, ki ponujajo prostovoljno delo. Primer take organizacije je CharityGuide.org, ki ponuja prostovoljstvo preko svoje spletne strani. Njihov glavni cilj je doseči, da bi se čim več ljudi prostovoljno udeleževalo, tudi tisti katerim zaradi zapolnjenih urnikov to ne pride na misel. Zato ponujajo prostovoljstvo, ki ga lahko opravljajo tudi zaposleni med odmorom za kosilo, študentje med odmori, zaposleni zvečer od doma, ko gredo otroci spat ali poslovneži iz hotelske sobe, kjer so na službenem potovanju (Pitta, 2007).

Organizacija ima tudi izurjene tržnike, ki znajo dobro privabiti ljudi, saj v njihovih akcijah letno sodeluje kar 600.000 ljudi. Glavna novost te vrste prostovoljstva je, da imajo prostovoljna dela razdeljena v tri skupine: 15-minutno, nekaj urno in prostovoljstvo na večjem projektu. Poleg tega so navedeni specifični večji in manjši projekti, opremljeni z natančnimi navodili in informacijami o trajanju, tako da se jih lahko lotijo vsi, ki jim ustrezajo. Primer 15-minutnega projekta je pošiljanje spodbudnih voščilnic otrokom v bolnišnicah, ne zahteva veliko časa ampak lahko polepša dan veliko otrokom (Pitta, 2007).



## 2.2 Motivi za udejstvovanje v prostovoljnem delu

Na to, ali se bo posameznik vključil v prostovoljno organizacijo ali ne in na to ali bo po pridružitvi prevzel vodilno vlogo in polno sodeloval v organizaciji, vpliva več dejavnikov. V skoraj vseh primerih prostovoljnega dela je vložek večji od pričakovanih koristi (Stritih, 2000, str. 20). Posamezniki se pridružijo prostovoljnim organizacijam zaradi skladanja njihovih prepričanj in vrednot, s tistimi ki jim ima organizacija (Barkan, Cohn & Whitaker, 1995, str. 113-134; Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark, 1995, str. 147-157).

Ljudje, ki imajo humanistična prepričanja o delu, dajejo večji poudarek na osebno zadovoljstvo kot pa materialne dosežke (Bucholz, 1978, str. 219-227). V organizaciji sta dva nivoja sodelovanja: vodilni in ne-vodilni (Heidrich, 1990, str. 21-31). Ljudje, ki so za vodilne položaje plačani, imajo možnost velike samostojnosti, moč, status in seveda plačo. Prostovoljci na vodilnih položajih pa večinoma nimajo teh prednosti in imajo pogosto celo preveč dela, tako da le-to vpliva že na njihovo redno zaposlitev (Pearce, 1980, str. 85-94).

Raziskava prostovoljstva, ki je potekala v petindvajsetih državah Evropske unije je ugotovila, da sta najpogostejša motiva za prostovoljstvo socialna odgovornost in pomoč drugim (van Hal, Meijs & Stenbergen, 2004). Tudi nekatere raziskave v ZDA so pokazale, da sodelovanje pri prostovoljstvu v skupnosti mlade spodbuja k prevzemanju socialne odgovornosti (Yates & Youniss, 1998; Flanagan, 1998).

S prostovoljstvom se lahko doseže veliko ciljev. Nezaposlenim, na primer, lahko pomaga pozabiti na to, da so brez službe in jih opomni, da so še vedno vitalni in produktivni, lahko jim tudi priskrbi poznanstva, ki jim bodo pomagala pridobiti novo zaposlitev. Prostovoljstvo tudi bodočemu delodajalcu da vedeti, da ste aktivni in se še naprej izobražujete. Poleg tega lahko s prostovoljnim delom pridobimo nove sposobnosti, kar imajo nekateri tudi v mislih pri izbiri prostovoljnega dela in izberejo tako, ki jim bo pomagalo razvijati ali pridobiti zelene sposobnosti (Bruzese, 2006, str. 1).

Bruzese (2006, str. 1) predlaga tudi, da je potrebno izbrati tako prostovoljno delo, ki nam je blizu po srcu in ki nas zanima in opozarja, da na prostovoljno delo ne smemo gledati zgolj iz vidika svojih koristi. Pomaga, če si zapisujemo in dokumentiramo delo in dosežke, saj bomo tako lažje dokazali, česa smo se naučili. Kljub temu da nam prostovoljno delo lahko priskrbi potrebne kontakte za zaposlitev, ki nam je všeč, je pomembno da v prostovoljstvu uživamo, saj bomo le tako v njem res dobri in uspešni.

Še en razlog za prostovoljno delo pa je možnost kasnejše redne zaposlitve v neprofitni organizaciji, v kateri smo se prostovoljno udejstvovali. Tako da če sprva ne dobimo redne zaposlitve, lahko nekaj časa delo opravljamo prostovoljno in če bodo videli, da nam gre dobro od rok, bomo imeli veliko prednost pred drugimi kandidati in je velika verjetnost da nas bodo redno zaposlili (Kleiman, 2003, str. 1).

Prostovoljno pa se ne udeležujejo le brezposelni. Managerji morajo znati delati s posamezniki, ki imajo različne vrednote in interese, morajo znati dobro komunicirati z drugimi, gledati na stvari z druge perspektive in podobno. Vse te spretnosti lahko seveda razvijajo skozi uradna izobraževanja. Ko pa želijo pridobiti želene spretnosti in poleg tega še izstopati, izberejo prostovoljno delo. To, da se s prostovoljnim delom da izboljšati nekatere spretnosti je potrdila tudi študija, ki sta jo izvedla Chartered Management Institute in Voluntary Service Overseas (Causon, 2006, str. 37; Cook, 2006, str. 64).

Raziskava je podčrtala ključna področja, s katerih lahko pridobimo spretnosti, ki nam pomagajo v profesionalnem življenju. Ta področja so odgovornost, komunikacija z različnimi nivoji v podjetju in z različnimi ljudmi, kreativnost pri reševanju problemov in predanost projektom in delu na splošno. Skoraj vsi vprašani so odgovorili, da znajo po prostovoljnem udejstvovanju bolje upravljati z različnimi kulturami, polovica pa je opazila izboljšanje pri sposobnosti reševanja problemov. Raziskava je ugotovila so sodelujoči v raziskavi s prostovoljnim delom najbolj razvili naslednje spretnosti: komunikacijo, vplivanje in prepričevanje, management projektov, management sprememb in mentorstvo ter poučevanje (Causon, 2006, str. 37; Cook, 2006, str. 64).

Obstajajo tudi primeri, kot je St. John Ambulance Surrey, kjer so prostovoljci deležni celo brezplačnih izobraževanj s področja managerskih spretnosti, kot so vodenje, predstavljanje, intervjuvanje, kar seveda še dodatno izpopolni njihove spretnosti, ki so se jih do tedaj naučili. Prostovoljci so bili po izobraževanju bolj motivirani in so naučene spretnosti lahko uporabljali tako v službi kot tudi v zasebnem življenju. Organizacija se jim je z izobraževanjem tako na nek način zahvalila za njihovo prostovoljno delo (Pollitt, 2006, str. 383).

Še en razlog za prostovoljno udejstvovanje je lahko napredovanje v podjetju, kjer trenutno delate. Lahko samoiniciativno opravljate prostovoljno delo v imenu organizacije, kar bodo verjetno opazili tudi vaši nadrejeni, kar vam bo pomagalo da vas bodo na pozitiven način ločili od drugih zaposlenih. Vi pa boste poleg tega, da boste dosegli svoje cilje, hkrati še pomagali drugim. Primer takega prostovoljnega dela je na primer organiziranje maratona, na katerem boste zbirali sredstva za eno od dobrotelčnih organizacij. Z organizacijo takega dogodka boste pokazali svoje organizacijske sposobnosti, sodelovali z ljudmi iz vseh oddelkov in sodelovali z vašimi nadrejenimi na področju, ki ga ne zajema vaše delovno mesto (Rich, 1999, str. 89).

Prostovoljno se ne udeležujejo le posamezniki, ampak tudi podjetja. Dobrodelnost spada pod del njihove družbene odgovornosti. Tudi poslovni guru, Peter Drucker (1990), je zagovarjal dobrodelne akcije podjetij, saj je menil da nudijo varno, nevtravno okolje za prakticanje spretnosti skupaj z dobrim občutkom, da ljudje delajo nekaj dobrega za sočloveka. Perigo (2010, str. 351-359) je v članku izpostavila razliko med brezciljno, običajno dobrodelnostjo in med organizirano, strukturirano in transparentno dobrodelnostjo, ki je orientirana na sodelovanje podjetij z neprofitnimi organizacijami.

Tako strukturirano dobrodelno delo prinaša obojestransko zadovoljstvo in koristi ter dolgotrajno sodelovanje, saj je tako sodelovanje tudi lažje analizirati in oceniti njene koristi. S takim sodelovanjem lahko podjetja izpopolnijo znanje zaposlenih o dajanju konstruktivne kritike, managementu projektov, delegiranju in opolnomočenju, kulturi podjetja, vrednotah, vrstah timov v praksi, samozavestni komunikaciji ipd. Tudi neprofitne organizacije imajo od takega sodelovanja več prednosti, saj lahko z vnaprejšnjim planiranjem bolje določijo, kje bi jim prav prišla pomoč in dolgotrajno sodelovanje (Perigo, 2010, str. 351-359).

Spodbuda za vključitev v prostovoljno organizacijo ni vedno pozitivna. Nekateri ljudje se organizaciji lahko pridružijo, ker čutijo pritisk, da morajo to storiti ali mislijo, da je to potrebno zaradi pomembnih poslovnih ali družabnih kontaktov. Nekateri to storijo, ker njihovi nadrejeni to od njih pričakujejo ali morajo to celo storiti po zakonu. Taki posamezniki razumljivo pogosto čutijo manjšo pripadnost organizaciji, njenim članom in njenim ciljem ter vrednotam (Catano, Pond & Kelloway, 2001, str. 258).

### **2.3 Prostovoljno delo v Sloveniji**

Prostovoljstvo je med nami že dolgo, saj je naravni instinkt družbe po samoohranitvi. Prva društva in organizirano prostovoljstvo so se v Sloveniji pojavila v devetnajstem stoletju in so v veliki meri potekala pod vplivom cerkve. Do večjega razvoja je prišlo v začetku naslednjega stoletja, ko so začela delovati taborniška gibanja. Po drugi svetovni vojni je takratna Jugoslavija spodbujala mladinske delovne brigade, vseeno pa je država močno nadzorovala kakršno koli prostovoljstvo. V osemdesetih letih je v Sloveniji začelo nastajati veliko društev na osnovi prostovoljnega dela, stroka je začela prepoznavati pomembnost prostovoljnega dela in začela nanj gledati kot na dodatno pomoč in ne tekmovanje, kateri sektor ponuja uporabnikom boljšo pomoč (Zgodovina, 2011).

V devetdesetih letih se je ustanovila Slovenska mreža prostovoljnih organizacij, v kateri jih je danes že več kot 600. V tistem času so se v Sloveniji ustanovile podružnice velikih mednarodnih prostovoljnih organizacij, kot so Amnesty International Slovenija, Unicef Slovenija in Rdeči križ Slovenija. Raziskava Inštituta RS za socialno varstvo iz leta 2004 je prikazala da so prostovoljci so v letu 2004 v slovenskih nevladnih organizacijah opravili 1,3 milijona ur. To pomeni, da so opravili obseg dela, ki ustreza delu 7.125 polno zaposlenih delavcev (Zgodovina, 2011).

V Sloveniji žal ni dostopnih zanesljivih podatkov o razsežnostih prostovoljnega dela, njegovih značilnostih, ovirah in razvojnih potrebah. Prav tako ni takih podatkov o organizacijah, ki se s prostovoljstvom ukvarjajo. Šele februarja letos je pri nas stopil v veljavo Zakon o prostovoljstvu (Ur.l. RS, št. 10/11), v katerem je v 23. členu določeno: »Za namene spremljanja stanja in spodbujanja prostovoljstva v organizaciji, organizacije in izvajanja prostovoljstva ter uresničevanja pravic in obveznosti prostovoljcev in prostovoljskih organizacij, prostovoljska organizacija vodi evidenco prostovoljcev in opravljenega

prostovoljskega dela tako, da za vsakega prostovoljca vzpostavi in vodi evidenčni list prostovoljca in opravljenega prostovoljskega dela».

Dostopa do teh podatkov nisem uspela dobiti, sem pa našla raziskavo, ki so jo leta 2005 opravili Gril, Tančič, Vidmar in Brečko. S to raziskavo so zbrali podatke o vrstah in obsegu prostovoljnega dela mladih, starih od 15 do 28 let, ter o organizacijah, ki se s prostovoljstvom ukvarjajo. Iskali so tudi razloge zakaj se nekateri mladi prostovoljno udeležujejo, drugi pa ne, saj je spodbujanje prostovoljnega dela mladih ena od petih prioritet evropskega sodelovanja na področju mladine za obdobje od leta 2007 do 2013. Rezultate raziskave so dobili nazaj od 180ih prostovoljnih organizacij, kar je približno ena tretjina vseh registriranih prostovoljnih organizacij (Gril, 2007, str. 1-3; European Commission, 2011).

Raziskava je pokazala, da število prostovoljcev med leti v večini organizacij ostaja enako, v tretjini pa narašča. Največ prostovoljcev je starih med 19 in 24 let, večinoma imajo srednješolsko ali visokošolsko izobrazbo, manjši delež pa jih ima dokončan podiplomski študij ali le osnovno šolo. Večina študentov je študentov in oseb, ki so nekje drugje zaposleni. Tri četrtine sodelujočih v raziskavi je bilo žensk in le četrtina moških. Spolna struktura po starostnih skupinah sodelujočih v raziskavi je predstavljena tudi v Tabeli 1.

*Tabela 1: Spol in starostne skupine mladih prostovoljcev*

Starostne skupine	Spol				Skupaj
	Moški	%	Ženske	%	
15-18 let	16	18,0	73	82,0	89
19-24 let	52	26,4	145	73,6	197
25-28 let	29	29,9	68	70,1	97
Skupaj	97	25,3	286	74,7	383

*Vir: A. Gril., Prostovoljstvo je proizvodnja smisla, 2007, str. 17.*

Anketirani prostovoljci so se najbolj strinjali s trditvama, da se prostovoljci lahko veliko naučijo in da prostovoljno delo krepí samozavest, najmanj pa s trditvama, da je prostovoljno delo izkoriščanje prostovoljcev in da je prostovoljno delo izguba časa (Gril, 2007, str. 55). Lengar (2000) je z raziskavo med prostovoljci dveh društev ugotovila, da so najpogostejše altruistična motivacija, ideološka motivacija in motivacija osebne rasti, redkejša pa so egoistična, družabna motivacija in motivacija nagrade oziroma statusa.

Gril et al. (2006) pa so ugotovili, da sta najpomembnejši vrednoti prostovoljcev zanesljivost in odgovornost. Ugotovili so tudi, da se mladi prostovoljno udeležujejo, ker si želijo dobiti izkušnje pri delu z ljudmi, želijo delati kaj koristnega ali pa želijo pomagati ljudem v stiski. Mladi v Evropski uniji imajo kar nekaj skupnih motivacij za prostovoljno delo, kot so na primer možnost vzpostavljanja novih znanstev, pridobivanja novih znanj in izkušenj, pomoč drugim, preveriti poklicne možnosti, občutek koristnosti, osebno zadovoljstvo, osmišljanje življenja ipd (CEV Facts & Figures reports, 2011).

Gril et al. (2006) so v svoji raziskavi ugotavljali tudi učinke prostovoljnega dela in osebne spremembe slovenski mladih prostovoljcev. Nekateri od učinkov in osebnih sprememb se ujemajo s tistimi, ki jih preučujem tudi sama. Prostovoljci so tako ocenili, da so se jim med drugim povečale socialne in komunikacijske spretnosti, razumevanje potreb in želja drugih, iznajdljivost, fleksibilnost, spoštovanje raznolikosti med ljudmi, sposobnost dela v skupini, organizacijske spretnosti, aktivno zavzemanje stališč in sprejemanje odločitev.

## **2.4 Primeri prostovoljnega dela in organizacij**

Prostovoljno delo ima toliko različnih oblik, da ga lahko najdemo skoraj povsod. Tu bom predstavila nekaj bolj zanimivih primerov in nekaj prostovoljnih organizacij iz Slovenije in iz tujine, poleg tega pa tudi nekaj podjetij, kjer imajo organizirano prostovoljno delo ter eno enkratno prostovoljno akcijo.

Prostovoljno delo se lahko najde tudi v ekonomskem sektorju, natančneje v računovodstvu. Računovodje lahko darujejo svoj čas in znanje in s tem pomagajo tako posameznikom kot tudi manjšim neprofitnim organizacijam, ki večinoma nimajo ljudi, izobraženih s tega področja. Pomagajo jim lahko pri davkih, dohodnini, plačah in podobnih temah. Dolgoročni cilj je, da jih naučijo potrebnega znanja, da kasneje lahko vse potrebne računovodske posle opravljajo sami, brez njihove pomoči. Prostovoljci so s prostovoljnim delom pridobili na samozavesti, vodenju, organizacijskih spretnostih in planiranju ter seveda dober občutek, da so nekemu pomagali (Steinberg, 1999, str. 5-6).

Skupaj z razvojem globalizacije se je razvilo tudi globalno prostovoljstvo. Kot primer lahko navedem Ulysses Program, ki ga je razvilo svetovalno podjetje Pricewaterhouse Coopers iz ZDA. Njihov cilj je bilo pridobivanje strokovnjakov z različnih področij iz celega sveta, saj delujejo v globalnem, multinacionalnem okolju. Program udeležencem nudi veliko prednosti, kot so delovanje v multinacionalnih timih, pridobili so široko perspektivo svetovnih problemov in vrednote, kot so povezovanje z okolico in družbena odgovornost (Hirsch & Horowitz, 2006, str. 50-55).

Glavna naloga programa je razvoj mednarodnih partnerjev podjetja, in sicer pomoč organizacijam pri njihovem delu v državah v razvoju. Prostovoljci so pred odhodom deležni intenzivnih priprav, s poudarkom na trajnosti, vodenju in raznolikosti. Primeri projektov so na primer pomoč vaščanom v odročnih Namibijskih vaseh pri omejevanju širjenja AIDS-a, pomoč prebivalcem Belizeja pri razvoju poslovnega modela za eko-turizem, pomoč pri kmetijskih problemih v Zambiji in pomoč pri ustvarjanju modela za mikro-financirana podjetja v Tadžikistanu (Hirsch & Horowitz, 2006, str. 50-55).

Še en primer podjetja, ki spodbuja svoje zaposlene k prostovoljnemu delu je podjetje McGraw-Hill, s programom Writers to the Rescue. S tem programom pomagajo neprofitnim organizacijam, izobraževalnim ustanovam, prostovoljnimi skupnostim in dobrodelnim

organizacijam, s tem da jim pomagajo pri ustvarjanju poročil, promocijskih in trženjskih materialov, razvijanju vsebin spletnih strani in izpolnjevanjem prijavnice za štipendije. Zaposleni se prostovoljno udeležujejo tudi kot člani upravnih odborov dobrodelnih organizacij, mentorji otrokom, v pomoči pri deljenju hrane, čiščenju javnih površin itd. Podjetje tudi daruje štipendije lokalnim organizacijam, v katerih njegovi zaposleni opravljajo prostovoljno delo (Pollitt, 2006, str. 25-27).

Tudi velika podjetja, kot je Ford Canada imajo svoj program za prostovoljno udeleževanje. Pri Fordu sicer ni tako dodelan, spodbujajo pa zaposlene k lokalnemu prostovoljnemu delu. V enem letu dobijo dva prosta dneva, namenjena prostovoljstvu. Veliko jih sodeluje, večina ker si tako želi, nekaj pa tudi zato, da jim dva dni ni treba biti v pisarni, ker se čutijo da nadrejeni od njih to pričakujejo ali zaradi pritiska sodelavcev. Eden od prostovoljcev je tako na primer povedal, da Fordovi avtomobili onesnažujejo okolje in je zato podjetje dolžno narediti nekaj za družbeno odgovornost. Prostovoljno delo poteka v skupinah s petimi ali več člani, kar je zaposlenim pomagalo pri izboljševanju timov in timskega dela, bolje so se spoznali med sabo v neformalnem okolju, dobili so priliko uporabljati spretnosti, ki jih v službi ne potrebujejo in nekateri so to priliko celo izkoristili za neformalno trženje svojih proizvodov lokalni skupnosti (Bart, 2009, str. 121-134).

Tudi v Sloveniji že imamo podjetja, ki v svojo družbeno odgovornost vključujejo tudi prostovoljno delo svojih zaposlenih. Slovensko podjetje, mobilni operater Si.mobil je v družbeno odgovornost, poleg varnosti otrok in mladostnikov, donacij in sponzorstev dodalo še rubriko prostovoljstvo in ga tudi podpirajo in spodbujajo, saj želijo, da le-to postane del njihove kulture. Vsak zaposleni lahko na leto nameni dva delovna dneva za prostovoljno udeleževanje po njegovem okusu, saj obstajajo številna področja, kjer zaposleni lahko pomagajo s svojim znanjem in izkušnjami. Pomagajo lahko v izobraževalnih ustanovah, zdravstvu, domovih za upokojence, centrih za socialno delo, gasilskih društvih, muzejih ipd. Nimajo sicer še tako dodelanega sistema, kot katera tuja podjetja, a začetek je obetaven (Prostovoljstvo, 2011).

Lions Club je mednarodno združenje, prisotno v več kot dvesto državah, vključno s Slovenijo. Njihova vizija je biti globalni vodja v dobrodelnih storitvah in storitvah v skupnosti. Njihova misija pa je opolnomočenje prostovoljcev, da le-ti lahko služijo svoji skupnosti, izvajajo potrebna dobrodelna dela, spodbujajo mir in promovirajo mednarodno razumevanje preko Lions klubov. Organizacija deluje že od leta 1917, ko je ustanovitelj želel ustanoviti organizacijo, kjer bi ljudje uporabili svoje talente za izboljšanje svoje skupnosti. Na začetku je bil večji poudarek na področju odpravljanja slepote ljudem po vsem svetu, danes pa je njihovo področje veliko širše (About Lions, 2011).

Rdeči križ je druga mednarodna prostovoljna in dobrodelna organizacija, ki je zelo prisotna in znana tudi v Sloveniji. Poslanstvo Mednarodne federacije društev Rdečega križa in Rdečega polmeseca je z močjo humanosti izboljšati življenje ranljivih ljudi. Sedem temeljnih načel gibanja Rdeči križ je humanost, nepristranskost, nevtralnost, neodvisnost, prostovoljnost,

enotnost in univerzalnost. Rdeči križ Slovenije se ukvarja s pomočjo ljudem v stiski, s poudarkom na otrocih in starejših, spodbuja in širi vrednote zdravja in zdravega življenja, izobražuje o prvi pomoči, širi znanje o mednarodnem humanitarnem pravu, organizira krvodajalske akcije, organizira taborne, krožke in seminarje za otroke in mladino ipd (Poslanstvo, 2011; Krvodajalstvo, 2011).

Amnesty International je svetovno gibanje posameznikov, ki si prizadevajo za zaščito in promocijo človekovih pravic po svetu, ki ima svojo podružnico tudi v Sloveniji. Njihova vizija je svet, v katerem vsak uživa vse človekove pravice, poslanstvo pa širjenje splošne ozaveščenosti o pomenu človekovih pravic in nasprotovanje njihovim specifičnim kršitvam, s področij kot so diskriminacija, nekaznovanost, telesna in duševna nedotakljivost, oboroženi spopadi, preseljevanje ljudi, ženske in dekleta ter revščina. Njihovi člani in prostovoljci sodelujejo z donacijami, podpirajo njihove akcije s pošiljanji pisem za npr. izpust določenega zapornika, prevajanjem, protestiranjem, lobisti, izvajalci izobraževalnih delavnic o človekovih pravicah in podobno (Kdo smo, 2011; Kaj lahko naredite?, 2011).

Unicef je organizacija v okviru Združenih narodov, ki je posvečena otrokom in skrbi za njihovo preživetje, zaščito in razvoj. V sodelovanju s partnerskimi organizacijami, vladami in lokalnimi skupnostmi izvaja lokalno prilagojene programe, ki izboljšujejo življenja otrok in njihovih družin. Unicef izboljšuje življenja otrok po svetu ob podpori darovalcev, kupcev njihovih izdelkov, ambasadorjev in prostovoljcev. Večino sredstev namenja dolgoročnim razvojnim programom pomoči v državah v razvoju, s čimer lokalnim prebivalcem omogoča, da se postavijo na lastne noge ter oblikujejo temelje nadaljnega razvoja. Pomoč nudijo na področjih zgodnjega otroštva, izobraževanja, HIV/AIDS-a, zaščite otrok in nujne pomoči. V Unicefu Slovenija prostovoljci delujejo tudi znotraj Slovenije, in sicer izvajajo Unicefove delavnice po osnovnih šolah in vrtcih, izvajajo projekte, pomagajo pri organizaciji različnih dogodkov, prevajanju, pakiranju, zbiranju sredstev, izobraževanju in projektu Punčka iz cunj (Prostovoljci, 2011; Unicef Slovenija, 2011).

Najbolj znana svetovna okoljevarstvena organizacija, Greenpeace, prav tako deluje s pomočjo prostovoljcev z vsega sveta, saj je zaposlenih le 1.000 ljudi, prostovoljcev pa več kot 15.000. Od leta 2007 naprej je prisoten tudi v Sloveniji. Greenpeace je neodvisna globalna organizacija, ki deluje na spreminjanju odnosa in obnašanja, da bi zaščitili okolje in promovirali mir. Njihove glavne vrednote so nenasilnost, neodvisnost, mirno protestiranje, promocija rešitev in to, da nimajo stalnih prijateljev ali sovražnikov (Get involved, 2011; O nas, 2011; About Greenpeace, 2011).

Njihovo poslanstvo je, da se ljudje različne barve kože, iz različnih držav, z različnim verskim in kulturnim ozadjem, z različnimi političnimi prepričanji združijo v nenasilen boj za skupen cilj ohranjanja naše Zemlje in njene zmožnosti, da vzdržuje raznolike življenjske oblike za nas in za prihajajoče generacije. Področja, na katerih so aktivni so spodbujanje energijske revolucije, varovanje oceanov in starih gozdov, razoroževanje in mir, ustvarjanje prihodnosti

brez strupov in zavzemanje za trajnostni razvoj kmetijstva (Get involved, 2011; O nas, 2011; About Greenpeace, 2011).

V Sloveniji imamo še eno močno prostovoljno združenje in sicer prostovoljne gasilce. Vsi skupaj sicer niso združeni pod eno organizacijo, ampak obstaja več prostovoljnih gasilskih društev (PGD) in prostovoljnih industrijskih gasilskih društev (PIGD), ki so namenjena predvsem gašenju v tovarnah in drugih industrijskih objektih, kjer obstaja velika nevarnost požarov in drugih nesreč. Prostovoljna gasilska društva se združujejo v gasilske zveze, gasilske zveze pa v t.i. regijske svete (Pišlar, 2009, str. 5).

Izobraževanje gasilcev poteka na nivoju gasilskih društev, gasilskih zvez in Gasilske zveze Slovenije, šolajo se tako prostovoljni kot poklicni gasilci. Gasilska zveza Slovenije v okviru 118 gasilskih zvez združuje 1.400 prostovoljnih gasilskih društev, v katerih deluje več kot 130.000 članov, od tega 25 % mladih in 23 % žensk. V Sloveniji je v primerjavi z drugimi deželami prostovoljno gasilstvo zelo razvito. Prostovoljna gasilska društva so na podeželju pogosto hrbtenica sosedске pomoči (Pišlar, 2009, str. 5).

Zdravniki brez meja (franc. *Médecins Sans Frontières*) je največja svetovna mednarodna humanitarna organizacija zdravnikov, ki že od leta 1971 nudi nujno medicinsko pomoč ogroženim prebivalcem po svetu. Pomagajo žrtvam naravnih nesreč, oboroženih sporov in epidemij, sodelujejo v dolgoročnih programih za obnovo zdravstvenih sistemov. Posvečajo se revnim, manjšinam, brezdonskim otrokom in se borijo proti raznim boleznim. Sodelujejo tudi pri usposabljanju bolnišnic, ambulant, cepljenju, obnavljanju vodnih virov in sanitarij ter izobraževanju lokalnega osebja ter opozarjajo na trpljenje ogroženih prebivalcev in kršenje temeljnih človekovih pravic. V organizaciji sodeluje več kot 2.500 prostovoljcev, prejela je tudi Nobelovo nagrado za mir (Zdravniki brez meja, 2011).

Še ena znana slovenska prostovoljna skupina so taborniki. Zveza tabornikov Slovenije je prostovoljna mladinska organizacija z vzgojnimi cilji in je odprta vsem, ne glede na poreklo, narodnost, vero ali prepričanje. So člani Svetovne organizacije skavtskih gibanj, njihova načela se ujemajo s svetovnimi in poudarjajo pomen svobode posameznika, miru in moralno etičnih vrednot. Temeljijo na načelih, ki skrbijo za osebni razvoj posameznika in ki se kažejo v dolžnosti za duhovni, družbeni in svoj osebni razvoj. Cenijo vrednote, kot so strpnost, solidarnost, svoboda, demokracija, zdravo življenje, trajnostni razvoj, prostovoljstvo, ustvarjalnost, poštenost ipd. Namen taborniške organizacije je prispevati k vzgoji mladih in tako pomagati graditi boljši svet, kjer se lahko ljudje polno uresničijo kot posamezniki in tvorno delujejo v družbi (Zveza tabornikov Slovenije, 2011).

17. aprila lansko leto se je v Sloveniji zgodila velika okoljevarstvena čistilna akcija, Očistimo Slovenijo v enem dnevu, ki se jo je udeležilo več kot 270.000 Slovencev, ki so skupaj zbrali skoraj 15.000 ton odpadkov. To je bila sicer enkratna prostovoljna akcija in ni organizacija, vendar je bila organizirana izključno s strani prostovoljcev in tudi vsi sodelujoči so čistili prostovoljno. Organizacijsko gledano je bil to zahteven projekt, ki je zahteval veliko



usklajevanja, organiziranja, logistike, komuniciranja in odnosov z javnostjo. Organizatorjem je bil najtežji del popisovanje divjih odlagališč, saj so imeli probleme s slabim vremenom in koordiniranjem. O prostovoljcih so organizatorji povedali sledeče: »Za to gre zahvala veliki množici prostovoljcev, ki se niso spraševali katere kvalifikacije jim manjkajo, da nekaj naredijo, ampak so se preprosto lotili potrebnih nalog in se veliko naučili tudi sproti« (Petrovič, 2010, str. 5-143).

Zveza Sožitje Slovenije je samostojna, nestrankarska, nepridobitna in prostovoljna društvena organizacija s socialno-človekoljubnimi cilji. Je organizacija, ki se ukvarja z osebami z motnjami v duševnem razvoju, njihovimi starši in člani družin. Zvezo Sožitje sestavljajo društva za pomoč osebami z motnjami v duševnem razvoju, ki delujejo v Sloveniji. Eno od njihovih društev je tudi Specialna olimpiada Slovenija, ki skrbi za ohranjanje psihofizičnih sposobnosti in vesplošno socializacija oseb z motnjami v duševnem razvoju (Predstavitev, 2011; Spoznajte nas, 2011).

Program specialne olimpiade ni namenjen le športu, saj združuje športne, socialne in kulturne aktivnosti. Športni rezultat ne predstavlja edino vrednoto, ampak specialno olimpiado označuje kot način življenja, vadbe, socializacije in drugih vidikov skrbi za osebe z motnjami v duševnem razvoju. Tako na državni kot tudi na svetovni ravni, Specialno Olimpijado organizirajo, vodijo in v vseh vidikih pomagajo razni prostovoljci, od fizioterapevtov, pa do organizatorjev nastanitev, logistike, programa, zdravnikov ipd (Predstavitev, 2011; Spoznajte nas, 2011).

Rdeči noski so društvo, ki je partner mednarodne organizacije Red Noses International. Gre za profesionalni program s klovni v otroških bolnišnicah. Paciente v bolnišnicah obiskujejo posebej usposobljeni klovni, ki se posvetijo vsakemu otroku posebej, glede na njegovo zdravstveno stanje. Cilj klovnov-zdravnikov ni samo kratkoročno olajšati otrokov vsakdanjik in za trenutek odvrniti njegove misli od bolezni, temveč tudi poskušati vplivati na njegovo razmišljanje. Poleg nadarjenosti in znanja morajo imeti prostovoljci tudi socialni čut in osebno moč, ki sta potrebna za to zahtevno nalogo (Kdo smo, 2011; O društvu, 2011).

Prostovoljci so deležni usposabljanja s strani igralcev, pantomimikov, čarodejev, zdravnikov in psihologov na več delavnicah in predavanjih. Vsak klovni mora razviti lastno umetniško identiteto. Klovni zdravniki so v petih letih delovanja povečali svoj program iz enega rednega tedenskega na štiri in uresničili svojo željo, da obišejo najbolj hudo bolne otroke vsak teden, poleg tega pa občasno obišejo tudi domove ostarelih, ki so prav tako kot otroci veseli njihovih obiskov (Kdo smo, 2011; O društvu, 2011).

Beli obroč Slovenije je društvo, ki od leta 2003 skrbi za pomoč žrtvam kaznivih dejanj. Njihove glavne naloge poleg psihosocialne in pravne pomoči so še poštena in pravična povrnitev škode, materialna pomoč žrtvam, preventivno delovanje, aktivna udeležba v kazenskih postopkih, zaščita in predstavitev pravic žrtev in izmenjava izkušenj ter informacij med članicami (Beli obroč Slovenije, 2011).

Poleg tega imajo tudi izobraževalne programe za svoje strokovne delavce, predavanja, seminarje in kongrese za javnost, izdajajo knjige, katerih izkupiček gre za dobrodelnost, obveščajo javnosti o svojih dejavnostih in pripravljajo zakonodajne predloge za izboljšanje položaja žrtev. Med njihovimi prostovoljci lahko najdemo tudi pravnike, zdravnike, psihiatre, psihoterapevte, socialne delavce, politike in še vrsto drugih poklicev. Sodelujejo tudi z drugimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, se povezujejo s sorodnimi društvi in so vključeni v mednarodno mrežo služb za pomoč žrtvam kaznivih dejanj (Beli obroč Slovenije, 2011).

## 2.5 Prostovoljna organizacija CISV

CISV je globalna skupnost prostovoljcev, ki ustvarjajo priložnosti za ljudi vseh starosti, da izkusijo vznemirjenje in obogatitev kulturne raznolikosti s pomočjo izobraževalnih programov. Gre za dobrodelno, neodvisno, nepolitično prostovoljno organizacijo, ki promovira izobraževanje na področju miru in medkulturno prijateljstvo. Organizacija je osnovana na prepričanju, da je mir mogoč skozi prijateljstvo – in da je pravo spremembo mogoče doseči s tem, da se začne pri otrocih (Who We Are, 2011).

Ime organizacije CISV izvira iz krstice C.I.S.V., ki pomeni “Children’s International Summer Villages”, oziroma po slovensko “Mednarodni poletni programi za otroke”. Organizacija je v svojih šestdesetih letih obstoja precej napredovala in sedaj ponuja programe za vse starosti, ne le za otroke, deluje skozi celo leto, ne več le poleti in deluje tudi na lokalnem nivoju, ne več zgolj na mednarodnem. Zato so se pred nekaj leti odločili, da je uradno ime “CISV – Building global friendship”, oziroma po slovensko “CISV – Gradnja globalnega prijateljstva”. V magistrski nalogi bom organizacijo na kratko imenovala kar CISV.

*Slika 2: Logotip organizacije CISV*



*Vir: CISV International logo, 2011.*

CISV podružnice po celem svetu gostijo različne programe za različne starostne skupine. Trudijo se zagotavljati enako kvaliteto, ne glede na to kje se aktivnost dogaja in čim bolj znižati stroške sodelovanja, da si sodelovanje lahko privošči čim več ljudi. Sodeluje se lahko na lokalnem, regionalnem in mednarodnem nivoju. Sodelovanje se začne v lokalni podružnici, kjer imajo člani možnost prijave na mednarodne programe.

Kot sem že napisala, je CISV-jev glavni cilj dolgoročno doseganje svetovnega miru. To želi doseči z izobraževanjem otrok in mladih skozi različne aktivnosti. Zato so razvili edinstvene izobraževalne skupinske aktivnosti, ki razvijajo medkulturno razumevanje med otroki, mladimi in tudi odraslimi po svetu. S spodbujanjem spoštovanja do kulturnih razlik in razvijanjem samoozaveščanja, CISV spodbuja vse udeležence, da ne le dobijo, ampak tudi uporabijo spodaj navedene vrednote v svojem vsakdanjem življenju. S tem postanejo t.i. globalni prebivalci in se po svojih najboljših močeh trudijo pripomoči k mirnemu svetu. Te vrednote so (Who We Are, 2011): (1) prijateljstvo, (2) vključenost, (3) navdušenje, (4) angažiranost in (5) sodelovanje.

### **2.5.1 Zgodovina**

CISV je organizacija, ki obstaja že 60 let. Po opustošenju druge svetovne vojne, se je veliko ljudi osredotočalo na ustvarjanje in ohranjanje miru. Ideja za nastanek CISV-ja je leta 1946 nastala v mislih otroške psihologinje, dr. Doris Allen. Kot izvedenka za rast in razvoj otrok, se ni strinjala z večinskim prepričanjem v tem času, da se moralo miru izobraževati predvsem odrasli. Trdno je bila prepričana, da je dolgoročni uspeh pri doseganju miru v primernem izobraževanju otrok (Our History, 2011).

Iz tega prepričanja je nastala njena vizija združevanja otrok s celega sveta, da se naučijo spoštovati skupne in specifične vrednote. Leta 1951 je svojo idejo uresničila in udeleženci iz osmih držav so se zbrali v prvem CISV programu za enajstletne otroke, imenovanem "Village" v mestu Cincinnati v Združenih državah Amerike. Skozi leta je organizacija rasla, sodelovalo je več otrok, več držav, nastali so novi programi. Leta 1979 je bila Doris Allen celo nominirana za Nobelovo nagrado za mir, a jo je tisto leto prejela Mati Tereza (Our History, 2011).

Danes, 60 let po prvem »Village« programu, je le-ta še vedno glavni temelj CISV-jevih mednarodnih izobraževalnih aktivnosti. Število različnih mednarodnih programov je naraslo na šest in število letnih aktivnosti je naraslo od ene aktivnosti leta 1951 do okoli 180 mednarodnih programov letno. Danes CISV deluje v več kot 60ih državah, tudi v Sloveniji, in do sedaj je v več kot 5000 mednarodnih aktivnostih sodelovalo več kot 190.000 ljudi (Our History, 2011).

### **2.5.2 Področje delovanja in izobraževanje**

Področja delovanja organizacije (What We Do, 2001): (1) ponujanje priložnosti posameznikom, da se skozi izkušnje učijo kako živeti in delati v sožitju z drugimi, ne glede na njihovo kulturno ozadje, (2) izvajanje raziskav in prispevanje k znanosti mednarodnih odnosov in nenasilnega reševanja sporov, (3) sodelovanje s sorodnimi organizacijami in (4) navdihovanje ljudi vseh starosti za stremenja k bolj pravičnemu in mirnemu svetu.

Od ustanovitve je veliko zagnanih CISV-jevih prostovoljcev ustanovilo CISV nacionalna združenja in podružnice po celem svetu. Danes so prisotni v več kot 60ih državah po celem svetu. V organizaciji CISV torej poskušajo zgraditi globalno prijateljstvo in to tako, da začnejo pri otrocih. Začne se pri otrocih, a se tam ne konča. Medtem ko je program »Village« za enajstletne otroke še vedno temelj izobraževalne filozofije, je hkrati tudi prvi korak v procesu. Za starejše otroke in kasneje tudi mlade in odrasle so na voljo programi, ki ponujajo možnost spoznavanja filozofije CISV-ja.

Čeprav je CISV zabavna in zanimiva izkušnja, se v njej skriva veliko več. Multikulturni programi temeljijo na trdnih izobraževalnih principih. Izobraževalni namen je priprava posameznikov, da postanejo aktivni in prispevajoči člani miroljubne družbe. Cilj CISV-ja je spodbujanje življenjskega razvoja prijateljskih odnosov, učinkovite komunikacije, sposobnosti sodelovanja in primerne vodenja, da bi dosegli pravičen in miren svet. Ciljev pa nimajo samo zastavljenih, ampak tudi preverjajo njihovo doseganje. Izvajajo veliko raziskav in ugotavljajo doseganje ciljev. Poleg tega izvajajo tudi druge raziskave, povezane s temami ki so povezane z organizacijo in njenimi nameni. Vse skupaj objavljajo v svoji izobraževalni reviji, imenovani Interspectives (Interspectives, 2011).

Konvencionalno izobraževanje se osredotoča na znanje in občasno na spretnosti. V CISV-ju pa verjamejo, da je učenje najbolj učinkovito, ko se stvari osebno doživi in izkusi. Rezultat tega je, da njihov izobraževalni pristop uporablja izkustvene, empirične metode za razvijanje medkulturnih kompetenc. Poudarek je na (Our Educational Approach, 2011): (1) razvijanju zavednosti, (2) gojenju pozitivnega odnosa, (3) naraščajočih spretnosti in (4) pridobivanju znanja.

Tu je povzetek ene od njihovih raziskav, ki je preučevala izobraževalni vpliv CISV-ja (Impact of CISV, 2011):

- Več kot 95% jih je čutilo, da je izkušnja vplivala na razvijanje zavedanja o drugih ljudeh in drugih kulturah in ustvarila pozitiven odnos do ljudi, ki se sprva zdijo "drugačni".
- 75% jih je čutilo, da je sodelovanje v CISV-ju razvilo njihove sposobnosti vodenja in sodelovanja.
- 95% se jih je strinjalo, da jim je CISV prinesel "nekaj, česar se ne bi nikoli naučili v šoli".

Poleg osredotočenosti na raziskave, organizacija neprestano sodeluje s partnerskimi organizacijami, s katerimi imajo enake vrednote in izobraževalni namen. Tako je CISV International kot neprofitna organizacija v operativnih odnosih z UNESCO-m, sodeluje s Svetom Evrope, univerzami po vsem svetu podružnice pa sodelujejo s številnimi šolami, organizacijami, društvi, občinami in podobnimi ustanovami na lokalnih ravneh (Our Partners, 2011).

### **2.5.3 Prostovoljstvo v organizaciji**

Vsako leto CISV-jeva globalna skupnost predanih prostovoljcev podari svoj čas in kreativnost za izvajanje programov. Vsem je skupen cilj ustvarjanje izkušenj, kjer se otroci, mladi in odrasli učijo podirati stereotipe, spoznati nove prijatelje in razviti spretnosti za grajenje mostov preko različnih kultur. Organizacija ne bi mogla obstajati brez pomoči prostovoljcev, ki jim pomagajo na vseh nivojih organizacije. Njihovo delo med drugim vključuje (Volunteering Opportunities, 2011): (1) lokalno delo z otroki in mladimi, (2) organiziranje izobraževalnih aktivnosti, (3) biti vodja delegacije otrok/mladih, (4) pomoč lokalnim podružnicam pri zbiranju sredstev, izobraževanju in trženju, (5) prispevanje k organizaciji in delovanju CISV-ja in (6) pomoč širjenju CISV-ja v nove regije z ustanavljanjem podružnic.

S prostovoljnimi udejstvovanjem prostovoljci prispevajo k zelo pomembnemu izobraževalnemu delu organizacije. Poleg tega pa CISV nudi prostovoljcem nepozabne izkušnje in jih nauči veliko novih spretnosti. Ko na primer prostovoljec kot vodja pelje skupino otrok v kamp, s tem ne bo obogatil le življenj otrok, ampak tudi svojega. V kampu bo spoznal veliko zanimivih CISV prostovoljcev in otrok z vsega sveta in pridobil nekaj dolgotrajnih prijateljev. Tako da prostovoljci ne samo dajejo, ampak tudi veliko dobijo nazaj. Poleg tega prostovoljstvo v CISV-ju lahko pomaga tudi pri študiju, še posebno če prostovoljci študirajo na področju izobraževanja, mednarodnega poslovanja, mednarodnih odnosov ali kaj podobnega, saj jim širi obzorja.

Zdaj pa še del, ki mene pri izdelovanju te naloge najbolj zanima, in sicer katere spretnosti in kompetence v organizaciji menijo, da lahko s sodelovanjem pridobimo. Vsi prostovoljci so deležni izobraževanja in priprav, preden začnejo delovati v organizaciji. Nekaj spretnosti in kompetenc se lahko naučijo že tam, večino pa kasneje, ko dejansko izvajajo aktivnosti. Tu je nekaj spretnosti in kompetenc, ki se jih lahko naučimo s sodelovanjem v organizaciji (Benefits of Volunteering, 2011): (1) pomoč/podpora, (2) vodenje, (3) organizacija, (4) komunikacija, (5) (med)osebni odnosi, (6) timsko delo in (7) reševanje problemov.

## **3 RAZISKAVA O POMENU PROSTOVOLJNEGA DELA ZA RAZVOJ MANAGERSKIH KOMPETENC**

Da bi ugotovila, kar sem si zastavila, je potrebno izvesti raziskavo. Najprej bom predstavila hipoteze, ki sem jih postavila in ki jih bom z raziskavo preverjala. Nato bom opisala metodologijo, podala rezultate raziskave in ugotovila veljavnost hipotez. Zaključila bom z ugotovitvami raziskave in njihovim pomenom za prostovoljne organizacije, delodajalce, vodje mladinskih politik in mlade ter možnostmi nadaljnjega raziskovanja.

### 3.1 Hipoteze

Najprej sem si zastavila glavno, splošno hipotezo moje raziskave. Ker želim ugotoviti ali si s prostovoljnim delom izboljšamo kakšne kompetence, ki nam lahko kasneje pridejo prav pri iskanju zaposlitve, v službi pa tudi v vsakdanjem življenju. Našla sem kar nekaj člankov, v katerih avtorji (van Hal et al., 2004 Flanagan, 1998, Kleiman, 2003, Cook, 2006, Yates & Youniss, 1998, Causon, 2006, Pollit, 2006, Rich, 1999) govorijo o tem, da s prostovoljnim delom pridobivamo nove sposobnosti, znanja in nov odnos do stvari.

Sama se s prostovoljnim delom ukvarjam že vrsto let, organizacijo CISV pa sem izbrala, ker sem njen član že skoraj 10 let, jo dobro poznam in verjamem da bodo rezultati raziskave zanimivi za njene člani pa tudi za vse ostale. Poleg tega pa ima tudi dovolj veliko bazo članov, ki je porazdeljena po celem svetu in imam tudi sama dovolj poznanstev, da lahko anketo izvedem v dovolj velikem obsegu. To osnovno hipotezo pa bom v nadaljevanju razstavila na več podhipotez, s katerimi bom ugotavljala rezultate za vsako kompetenco posebej, saj bom tako prišla do jasnejših zaključkov.

H: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje managerske kompetence.

Pri izbiri posamičnih kompetenc sem upoštevala dva dejavnika, prvi je ta, da je izbrana kompetenca uporabna v poslovnem svetu managerjev, drugi pogoj pa je da menim, da je ta kompetenca prisotna tudi v organizaciji CISV in bi jo člani torej teoretično imeli možnost izboljšati. Kot prvo kompetenco sem tako izbrala organiziranje, saj CISV vodijo prostovoljci in le-ti tudi organizirajo vse potrebno. Potrebna je veliko organiziranja na vseh nivojih organizacije. Tudi nekatere predhodne raziskave, kot je na primer raziskava o prostovoljstvu med slovensko mladino (Gril et al., 2006) so ugotovili, da se je mladim prostovoljcem izboljšala kompetenca organiziranja.

Ker gre za mednarodno organizacijo je potrebno veliko usklajevanja med državami, pa tudi znotraj vsake države posebej. Na najvišjem nivoju, na sedežu družbe je zaposlenih 7 ljudi, ki vodijo glavno koordinacijo, vsi ostali člani organizacije so prostovoljci. Na mednarodnem nivoju je potrebno veliko koordiniranja in organiziranja, saj morajo določati, katere države bodo gostile katere kampe, katere države se bodo udeležile katerih kampov in izmenjav, odločajo o napredovanju držav po skupinah in podobno. Problem je, ker morajo med seboj sodelovati ljudje iz različnih držav, ki so fizično skupaj zelo poredko in morajo večinoma uporabljati druge načine komuniciranja, delegiranja nalog, usklajevanja in podobno.

Vsaka država ima vsaj eno podružnico, nekatere države, ki imajo CISV močno razvit, kot so ZDA, Brazilija, Norveška in Velika Britanija, imajo tudi po dvajset podružnic. Pri njih je potrebnega že veliko organiziranja med podružnicami samimi, ki so znotraj vsake države združene v Nacionalno združenje (ang. *National Association*). V Sloveniji imamo samo eno

podružnico, ki je locirana v Novi Gorici, tako da problemov z organizacijo med podružnicami nimamo.

Znotraj podružnic, pa je prav tako prisotnega veliko organiziranja, saj prostovoljci čez celo leto organizirajo srečanja in razne lokalne dogodke za otroke in odrasle člane, izbirajo otroke za udeležbo na poletnih programih, iščejo nove prostovoljce in pripravljajo nove in stare člane na poletne programe. Poleg tega organizirajo tudi izobraževanje za vse prostovoljce, ki bodo poleti peljali otroke v kampe in na izmenjavi ali bili osebje v katerem od mednarodnih programov. Poleg tega je potrebno veliko znanja in spretnosti pri organizaciji samih kampov, izmenjav in drugih lokalnih in mednarodnih srečanj. Na podlagi vsega napisanega, sem prvo podhipotezo oblikovala tako:

H1: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco organiziranja.

Druga kompetenca, ki je ustrezala obem merilom je vodenje. Managerji so v poslovnem svetu v vlogi vodje in morajo znati dobro voditi pa tudi v vsakdanjem življenju se pogosto znajdemo v tej vlogi. V organizaciji CISV se mladi z vodenjem srečajo na lokalnem nivoju, kjer ima vsaka podružnica svoj izvršni odbor, nadzorni odbor in vodje mladih, ki jih izvolijo mladi sami. Vodje mladih imajo nalogo voditi ostali podmladek med letom, organizirati sestanke ter ostale delavnice za otroke. Izvršni odbor komunicira z mednarodno pisarno, se odloča o poletnih programih, določa kateri otroci bodo šli v kateri program, organizira sestanke za starše, oblikuje organizacijske odbore za kampe, ki jih ta država gosti ipd.

Poleg vodenja v lokalni podružnici, se mladi prostovoljci z vodenjem srečajo v mednarodnih kampih, kjer so bodisi v vlogi organizatorjev bodisi v vlogi vodje svoje skupine otrok. V večini kampov so delegacije iz vsake države sestavljene iz vodje in štirih otrok, pri izmenjavah pa ima vodja pod seboj šest do osem otrok. Vodja skupine otrok je zanje odgovoren, saj je v času trajanja programa njihov zakoniti zastopnik. Poleg tega skupina vseh vodij v enem kampu tudi vodi kamp, določa in izvaja aktivnosti, določa dnevni urnik, organizira dan odprtih vrat, na katerem predstavijo kamp ipd. Še pred odhodom v kamp mora vodja voditi priprave tako otrok kot tudi staršev na poletni program.

Organizator kampa je po navadi skupina štirih ali petih mladih, starejših od 21 let, ki so odgovorni za izvedbo kampa, skrbijo da skupina vodij deluje v redu, jim nudijo pomoč in odgovore na morebitna vprašanja ter skrbijo za vse operativne probleme, kot so logistika, hrana, nastanitev, ukrepanje v primeru poškodb, skrbijo za material, pomagajo organizirati dan odprtih vrat ipd. So nosilci glavne odgovornosti, če se karkoli zgodi. Na podlagi napisanega sem drugo hipotezo oblikovala tako:

H2: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco vodenja.

Tretja kompetenca, ki je potrebna v poslovnem svetu in jo lahko izboljšujemo tudi s prostovoljnim delom v CISV-ju je kompetenca timskega dela. Tudi nekatere druge predhodne raziskave, kot sta na primer raziskava o pomenu prostovoljnega dela za razvoj managerskih spretnosti na primeru Zveze tabornikov Slovenije (Race, 2010) in raziskava o prostovoljnem delu med mladimi v Sloveniji (Gril et al., 2006), sta ugotovili, da se s prostovoljnim delom da izboljšati kompetenco timskega dela.

Timsko delo je tudi v CISV-ju, tako kot skoraj povsod drugod, neprestano prisotno, saj je večina dela opravljenega z njegovo pomočjo. Tudi timsko delo je prisotno na vseh ravneh organizacije, od lokalnega do mednarodnega. Timsko delo tako na lokalnem nivoju, v podružnicah, poteka v izvršnem odboru, nadzornem odboru, v organizacijskih odborih, odgovornih za organizacijo mednarodnih programov, znotraj skupščine, v skupini mladih, ki organizira projekte med letom ipd. V podružnicah timsko delo večinoma poteka s člani, ki se med seboj poznajo in so pogosto že utečen tim, ki pa se spopada z različnimi izzivi.

Na mednarodnem nivoju je timsko delo malo drugačno, saj vključuje ljudi iz različnih držav, kontinentov in časovnih pasov, zato v večini primerov poteka virtualno, s pomočjo najnovejših tehnologij, člani timov se redko osebno srečajo. Drug način mednarodnega timskega dela je prisoten pri vodenju kampov, saj so skoraj vse delavnice v kampih skupinsko usmerjene, tako da otroci in odrasli skupaj sodelujejo in se učijo dela v timih, enako velja tudi za izmenjave. Ker je v kampih relativno veliko med seboj različnih si ljudi, tudi do 80 na kamp, imajo veliko možnosti naučiti se kako funkcionirati v timu z različnimi ljudmi, različnih starosti, nacionalnosti, spola, vere ipd. Na podlagi zgoraj napisanega sem oblikovala tretjo podhipotezo:

H3: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco timskega dela.

Komuniciranje je četrta kompetenca, ki je zelo uporabna na vseh področjih, tako v poslovnem kot tudi v vsakdanjem življenju, prav tako menim, da se jo da z udejstvovanjem v CISV-ju izboljšati. Tudi nekatere druge predhodne raziskave, kot sta na primer raziskava o pomenu prostovoljnega dela za razvoj managerskih spretnosti na primeru Zveze tabornikov Slovenije (Race, 2010) in raziskava o prostovoljnem delu mladih v Sloveniji (Gril et al., 2006), sta ugotovili, da se s prostovoljnim delom da izboljšati kompetenco komuniciranja.

Komuniciranje je nepogrešljiv del vsake organizacije in tudi v CISV-ju je veliko komuniciranja z različnimi ljudmi, veliko je potrebno govoriti in tudi poslušati druge. Tako kot pri drugih kompetencah je tudi komuniciranje prisotno na vseh nivojih organizacije. Na lokalnem nivoju je komuniciranje prisotno med vodilnimi člani, med vodilnimi in ostalimi člani, med člani samimi, med odraslimi, mladimi in otroki, med novimi in starimi člani ipd.

Na mednarodnem nivoju je prisotnega veliko komuniciranja z ljudmi iz drugih držav, pri čemer je pomembno tudi znanje tujih jezikov. Večina mednarodnega komuniciranja poteka v



angleškem jeziku. Prostovoljci se urijo tudi v mednarodnem, medkulturnem komuniciranju, kjer morajo biti pozorni na različne navade različnih držav in kultur, prav tako pa se naučijo komunicirati z ljudmi različnih starosti, izobrazb, ver ipd. Kot že rečeno, veliko je tudi modernega, elektronskega komuniciranja, kot so na primer elektronska pošta, socialna omrežja, internetna telefonija in podobno, saj je pri mednarodnem komuniciranju skoraj nemogoče sestajati se v živo. Na podlagi tega razmišljanja sem razvila četrto podhipotezo, ki se glasi:

H4: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco komuniciranja.

Peta kompetenca, ki je ustrezala obema kriterijema je odločanje. Managerji morajo sprejemati veliko odločitev in reševati veliko problemov. Z odločitvami in problemi se srečujemo tudi v vsakdanjem življenju, pa tudi v organizacijah je potrebno veliko odločanja in reševanja problemov, ki so neizogibni. Tudi nekatere druge raziskave, kot je na primer raziskava o prostovoljnem delu med mladimi prostovoljci v Sloveniji (Gril et al., 2006), v kateri so ugotovili, da se s prostovoljnim delom da izboljšati kompetenco odločanja.

V CISV-ju se na najvišjem nivoju sprejemajo pomembne strateške odločitve, na primer o poslanstvu, viziji, imenu, sloganu, usmeritvi organizacije in reševanju večjih problemov, kot so na primer pravni problemi. Na lokalnem nivoju se je potrebno odločati o načinu pridobivanja novih članov, iskanju otrok za programe, odločanje kateri otrok bo šel v kateri program, kako motivirati člane, katere dejavnosti organizirati med letom ter še o marsičem drugem. Soočajo se s problemi, kot so odpovedi udeležb v poletnih programih, neplačevanje članarin ali participacij za programe, usklajevanjem urnikov za organizacijo večjih sestankov in dejavnosti, reševanje morebitnih sporov med člani itd.

Tretja situacija, kjer so prostovoljci soočeni z odločanjem pa je, ko so v vlogi vodje skupine otrok ali pa v vlogi organizatorja programa. Kot vodja skupine otrok je le-ta v obdobju programa tudi njihov zakoniti skrbnik in mora sprejemati odločitve v imenu otrokovih staršev, npr. pri poškodbah, neprimernem obnašanju ipd. Tudi celotna skupina odraslih v kampu ima sestanke vsak dan kampa, kjer skupaj sprejemajo manjše in večje odločitve o poteku kampa, aktivnostih, dnevu odprtih vrat ipd. Pri izmenjavah pa vodja sprejema odločitve v imenu celotne skupine otrok.

Organizatorji poletnih programov morajo sprejemati zelo veliko odločitev, kot so odločitve o datumu, kdaj bo kamp potekal, lokaciji kampa, prehrani, alergikih, administraciji, nastanitvi otrok, nabavi materiala, izletih, ukrepanju v primeru nesreč ali poškodb, določanju pravil, dnevnega urnika, logistike in prevoza udeležencev do kampa, kako ravnati v primeru kršenja pravil ter še mnogo drugih odločitev. Med organizacijo programa, pa tudi med trajanjem programa lahko pride do različnih problemov, s katerimi se morajo organizatorji soočati. Lahko pride do problemov med odraslimi, med otroki, domotožja, problemov pri prehrani,

nezadovoljstvo z nastanitvijo, kršenjem pravil itd. Na podlagi vsega napisanega sem peto podhipotezo o odločanju oblikovala tako:

H5: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco odločanja.

Motiviranje je pomembna managerska kompetenca, saj morajo managerji znati motivirati svoje zaposlene. Motiviranje nam pride prav tudi v našem vsakdanjem življenju, saj potrebujemo motivacijo sami, pogosto pa moramo znati tudi motivirati druge ljudi. Enako velja za prostovoljne organizacije, kjer je potrebno veliko samo-motivacije pa tudi motiviranja drugih, bodisi za finančno podporo ali sponzorstvo, bodisi za pridobivanje novih članov. Tudi nekatere druge predhodne raziskave, kot je na primer raziskava o pomenu prostovoljnega dela za razvoj managerskih spretnosti na primeru Zveze tabornikov Slovenije (Race, 2010), je ugotovila, da se s prostovoljnim delom da izboljšati kompetenco motiviranja.

V CISV-ju je potrebno veliko motivacije, saj opravijo praktično vse delo prostovoljci. Na bolj pomembnih pozicijah, kot je na primer predsednik organizacije ali predsedniki podružnic, so pogosto odrasli ljudje, večinoma starši otrok, ki se udeležujejo programov, ki imajo redno zaposlitev in funkcijo v CISV-ju opravljajo kot prostovoljno prostočasno dejavnost. Zato je potrebno veliko motivacije, saj za svoje delo niso plačani. Tudi vsi ostali prostovoljci, na primer dijaki in študentje potrebujejo motivacijo, da opravljajo prostovoljno delo poleg šole in drugih zadolžitev, ki jih imajo.

Motiviranje drugih pa je prisotno pri pridobivanju novih članov, novih prostovoljcev, novih otrok, družin, pa tudi sponzorjev. Motiviranje drugih pa je potrebno tudi v lokalnih in mednarodnih programih, saj je takrat na enem mestu zbranih veliko različnih ljudi in otrok, ki morajo vsak dan sodelovati v različnih aktivnostih in jih je potrebno motivirati, saj niso vsem vseč enake aktivnosti. Potrebno je tudi najti različne načine za motiviranje različnih ljudi, saj se med seboj razlikujejo po starosti, zanimanjih, športnosti, navadah, delavnosti, pripravljenosti pomagati ipd. Zato sem šesto podhipotezo o motiviranju oblikovala tako:

H6: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco motiviranja.

Etičnost je kompetenca, ki je v managerskem svetu zelo pomembna, saj se morajo le-ti etično vesti, če želijo da ima podjetje ali organizacija dober ugled v javnosti. Tudi v vsakdanjem življenju je prav, da se ljudje etično in pravično obnašajo. Etičnost je zelo pomembna tema tudi v CISV-ju, saj je ena od njenih temeljnih vrednot in ji daje organizacija velik poudarek. Glavni namen, zakaj je bila organizacija ustanovljena je dolgoročno doseganje svetovnega miru, katerega je moč doseči, če se začne delati pri otrocih.

Ker je to glavni namen organizacije, je posledično velik poudarek na etičnosti, saj se svetovnega miru ne da doseči brez etičnega obnašanja. Organizacija je že v svojem bistvu

definirana kot neodvisna, neverska, nepolitična in ki ne podpira diskriminacije glede na spol, raso, vero, politično pripadnost in socialno ali gospodarsko ozadje. Etičnost je tudi ena najpomembnejših vrednot, ki jih poskušajo razložiti in približati otrokom in odraslim preko aktivnosti, primernih glede na starost udeležencev. Najmlajši otroci se o etičnosti učijo preko raznih igrice in pogovorov po njih, spoznavanja drug drugega, primerne obnašanja do drugih ljudi ipd. Na podlagi napisanega in pomembnosti etičnosti, sem sedmo podhipotezo oblikovala tako:

H7: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco etičnosti.

Zadnja izbrana kompetenca je medkulturnost, ki tudi zaradi globalizacije vedno bolj pridobiva na pomenu tako v poslovnem svetu kot tudi v vsakdanjem življenju. Svet je namreč vedno bolj povezan in tako smo neprestano v kontaktu z izdelki in storitvami iz drugih držav, pogosteje potujemo in sodelujemo z ljudmi iz drugih držav, študentje in dijaki se udeležujejo mednarodnih izmenjav, šole sodelujejo z drugimi državami ipd. Seveda tudi podjetja vedno bolj sodelujejo s podjetji iz drugih držav, se povezujejo, uvažajo in izvažajo ter imajo še na mnogo drugih načinov kontakte z drugimi državami in kulturami. Tudi v predhodnih raziskavah, kot je na primer raziskava o prostovoljnem delu mladih v Sloveniji (Gril et al., 2006), so ugotovili da se s prostovoljnim delom da izboljšati razumevanje potreb in želja drugih in spoštovanje raznolikosti med ljudmi.

Tudi v CISV-ju je zelo velik poudarek na medkulturnih kompetencah, saj gre za mednarodno organizacijo, ki se trudi zgraditi globalno prijateljstvo med ljudmi. Za doseg njihovega cilja, svetovnega miru, morajo znati ljudje dobro sodelovati drug z drugim, ne glede na to od kod prihajajo. Svetovni mir je mogoč, če ljudje ne bodo imeli predsodkov drug o drugem, kar bo zmanjšalo število konfliktov in posledično vojn. Člani CISV-ja imajo neprestano opravka z veliko različnimi kulturami in nacionalnostmi, ne samo da jih spoznajo ampak morajo z njimi aktivno tudi sodelovati. Spoznavanje drugih kultur se začne že pri otrocih, ki nato odrastejo v mlade in odrasle ljudi, ki nimajo toliko predsodkov o drugih državah in kulturah, saj imajo sami prijatelje po vsem svetu iz različnih držav, kultur in ras.

Mladi pa si izboljšujejo medkulturne kompetence preko sodelovanja v poletnih programih, pa tudi pri njihovi organizaciji, saj so organizacijski odbori programov skoraj vedno medkulturni. Pa tudi vsi drugi, manjši projekti, njihova organizacija, organiziranje mednarodnih srečanj, vse se odvija v medkulturnih timih, ki vključujejo od nekaj pa do mnogo različnih držav, odvisno od projekta. Zato sem na podlagi zgoraj napisanega oblikovala še zadnjo, osmo podhipotezo, ki se glasi:

H8: Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje medkulturne kompetence.

## 3.2 Metodologija

Sestavila sem anketni vprašalnik, v katerem sem poleg osnovnih demografskih vprašanj o spolu, starosti, državi iz katere so in članstvu v organizaciji CISV zastavila še 46 vprašanj o obravnavanih kompetencah. Vprašanja sem si razdelila v 8 sklopov, kolikor je kompetenc, in v vsakem sklopu je približno 6 vprašanj. Anketiranci vprašanj niso dobili po sklopih ampak naključno premešane s strani računalnika. Pri vsebini in oblikovanju vprašanj sem si pomagala z znanstvenimi članki, ki sem jih uporabila v teoretičnem delu, pa tudi na podlagi opazovanja z udeležbo, kjer sem uporabila lastne izkušnje in znanje o organizaciji in kompetencah, ki so tam potrebne. Opravila sem tudi nekaj pogovor s člani društva CISV Slovenija, na podlagi katerih sem lažje izbrala in oblikovala primerne trditve.

Pri oblikovanju vprašanj, oziroma trditev, za kompetenco organiziranja sem si pomagala s članki avtorjev Dimovski, Brock, Little, Tanner, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco vodenja sem si pomagala s članki avtorjev Yukl, Dunlap, Casse, Claudel, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco timskega dela sem si pomagala s članki avtorjev Patterson, Likert, Little, Hackman, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco komuniciranja sem si pomagala s članki avtorjev Salovey, Mayer, Ramsey, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco odločanja sem si pomagala s članki avtorjev Cikajlo, Bennett, Drucker, Hammond, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco motiviranja sem si pomagala s članki avtorjev Fitch, Lazenby, Hart, pri oblikovanju vprašanj za kompetenco etičnosti sem si pomagala s članki avtorjev Pastoriza, Palmer, Vila, Kovač, Uddin in pri oblikovanju vprašanj za medkulturne kompetence sem si pomagala s članki avtorjev Dashini, Alexander, Conejo, Knouse, Hill.

Anketo sem vnesla v spletno stran, ki omogoča ustvarjanje vprašalnikov, tako da sem jo imela v elektronski obliki in sem jo lažje razposlala po različnih državah in lažje pridobila odgovore. Anketo sem razposlala članom organizacije CISV, ki jih sama poznam in so ustrezali mojim starostnim kriterijem in jih prosila, da jo posredujejo še nekaj mladim primerne starosti iz njihove države, ki niso člani organizacije CISV ali kakšne druge prostovoljne organizacije. Anketo sem sestavila v angleškem jeziku, v nalogi pa bom uporabljala slovenski prevod ankete in rezultatov.

## 3.3 Analiza rezultatov

V tem poglavju bom predstavila statistično analizo rezultatov ankete. Najprej bom predstavila odgovore na splošna statistična vprašanja o spolu, starosti, državi in članstvu v organizaciji CISV, nato pa še odgovore na vsebinska vprašanja. Predstavila bom tudi faktorsko analizo – Cronbach Alpha test – in t test neodvisnih spremenljivk, s katerim bom preverjala veljavnost zastavljenih hipotez.

### 3.3.1 Demografski podatki

V tem poglavju bom predstavila splošne statistične podatke, ki sem jih pridobila z rezultati raziskave. Sem spadajo spolna struktura anketirancev, starostna struktura anketirancev, analiza držav izvora anketirancev ter podatki o članstvu oziroma nečlanstvu v organizaciji CISV.

#### 3.3.1.1 Spol

Skupno sem prejela 218 popolnih odgovorov. Kot je razvidno iz Tabele 2, je bilo od tega 128 oseb oziroma 58,7 % vseh anketirancev ženskega spola, 90 oseb oziroma 41,3 % pa moškega spola.

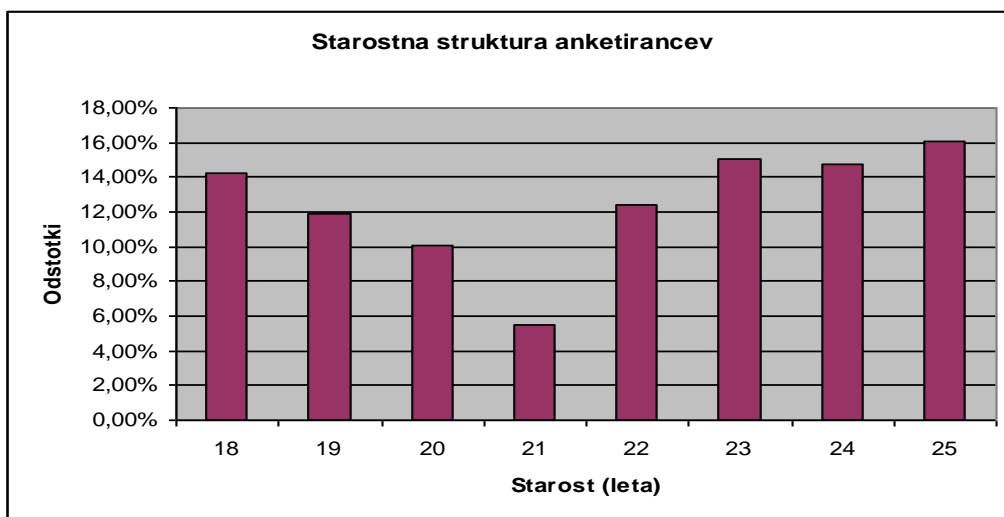
*Tabela 2: Spolna struktura anketirancev*

	Frekvenca	Odstotek
Ženske	128	58,7
Moški	90	41,3

#### 3.3.1.2 Starost

Ciljna starostna skupina, v kateri sem želela anketo izvesti je od 18 do 25 let. Vseh popolnih odgovorov sem prejela 238, a jih 20 ni ustrezalo želeni starostni skupini, zato sem jih izločila. Ostalo mi je 218 veljavnih odgovorov. Kot lahko vidimo na Sliki 3, je bilo od 218 anketirancev, ki so bili znotraj zelene starostne skupine 14,2 % starih 18 let, 11,9 % jih je bilo starih 19 let, 10,1 % jih je bilo starih 20 let, 5,5 % jih je bilo starih 21 let, 12,4 % jih je bilo starih 22 let, 15,1 % jih je bilo starih 23 let, 14,7 % jih je bilo starih 24 let ter 16,1 % jih je bilo starih 25 let.

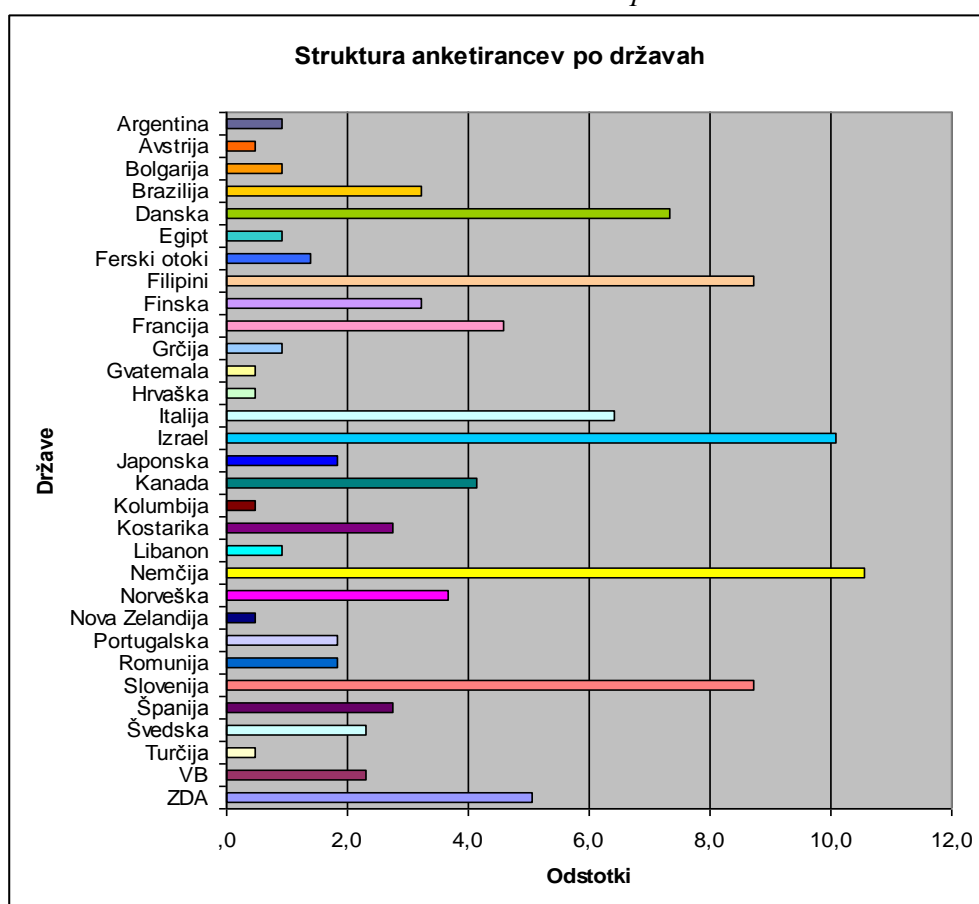
*Slika 3: Starostna struktura anketirancev*



### 3.3.1.3 Država

Odgovore sem prejela iz 31 različnih držav, vključno s Slovenijo. Kot je razvidno iz Slike 4, je bilo 0,92 % anketirancev iz Argentine, 0,46 % iz Avstrije, 3,21 % iz Brazilije, 0,92 % iz Bolgarije, 4,13 % iz Kanade, 0,46 % iz Kolumbije, 2,75 % iz Kostarike, 0,46 % s Hrvaške, 7,34 % iz Danske, 0,92 % iz Egipta, 1,38 % s Ferskih otokov, 3,21 % s Finske, 4,59 % s Francije, 10,55 % iz Nemčije, 2,29 % iz Velike Britanije, 0,92 % iz Grčije, 0,46 % iz Gvatemale, 10,09 % iz Izraela, 6,42 % iz Italije, 1,83 % z Japonske, 0,92 % iz Libanona, 0,46% iz Nove Zelandije, 3,67 % iz Norveške, 8,72 % s Filipinov, 1,83 % s Portugalske, 1,83% iz Romunije, 8,72 % iz Slovenije, 2,75 % iz Španije, 2,29 % s Švedske, 0,46 % iz Turčije in 5,05 % anketirancev iz Združenih držav Amerike.

Slika 4: Struktura anketirancev po državah



### 3.3.1.4 Članstvo

Od skupno 218 ljudi, ki so na anketo odgovorili, je 108 ljudi, oziroma 49,5 % anketirancev, ki so trenutno ali so bili v preteklosti člani organizacije CISV in 110 ljudi, oziroma 50,5 % anketirancev, ki niso in nikoli niso bili člani organizacije CISV.

### 3.3.2 Preverjanje psihometričnih značilnosti vprašalnika

V tem podpoglavju obravnavam psihometrične značilnosti vprašalnika. Predstavila bom preizkus zanesljivosti ankete, ki sem ga izračunala preko Cronbach Alpha testa ter njegovih popravkov. Ker so vsa vsebinska vprašanja narejena na podlagi intervalne lestvice, sem zanesljivost vprašalnika preverila s faktorsko analizo, natančneje s Cronbach Alpha testom. Kljub temu, da gre za neke vrste osebnosti test oziroma merjenje stališč, ima obravnavana anketa relativno visok Cronbachov koeficient, in sicer 0,845. Ker je višji od 0,8 je uporabljena lestvica dovolj zanesljiva (Nunnally & Bernstein, 1994).

Ker je bila pri nekaterih vprašanjih vrednost Cronbachovega koeficienta Alpha negativna, sem pri teh vprašanjih obrnila intervalno lestvico. Vrednost tega popravljenega Cronbachovega koeficienta Alpha se je zvišala na 0,880. Nekatera vprašanja niso dobro korelirala s celoto, saj so imela vrednost korelacijskega koeficienta manjšo od 0,3. Teh deset vprašanj sem izločila iz nadaljnje obdelave, saj je lestvica brez njih bolj zanesljiva. Brez teh desetih vprašanj je vrednost Cronbachovega koeficienta Alpha narasla na 0,904. Spreminjanje vrednosti Cronbachovega koeficienta Alpha je razvidno iz računalniških izpisov v Prilogi 2 in v spodnji Tabeli 3.

*Tabela 3: Spreminjanje vrednosti Cronbachovega koeficienta Alpha*

	Vrednost koeficienta Cronbach Alpha
Vseh 46 vprašanj	0,845
Popravljen intervalna lestvica	0,880
36 vprašanj	0,904

### 3.3.3 Rezultati

Ker imam dva med seboj neodvisna vzorca, sem izbrala t-test za neodvisne vzorce, s katerim bom ugotovila, ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta. S pomočjo tega testa bom potrdila ali ovrgla na začetku postavljene hipoteze. V anketi je bilo originalno 46 vprašanj. Najprej bom predstavila trditve za vsako od kompetenc, označila katere sem zaradi slabe korelacije izločila iz nadaljnje obdelave in nato podala aritmetične sredine, standardne odklone in rezultate t-testa za vsako trditev posebej in sicer ločeno glede na to, ali so anketiranci člani organizacije CISV ali ne. Na koncu bom s pomočjo rezultatov t-testa ugotovila, katere razlike so statistično pomembne in katere ne.

#### 3.3.3.1 Organiziranje

Prva kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je organiziranje. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco organiziranja v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni,

da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. V Tabeli 4, na strani 53, pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

1. trditev: Nimam težav z organiziranjem manjših, enostavnih projektov. ✓
2. trditev: Nimam težav z organiziranjem večjih, kompleksnejših projektov. ✓
3. trditev: Z organiziranjem imam nekaj izkušenj. ✓
4. trditev: Vedno si naredim načrt, kako doseči zastavljene cilje. x

*Tabela 4: Rezultati t-testa za kompetenco organiziranje*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
1. trditev	4,38	4,15	0,607	0,792	216,000	2,352	$p \leq 0,05$	je
2. trditev	3,85	3,53	0,863	0,809	216,000	2,865	$p \leq 0,05$	je
3. trditev	4,43	3,89	0,615	0,902	192,572	5,126	$p \leq 0,05$	je
4. trditev	3,41	3,22	1,014	1,112	216,000	1,312	$p > 0,05$	ni

Kot je razvidno iz Tabele 4, je pri 1., 2. in 3. trditvi razlika statistično pomembna, pri 4. pa razlika ni statistično pomembna. Aritmetične sredine članov so pri vseh trditvah višje od aritmetičnih sredin nečlanov, standardni odklon pa je največji pri 4. trditvi, ki pravi, da si vedno naredijo načrt, kako doseči zastavljene cilje. Pri tej trditvi je tako pri članih kot nečlanih prihajalo do največjih razhajanj med odgovori.

Glede na to, da je pri treh od štirih trditve s področja organiziranja razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je prva podhipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV boljše razvito kompetenco organiziranja kot nečlani. Člani imajo tako manj težav z organiziranjem manjših in večjih projektov in imajo več izkušenj z organiziranjem kot nečlani. Tako člani kot nečlani se približno enako strinjajo s trditvijo, da si vedno naredijo načrt, kako doseči zastavljene cilje.

Razlogi za to, da znajo člani boljše organizirati kot nečlani lahko pripišemo temu, da se prostovoljci z vsega sveta v CISV-ju spopadajo z organiziranjem. Na lokalnem nivoju se ukvarjajo z ustanavljanjem in organiziranjem lokalnih podružnic, organizacijo človeških in finančnih virov znotraj podružnic, organiziranjem delegacij otrok, ki bodo poleti odšli v mednarodne programe, organizacijo in izvajanjem izobraževanj za prostovoljce, organiziranjem letnih srečanj, sestankov in tridnevni kampov med letom, organiziranjem sestankov nadzornih in izvršnih odborov, skupščin in podobnega. Ko podružnica gosti kamp ali izmenjavo je to z vidika organizacije velik projekt, ki ga je potrebno organizirati v skladu z mednarodnimi pravili in standardi, pri čemer je potrebno upoštevati tudi nacionalna pravila in zakone.



Poteka pa še organizacija na mednarodni ravni s sedeža organizacije v Veliki Britaniji, od koder vodijo mednarodno evidenco, določajo katere države bodo gostile kampe in izmenjave, katere države se bodo udeležile katerih kampov, organizirajo vso administracijo, finance, zavarovanja in so na voljo za kakršna koli vprašanja. Iz vsega naštetega lahko vidimo izkušnje, ki si jih prostovoljci pridobijo z vsem tem organiziranjem in si tako izboljšajo kompetenco organiziranja.

### 3.3.3.2 Vodenje

Druga kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je vodenje. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco vodenja v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. V Tabeli 5 pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

- 5. trditev: V vlogi vodje se počutim dobro. ✓
- 6. trditev: Pri timskem delu pogosto prevzamem vlogo vodje. x
- 7. trditev: Znam motivirati različne vrste ljudi. ✓
- 8. trditev: Znam upravljati tim tako, da doseže zastavljene cilje. ✓
- 9. trditev: Dobro znam prenesti pritisk. x
- 10. trditev: Znam podajati konstruktivno kritiko, brez da bi z njo koga prizadel. x
- 11. trditev: V timu sem pogosto jaz tisti, ki porazdeli naloge članom tima. x
- 12. trditev: Rad pomagam drugim pri doseganju njihovih ciljev. ✓

*Tabela 5: Rezultati t-testa za kompetenco vodenje*

	<b>M člani</b>	<b>M nečlani</b>	<b>SD člani</b>	<b>SD nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
5. trditev	3,91	3,65	0,849	1,009	211,079	2,004	p≤0,05	je
6. trditev	3,69	3,50	0,837	0,965	212,762	1,590	p>0,05	ni
7. trditev	3,94	3,59	0,747	0,827	214,499	3,313	p≤0,05	je
8. trditev	4,04	3,78	0,595	0,682	213,016	2,945	p≤0,05	je
9. trditev	3,80	3,75	0,935	0,911	216,000	0,334	p>0,05	ni
10. trditev	3,73	3,64	0,756	0,843	216,000	0,876	p>0,05	ni
11. trditev	3,55	3,38	0,836	0,948	216,000	1,358	p>0,05	ni
12. trditev	4,36	4,01	0,603	0,710	216,000	3,941	p≤0,05	je

Pri kompetenci vodenje so imeli člani pri vseh trditvah višjo aritmetično sredino kot nečlani, največji standardni odkloni pa so pri 5., 6., 9. in 11. trditvi. Tako da so se tako člani kot nečlani najmanj strinjali pri trditvah o tem, kako dobro se počutijo v vlogi vodje, o tem kako pogosto pri timskem delu prevzamejo vlogo vodje, o tem kako dobro zanjo prenesti pritisk in

o tem, kako pogosto so oni tisti v timu, ki porazdeli naloge ostalim članom. Pri 5., 7., 8. in 12. trditvi je razlika statistično značilna, pri 6., 9., 10. in 11. pa razlika aritmetične sredine med člani in nečlani ni statistično značilna.

Glede na to, da je pri štirih od osmih trditev s področja vodenja razlika statistično pomembna ne moremo zaključiti, da imajo člani organizacije CISV boljše razvito kompetenco vodenje kot nečlani, tako da druga hipoteza ni potrjena. Kljub temu, da so imeli člani pri vseh vprašanjih višjo aritmetično sredino od nečlanov, so bile razlike premajhne in jih ne moremo statistično dokazati.

Zaključimo lahko, da so tako člani kot nečlani približno enako izurjeni v vodenju, pri tem da se člani bolje počutijo v vlogi vodje kot nečlani, znajo bolje motivirati različne vrste ljudi, bolje upravljati tim tako, da doseže zastavljene cilje in raje pomagajo drugim, da le-ti dosežejo svoje cilje. Tako člani kot nečlani približno enako pogosto prevzamejo vlogo vodje v timu, približno enako dobro prenašajo pritisk, zanjo podati konstruktivno kritiko in se znajdejo v vlogi razdeljevalca vlog v timu.

Eden od razlogov za to, da te kompetence nisem uspela potrditi je lahko tudi dejstvo, da mladi v CISV-ju lahko prevzamejo vodilne funkcije vodje skupine otrok ali organizatorja programa šele ko dopolnijo 21 let. Zato bi bili rezultati mogoče drugačni, če bi pri tej kompetenci imeli drugo starostno skupino, ljudi starejše od 21 let. V vsakem primeru, področje vodenja bi bilo potrebno podrobneje raziskati, mogoče opraviti raziskavo na večjem vzorcu, da bi dobili bolj jasno sliko in večje razlike med člani in nečlani, tako da bi lahko ugotovili, ali imajo člani organizacije boljše razvito kompetenco vodenja ali ne.

### 3.3.3.3 Timsko delo

Tretja kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je timsko delo. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco timskega dela v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. 13., 16. in 18. trditev so prečrtane, saj sem jih zaradi slabe korelacije s celoto izločila iz nadaljnje obravnave. V Tabeli 6, na strani 56, pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

~~13. trditev: Raje delam sam kot v skupini.~~

14. trditev: Znam sodelovati z drugimi tako da dosežemo skupen cilj. ✓

15. trditev: Nimam težav pri sodelovanju z ljudmi, drugačnimi od mene. ✓

~~16. trditev: Stvari raje naredim sam, saj tako vem da bodo narejene dobro in pravočasno.~~

17. trditev: Nisem preveč dober pri komuniciranju z ostalimi člani tima. ✓

18. trditev: ~~V skupini se bolje počutim, saj lažje poudarim svoje prednosti in zakrijem svoje pomanjkljivosti.~~

Tabela 6: Rezultati t-testa za kompetenco timskega dela

	<b>M člani</b>	<b>M nečlani</b>	<b>SD člani</b>	<b>SD nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
14. trditev	4,31	3,98	0,571	0,649	213,455	3,920	p≤0,05	je
15. trditev	4,35	4,00	0,688	0,846	216,000	3,366	p≤0,05	je
17. trditev	4,18	3,87	0,830	0,940	216,000	2,524	p≤0,05	je

Tudi pri kompetenci timskega dela imajo člani pri vseh treh trditvah višjo aritmetično sredino od nečlanov. Razlika je tudi povsod dovolj velika, da je statistično značilna. Pri tem vprašanju sem zaradi slabe korelacije morala izločiti polovico trditev, a sem lahko dokazala statistično pomembno razliko pri ostalih treh. Največji standardni odklon je pri 17. trditvi, torej se mnenja članov in nečlanov najbolj razhajajo pri trditvi, da niso preveč dobri pri komuniciranju z ostalimi člani tima. Glede na to, da je pri vseh treh trditvah s področja timskega dela razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je tretja hipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV bolj razvito kompetenco timskega dela kot nečlani. Tako da lahko trdimo, da člani raje sodelujejo z drugimi pri doseganju skupnih ciljev in da so dobri pri komunikaciji z drugimi člani tima.

Razloge za to lahko najdemo v tem, da je CISV mednarodna organizacija, v kateri sodelujejo ljudje z različnih držav, kultur, starosti, ver in ras. Skupaj sodelujejo pri organiziranju mednarodnih kampov in izmenjav ter pri izvajanju skupnih aktivnosti in dejavnosti tekom trajanja programov. Večina organiziranja, planiranja in tudi aktivnosti je zasnovana v obliki timskega dela, tako da se tako otroci kot tudi prostovoljci naučijo sodelovati in delati v timu z zelo različnimi ljudmi.

#### 3.3.3.4 Komuniciranje

Četrta kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je komuniciranje. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco komuniciranja v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi.. V Tabeli 7, na strani 57, pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

19. trditev: Na splošno nimam težav s komunikacijo. ✓

20. trditev: Na splošno sem dober poslušalec. ✓

21. trditev: Znam prenesti sporočilo drugi osebi tako, da ga le-ta razume. ✓

22. trditev: Pri komuniciranju z drugimi uporabljam tudi novejšo tehnologije (elektronska pošta, Facebook, Skype...). x
23. trditev: Najti znam pravi način za komuniciranje z vsakim sogovornikom. ✓
24. trditev: Poznam osnovna pravila in bonton dobrega komuniciranja. x
25. trditev: Razumem neverbalno komunikacijo (govorico telesa, očesni kontakt, ton glasu). ✓
26. trditev: Govorim jasno, razločno in ravno prav hitro. ✓

*Tabela 7: Rezultati t-testa za kompetenco komuniciranja*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
19. trditev	4,24	3,99	0,668	0,914	216,000	2,301	$p \leq 0,05$	je
20. trditev	4,42	4,21	0,613	0,651	216,000	2,422	$p \leq 0,05$	je
21. trditev	4,09	3,86	0,677	0,748	216,000	2,368	$p \leq 0,05$	je
22. trditev	4,70	4,55	0,534	0,658	208,667	1,839	$p > 0,05$	ni
23. trditev	3,86	3,61	0,779	0,930	210,812	2,171	$p \leq 0,05$	je
24. trditev	4,35	4,22	0,585	0,655	216,000	1,588	$p > 0,05$	ni
25. trditev	4,31	4,10	0,651	0,789	216,000	2,191	$p \leq 0,05$	je
26. trditev	3,99	3,67	0,803	0,978	209,482	2,626	$p \leq 0,05$	je

Pri kompetenci komuniciranja, sem uspela dokazati statistično pomembno razliko pri vseh trditvah, razen pri 22. in 24. Standardni odkloni so relativno nizki, najvišji so pri zadnji trditvi, ki se nanaša na jasno, razločno in primerno hitro govorjenje. Tu so se mnenja članov in nečlanov najbolj razlikovala. Pri nečlanih je visok standardni odklon tudi pri 19. in 23. trditvi, torej se ne strinjajo glede tega, da splošno nimajo težav s komunikacijo in glede tega da znajo najti pravi način za komuniciranje z vsakim sogovornikom.

Glede na to, da je pri šestih od osmih trditvah s področja komuniciranja razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je četrta hipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV boljše razvito kompetenco komuniciranja kot nečlani. Člani imajo manj težav s komunikacijo, so boljši poslušalci, znajo bolje prenesti sporočilo sogovorniku in bolje razumejo neverbalno govorico kot nečlani. Poleg tega znajo najti pravi način komuniciranja s komerkoli in govorijo bolj jasno in razločno kot nečlani. Tako člani kot nečlani pa za komuniciranje približno enako uporabljajo nove tehnologije in poznajo osnovna pravila in bonton dobrega komuniciranja.

Razlogi za te razlike so zelo podobni tistim pri timskem delu, saj so tudi tu pomembne izkušnje in sodelovanje z različnimi vrstami ljudmi. Tako kot sodelujejo v timih z ljudmi iz različnih kultur, starosti itd., z njimi tudi komunicirajo in se naučijo prilagajati komunikacijo sogovorniku. Komuniciranje je v organizaciji prisotno na lokalnem nivoju, kjer poteka komunikacija med ljudmi različnih starosti, izobrazb a iz iste države.

Pri sodelovanju z mednarodno pisarno, drugimi podružnicami pa poteka komuniciranje med mnogo različnimi državami in kulturami, kar velja tudi pri organiziranju mednarodnih

kampov in izmenjav. Med izvajanjem programov pa prihaja do največ raznolike komunikacije, saj živijo raznoliki otroci in mladostniki več tednov skupaj in praktično odrezani od sveta. V programu je tudi organiziranih veliko aktivnosti, kjer se otroci in mladi učijo sodelovanja in komuniciranja z drugimi. Poleg tega se naučijo tudi javno nastopati pred drugimi ljudmi in to večinoma v tujem in ne materinem jeziku.

### 3.3.3.5 Odločanje

Peta kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je odločanje. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco odločanja v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. 29., 31., 32. in 33. trditve so prečrtane, saj sem jih zaradi slabe korelacije s celoto izločila iz nadaljnje obravnave. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. V Tabeli 8 pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

27. trditev: Nimam strahu pred reševanjem manjših problemov. ✓

28. trditev: Nimam strahu pred reševanjem večjih problemov. ✓

~~29. trditev: Imam svoj način, s katerim uspešno rešim večino problemov.~~

30. trditev: Pogosto se ukvarjam z reševanjem problemov. x

~~31. trditev: Pri soočanju s problemi pogosto odreagiram čustveno namesto razumsko.~~

~~32. trditev: Preden se začnem ukvarjati s problemom počakam, da se stvari pomirijo.~~

~~33. trditev: Pri reševanju problemov si naredim seznam vseh možnih rešitev in nato izberem najboljšo.~~

*Tabela 8: Rezultati t-testa za kompetenco odločanja*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
27. trditev	4,32	4,14	0,667	0,710	216	2,010	p≤0,05	je
28. trditev	3,96	3,73	0,864	0,887	216	1,987	p≤0,05	je
30. trditev	3,98	3,90	0,785	0,867	216	0,727	p>0,05	ni

Tudi pri kompetenci odločanja so imeli člani pri vseh trditvah višjo aritmetično sredino kot ne člani, a je bila le-ta statistično značilna le za 27. in 28. trditev. Najvišji standardni odklon, čeprav ni zelo visok, je pri 28. trditvi, torej se člani in nečlani ne strinjajo o tem, da nimajo strahu pred reševanjem večjih problemov. Pri odločanju sem zaradi slabe korelacije morala izločiti kar štiri trditve, tako da so mi ostale tri, od katerih sem pri dveh uspela dokazati statistično pomembno razliko.

Glede na to, da je pri dveh od treh trditve s področja odločanja razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je peta hipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV boljše

razvito kompetenco odločanja kot nečlani. Tako lahko trdimo, da imajo člani manj strahu pred reševanjem manjših in velikih problemov kot nečlani. Obojni se približno enako pogosto srečujejo z reševanjem problemov.

Tudi v CISV-ju se, kot v vsaki organizaciji, profitni ali neprofitni, prostovoljci srečujejo s problemi in odločitvami. Problemi lahko nastajajo pri ustavljanju podružnic, problemi s financami, iskanjem novih prostovoljcev, otrok in družin, iskanju prostovoljcev, ki bodo zavzeli ključne funkcije in vodilne vloge v podružnicah, morebiti notranji spori med člani v podružnicah ipd.

Poleg tega vedno prihaja do problemov pri organiziranju in vodenju mednarodnih programov, saj je potrebno sprejeti veliko odločitev, od določitve datumov, lokacije, oskrbe s prehrano, čiščenja, nastanitve, higiene, varnosti, izletov, administracije, zavarovanj in še mnogo podobnih. Med trajanjem izmenjav pa prihaja do veliko sprotnih problemov in odločitev, kot so na primer nabava hrane in materiala, reševanje morebitnih sporov med otroki ali mladimi, reagiranje v primeru poškodb ali nesreč, domotožja, nesporazumi znotraj organizacijske skupine, discipliniranje otrok ali mladih, ki so prekršili pravila in podobno.

### 3.3.3.6 Motiviranje

Šesta kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je motiviranje. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco motiviranja v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. V Tabeli 9 pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

34. trditev: Tudi če zadolžitve ne maram, nekako najdem motivacijo za jo opraviti. ✓

35. trditev: Imam izkušnje z motiviranjem drugih ljudi. ✓

36. trditev: Vedno se trudim, da bi se vsi dobro počutili. x

*Tabela 9: Rezultati t-testa za kompetenco motiviranja*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
34. trditev	3,57	3,25	0,834	0,999	210,546	2,565	p≤0,05	je
35. trditev	4,19	3,75	0,629	0,960	188,452	3,926	p≤0,05	je
36. trditev	4,19	4,04	0,791	0,716	213,053	1,546	p>0,05	ni

Tudi pri kompetenci motiviranja imajo člani višjo aritmetično sredino pri vseh trditvah, a je razlika statistično značilna le pri 34. in 35. trditvi. Standardni odklon je najvišji pri 34. trditvi, torej se člani in nečlani ne strinjajo o tem, da tudi če neke zadolžitve ne marajo, nekako

najdejo motivacijo zanjo. Nečlani imajo visok standardni odklon tudi pri 35. trditve, torej se njihova mnenja o tem, ali imajo izkušnje z motiviranjem drugih ljudi, razhajajo.

Glede na to, da je pri dveh od treh trditvev s področja motiviranja razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je šesta hipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV boljše razvito kompetenco motiviranja kot nečlani. Pri motivaciji rezultati raziskave kažejo, da člani lažje najdejo motivacijo tudi za naloge, ki jih ne marajo in imajo več izkušenj z motiviranjem drugih ljudi. Tako člani kot nečlani se približno enako trudijo, da bi se vsi dobro počutili.

Razloge za notranjo motivacijo lahko najdemo v tem, da ko prostovoljci v CISV-ju sprejmejo odgovornost, jo morajo do konca tudi izpeljati, si ne morejo vmes premisliti, tudi če jim kakšna zadolžitev ni všeč. To velja na primer za prostovoljce, ki sprejmejo neko vlogo znotraj organizacije ali podružnice, kot je na primer član izvršnega odbora ali član mednarodnega odbora za določen program. To so pogosto odrasli, katerih otroci sodelujejo v programih, kar pomeni da imajo redno zaposlitev in se v prostem času ukvarjajo še s CISV-jem. Za to morajo imeti močno notranjo motivacijo, da najdejo čas in voljo tudi za CISV.

Enako velja, ko na primer mlad prostovoljec sprejme vlogo vodje delegacije, saj to pomeni da je za te otroke odgovoren med pripravami na program, posebno pa med trajanjem programa, saj je tisti mesec njihov uradni zakoniti zastopnik namesto staršev. Tako da mora prostovoljec najti motivacijo za to, da nalogo izpelje do konca, tudi če le-ta vključuje nekaj neprijetnega administracijskega dela ali mogoče spopadanje z domotožjem, neubogljivostjo, slabo vključenostjo v skupino ali čem podobnim.

To pa se že povezuje z motiviranjem drugih, ki je močno prisotno v celotni organizaciji. Potrebno je že za pridobivanje novih prostovoljcev, otrok in družin, saj jih je potrebno motivirati, da se pridružijo organizaciji. Otroke je potrebno pogosto motivirati, da sodelujejo v vseh aktivnostih, saj niso vse vsem enako pri srcu, vendar morajo pri njih sodelovati. Otroci so si med seboj različni, zato je potrebno najti različne načine za motiviranje različnih otrok, tako glede na starost, spol, kulturo pa tudi njihovo osebnost in značaj.

### 3.3.3.7 Etičnost

Sedma kompetenca, katere rezultate bom prikazala, je etičnost. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala kompetenco etičnosti v vprašalniku. Zraven vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. 38., 39. in 40. trditve so prečrtane, saj sem jih zaradi slabe korelacije s celoto izločila iz nadaljnje obravnave. V Tabeli 10, na strani 61, pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.



37. trditev: Imam visoke etične standarde. x

~~38. trditev: Naredil bom vse kar je potrebno, da dosežem svoj cilj.~~

~~39. trditev: Včasih se poslužujem tudi načinov, ki niso po pravilih.~~

~~40. trditev: Lahko se uporabi nemoralne načine, če z njimi dosežemo nekaj dobrega (cilj opravičuje sredstvo).~~

41. trditev: Trudim se enako obravnavati vse ljudi. ✓

*Tabela 10: Rezultati t-testa za kompetenco etičnosti*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
37. trditev	4,06	3,88	0,807	0,865	216	1,533	p>0,05	ni
41. trditev	4,40	4,16	0,723	0,736	216	2,373	p≤0,05	je

Tudi pri etičnosti imata obe trditvi višjo aritmetično sredino pri članih kot pri nečlanih. 37. trditev nima statistično pomembne razlike med člani in nečlani, 41. trditev pa jo ima. Standardni odklon pri 37. trditvi je dokaj visok, torej se člani in nečlani ne strinjajo povsem o tem, ali imajo visoke etične standarde ali ne. Pri etičnosti sem morala zaradi slabe korelacije izločiti kar tri vprašanja, tako da sta mi ostali le dve. Glede na to, da je pri polovici trditev s področja etičnosti razlika statistično pomembna, ne moremo trditi, da imajo člani organizacije CISV boljše razvito kompetenco etičnosti kot nečlani, tako da sedma hipoteza ni potrjena. Iz rezultatov raziskave tako lahko sklepam, da imajo tako člani kot nečlani približno enako visoke etične standarde, da pa se člani bolj trudijo enako obravnavati vse ljudi.

Eden od možnih razlogov, zakaj nisem uspela dokazati razlike med kompetenco etičnosti članov in nečlanov je lahko ta, da so nečlani, ki so na anketo odgovarjali, večinoma prijatelji, znanci, sorodniki, sosedi članov organizacije, saj so jim oni posredovali vprašalnik. Zato je mogoče razlog v tem, da se člani organizacije družijo z ljudmi, ki imajo približno enako razvito kompetenco etičnosti, kot člani.

Razloge za razvitost etičnost pri članih lahko najdemo v tem, da je v CISV-ju velik poudarek na etičnosti in enakem obravnavanju vseh ljudi, ne glede na njihov izvor. Zato je bilo ustvarjenih tudi veliko pravil in navodil, s katerimi se zagotavlja etično obnašanje vseh članov organizacije. Glede na to, da je ustanovitveni razlog organizacije dolgoročno doseganje svetovnega miru, je temu primerno veliko poudarka na etičnosti. Prostovoljci v programih izvajajo veliko aktivnosti, na podlagi katerih se otroci učijo kako spoštovati drug drugega, kaj je prav in kaj ne ter drugih etičnih področij.

### 3.3.3.8 Medkulturne kompetence

Zadnja kompetenca, katere rezultate bom prikazala, so medkulturne kompetence. Najprej bom predstavila trditve, s katerimi sem preverjala medkulturne kompetence v vprašalniku. Zraven



vsake trditve je s kljukico ali križcem označeno, ali sem jo uspela potrditi ali ne. Kljukica pomeni, da je bila trditev potrjena, križec pa da je nisem uspela potrditi. V Tabeli 11, na strani 62, pa so predstavljene aritmetične sredine in standardni odkloni članov in nečlanov za vsako trditev posebej, stopinje prostosti, vrednost t-testa, statistična pomembnost t-testa in zaključek, ali je za vsako trditev posebej razlika statistično pomembna ali ne.

42. trditev: Rad delam z ljudmi iz drugih držav. ✓  
 43. trditev: Rad delam z ljudmi iz drugih kultur. ✓  
 44. trditev: Strinjam se z reklom: »Vsi drugačni, vsi enakopravni«. ✓  
 45. trditev: Imam znanje o drugih državah in kulturah. ✓  
 46. trditev: Druge kulture me zanimajo. ✓

*Tabela 11: Rezultati t-testa za medkulturne kompetence*

	<b>M</b> <b>člani</b>	<b>M</b> <b>nečlani</b>	<b>SD</b> <b>člani</b>	<b>SD</b> <b>nečlani</b>	<b>df</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Razlika</b>
42. trditev	4,58	4,04	0,613	0,928	189,385	5,143	p≤0,05	je
43. trditev	4,61	4,06	0,609	0,891	192,878	5,305	p≤0,05	je
44. trditev	4,38	3,84	0,806	0,883	216,000	4,742	p≤0,05	je
45. trditev	4,46	3,93	0,603	0,738	216,000	5,863	p≤0,05	je
46. trditev	4,74	4,32	0,440	0,716	181,687	5,260	p≤0,05	je

Pri kompetenci medkulturnosti so prav tako kot pri ostalih kompetencah, imeli člani višjo aritmetično sredino od nečlanov pri vseh trditvah. Ta razlika je bila pri vseh trditvah tudi statistično pomembna. Visok standardni odklon in posledično razhajanje mnenj lahko najdemo pri nečlanih pri 42. trditvi, ki govori o tem, da radi delajo z ljudmi iz drugih držav. Malce višji standardni odklon je tudi pri 44. vprašanju, kjer se člani in nečlani ne strinjajo povsem med seboj o veljavnosti pregovora »Vsi drugačni, vsi enakopravni«.

Glede na to, da je pri vseh petih trditvah s področja medkulturnih kompetenc razlika statistično pomembna lahko zaključimo, da je osma hipoteza potrjena in da imajo člani organizacije CISV boljše razvito medkulturno kompetenco kot nečlani. V medkulturnih kompetencah so bile opazne največje razlike med odgovori članov in nečlanov, saj so rezultati pokazali statistično pomembne razlike pri vseh petih trditvah. Tako lahko trdimo, da člani raje sodelujejo z ljudmi iz drugih držav in kultur, imajo več znanja o drugih državah in kulturah, jih le-te tudi bolj zanimajo in se bolj strinjajo z reklom »Vsi drugačni, vsi enakopravni«. Glede na to, da je CISV že v svoji osnovi mednarodna organizacija, ki daje velik poudarek na spoznavanje novih kultur in sklepanje globalnih prijateljstev, je razumljivo da imajo to kompetenco močnejšo.

Nekaj se da pripisati tudi osebnostnim lastnostim in prepričanjem članov, saj se CISV-ju načeloma pridružujejo otroci in prostovoljci, ki jih zanima sodelovanje z ljudmi, ki so drugačni od njih samih. V programih je večina aktivnosti in delavnic zastavljenih tako, da otroci in mladostniki spoznavajo drug drugega, vsaka delegacija ima tudi svoj nacionalni

večer, kjer predstavi svojo državo, skuha tradicionalen obrok ali prigrizek ter predstavi kakšno narodno pesem, ples, običaj, igro ali kaj podobnega.

Vsi programi so zastavljeni tako, da otroci in prostovoljci domov odidejo z novim znanjem o drugih kulturah in s sklenjenimi novimi prijateljstvi s celega sveta. Glavna ideja ustanoviteljice je namreč, da če želimo doseči dolgoročen svetovni mir, je potrebno začeti pri otrocih in jim pokazati, da ne glede na to da izhajajo iz različnih kultur in ozadij, so si vseeno zelo podobni med seboj in lahko med seboj kljub razlikam odlično sodelujejo.

### 3.3.4 Potrditev hipotez

Kot lahko vidimo v Tabeli 12, je skupno potrjenih šest od osmih podhipotez, ki sem si jih zastavila na začetku raziskave, tako da lahko potrdim glavno hipotezo, ki pravi da mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje managerske kompetence. Glede na rezultate moje raziskave lahko trdim, da imajo mladi člani organizacije CISV boljše razvite kompetence s področja organiziranja, komuniciranja, timskega dela, odločanja, motiviranja in medkulturnosti. Nisem pa uspela dokazati, da imajo boljše razviti tudi kompetenci vodenja in etičnosti.

Tabela 12: Potrditev zastavljenih hipotez

	<b>Vsebina hipoteze</b>	<b>Potrditev</b>
Hipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje managerske kompetence.</i>	Hipoteza JE potrjena.
1. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco organiziranja.</i>	Podhipoteza JE potrjena.
2. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco vodenja.</i>	Podhipoteza NI potrjena.
3. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco timskega dela.</i>	Podhipoteza JE potrjena.
4. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco komuniciranja.</i>	Podhipoteza JE potrjena.
5. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco odločanja.</i>	Podhipoteza JE potrjena.
6. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco motiviranja.</i>	Podhipoteza JE potrjena.
7. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svojo kompetenco etičnosti.</i>	Podhipoteza NI potrjena.
8. podhipoteza	<i>Mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje medkulturne kompetence.</i>	Podhipoteza JE potrjena.

Dobljene rezultate, ki sem jih pridobila z anketiranjem 218-ih mladih iz enaintridesetih držav, in sicer 108 članov in 110 nečlanov organizacije CISV, lahko posplošim na celotno populacijo članov organizacije CISV in trdim, da si s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV lahko izboljšamo nekatere managerske kompetence. Nadalje lahko

rezultate posplošim na sodelovanje v katerikoli prostovoljni organizaciji oziroma prostovoljno udejstvovanje na sploh in trdim da si z prostovoljnim udejstvovanjem lahko izboljšamo nekatere managerske kompetence.

## **4 DISKUSIJA**

V tem poglavju bom pogledala, komu in kako bi lahko rezultati moje raziskave koristili. Ugotovila sem, da so rezultati moje raziskave lahko zanimivi za štiri skupine ljudi in sicer za delodajalce, prostovoljne organizacije, mlade in vodje mladinskih politik v vladi. V nadaljevanju si bom pogledala, kako lahko sebi v prid interpretirajo rezultate raziskave vsaka od skupin posebej.

### **4.1 Pomen rezultatov za delodajalce**

Ta raziskava in njeni rezultati so zanimivi za delodajalce, saj jih zanima, kako naj gledajo na prostovoljno udejstvovanje kandidatov za zaposlitev pa tudi že zaposlenih. Glede na to, da sem zajela vzorec mladih, starih od 18 do 25 let, je rezultate lažje projicirati na iskalce zaposlitve. Delodajalci tako lahko iz pridobljenih rezultatov sklepajo to, o čemer je pisalo tudi veliko avtorjev, in sicer da se s prostovoljnim udejstvovanjem da izboljšati svoje managerske sposobnosti.

Mladi, ki se prostovoljno udeležujejo znajo bolje organizirati razne stvari, saj se s tem srečujejo tudi pri prostovoljnem delu. Večino prostovoljnih organizacij tudi vodijo prostovoljci in ti imajo neprestano opraviti z organiziranjem, kar ni enostavno, saj so si prostovoljci običajno med seboj zelo različni, iz različnih krajev, včasih celo držav ali celin, z različnimi zadolžitvami in urniki, kar je dodaten izziv za organizacijo. Vse te izkušnje prostovoljcem vsekakor lahko pride prav pri delu, saj se bodo dobro znašli pri organiziranju manjših ali večjih dogodkov, sestankov in podobnih situacijah.

Znajo bolje komunicirati, saj se s prostovoljnim delom naučijo komunicirati z različnimi vrstami ljudi, s katerimi drugače mogoče nikoli ne bi prišli v kontakt. V podjetju morajo komunicirati z različnimi vrstami ljudi, tako s sodelavci, strankami kot tudi s poslovnimi partnerji ali konkurenti. Z več izkušnjami s komuniciranjem pa jim bo tudi komunikacija v podjetju lažja, bolje bodo znali poslušati, nastopati pred drugimi, jasno znati prenesti sporočilo, razbrati neverbalno govorico in podobno.

Delodajalcem danes pomembna kompetenca je timsko delo, saj je ta način dela zelo prisoten in posledično tudi pomemben v podjetjih in organizacijah. Prostovoljno delo je lahko individualno ali pa skupinsko in pri skupinskem je vključenega veliko timskega dela. Tako kot pri komuniciranju imajo tudi pri timskem delu prostovoljci možnost sodelovanja z različnimi vrstami ljudmi, različnimi karakterji, izobrazbami in starostmi. Naučijo se prilagajanja, sodelovanja, sklepanja kompromisov, delegiranja nalog, vodenja tima, pomoči

drugim članom tima ipd. Vse te izkušnje pripomorejo k boljšemu timskemu delu, ko so prostovoljci z njim soočeni v službi.

V poslovnem svetu se sprejema veliko odločitev, zato je tudi ta kompetenca pomembna. Neprestano prihaja do problemov in različnih situacij, ki jih je potrebno reševati. Z veliko problemi in zapleti se ukvarja tudi prostovoljno delo, zato imajo prostovoljci izkušnje tudi z odločanjem in reševanjem problemov. Večina prostovoljnih organizacij ima probleme s financami, saj gre za neprofitne organizacije in morajo biti pri njihovem zbiranju iznajdljivi. Soočajo se z odločitvami glede prostovoljcev, prostovoljnih akcij, opredelitvijo svoje misije in poslanstva, načina delovanja, usposabljanj prostovoljcev ipd. Ne gre vedno za enake probleme in odločitve kot v podjetjih, a princip reševanja problema oziroma sprejemanja odločitve je enak, ne glede na problem, zato so take izkušnje pomembne na delovnem mestu.

Delodajalci želijo imeti motivirane zaposlene, zato je motivacija zanje pomembna kompetenca. V prostovoljnem delu je motiviranje pogosto prisotno, saj ga prostovoljci rabijo, da se sploh začnejo in nato nadaljujejo prostovoljno udejstvovati, poleg tega morajo pogosto motivirati druge ljudi, ne samo sebe. Kompetence so prepletene med seboj, motiviranje je prisotno tudi v timskem delu in vodenju. Delodajalci želijo imeti zaposlene, ki se znajo motivirati in ki znajo motivirati tudi druge, bodisi sodelavce, podrejene, stranke ali pa potencialne poslovne partnerje, zato so izkušnje s tega področja zaželeno.

Medkulturnost je kompetenca, ki vedno bolj pridobiva na veljavnosti. V moji raziskavi je bila to kompetenca, kjer so prostovoljci imeli največ prednosti pred nečlani, vendar je potrebno upoštevati, da ima področje dela organizacije CISV velik poudarek na medkulturnem sodelovanju. Medkulturne kompetence prostovoljci pridobijo predvsem v mednarodnih prostovoljnih organizacijah, kjer se srečujejo in delajo s prostovoljci z drugih držav in kultur ali pa pomagajo ljudem iz drugih držav in kultur. V poslovnem svetu je globalizacija zelo prisotna in je zato tako v manjših kot v večjih podjetjih znanje o drugih kulturah in dobro sodelovanje z njimi zelo pomembno.

## **4.2 Pomen rezultatov za prostovoljne organizacije**

Moja raziskava in njeni rezultati so zanimivi tudi za ljudi, ki organizirajo prostovoljno delo, bodisi preko prostovoljnih ali neprofitnih organizacij, društev, združenj ali pa enkratnih akcij. Če vedo, kakšne prednosti prinaša prostovoljno udejstvovanje bodo lažje pritegnili potencialne prostovoljce, saj jim bodo znali bolj točno povedati, kaj lahko s prostovoljnim delom dosežejo. Prostovoljno delo ima obojestranski učinek, saj poleg tega, da opravijo dobro delo, s tem nekemu pomagajo in mu polepšajo dan, teden, leto, se tudi sami dobro počutijo, ker so naredili nekaj dobrega in sedaj vedo tudi, da so se nekaj naučili.

Rezultati večinoma niso takoj opazni, temveč se jih začnemo zavedati šele sčasoma. Poleg tega prostovoljne organizacije večinoma tudi vodijo prostovoljci, zato so tej rezultati lahko

dobra spodbuda zanje, da nadaljujejo s svojim delom, saj imajo bolj natančno predstavo, česa vsega se s prostovoljstvom lahko naučijo. Prostovoljne organizacije lahko podrobneje preučijo katere od obravnavanih kompetenc se pri njih da naučiti, pa tudi katere, ki jih niso upoštevala. Nekatere večje prostovoljne organizacije izvajajo tudi izobraževanja prostovoljcev za svoje potrebe. S temi rezultati si lahko pomagajo in prilagodijo izobraževanja tako, da bodo le-ta še bolj učinkovita na področjih in kompetencah, ki so uporabna za prostovoljce v njihovem primeru.

### **4.3 Pomen rezultatov za mlade**

Ker sem raziskavo izvajala na skupini mladostnikov, so rezultati raziskave zanimivi tudi za vse mlade, ki jih zanima prostovoljstvo, pa tudi tiste ki jih do sedaj ni zanimalo. Mogoče bodo tej rezultati koga spodbudili, da se začne prostovoljno udeleževati in pomagati drugim, hkrati pa nekaj dobrega narediti tudi zase in za svojo prihodnost. Dolgoročno gledano prostovoljstvo prinaša več koristi, kot zgolj dober občutek, saj si z njim širimo obzorja, širimo mrežo ljudi, ki jih poznamo ter seveda pridobivamo nove kompetence, ki nam lahko koristijo tudi na splošno v življenju, ne zgolj v poslovnem svetu.

Organiziranje je vsestransko uporabna kompetenca, ki bo mladim zelo koristila pri iskanju zaposlitve in kasneje pri delu, vendar je uporabna tudi v vsakdanjem življenju, saj jo uporabljamo povsod. Bolje si bodo znali organizirati čas, kar jim lahko pride prav pri izobraževanju, kjer si bodo znali dobro razporediti čas za učenje, domače naloge in druge projekte, pa tudi usklajevati šolsko delo z drugimi dejavnostmi in družino ter prijatelji. Organiziranje je za mlade pri iskanju zaposlitve dobro ne zgolj kot referenca ampak tudi z vidika organiziranja iskanja zaposlitve, iskanja oglasov, pošiljanja prošenj in podobno.

S komuniciranjem se soočamo vsak dan, vsakič ko smo v kakršnem koli kontaktu z drugimi ljudmi. Poznavanje komunikacije nam lahko olajša tudi zasebno življenje, saj znamo bolje komunicirati z bližnjimi, družino, prijatelji, sodelavci in podobno. Mladim pride prav tudi v izobraževanju, saj morajo tam komunicirati tako s sošolci kot s profesorji. Zato jim pridejo prav izkušnje iz prostovoljnega dela, kjer so se naučili komunicirati z različnimi ljudmi. Dobre komunikacijske spretnosti so pomembne tudi pri iskanju zaposlitve, saj je potrebno komunicirati z delodajalci, se primerno predstaviti, znati uporabljati neverbalno govorico in kasneje znati komunicirati z ostalimi, predstavljati pred drugimi ipd.

Tudi timsko delo je prisotno v več vidikih življenj mladih kot zgolj v službi. S timskim delom se srečajo že v osnovnih in srednjih šolah, še večji poudarek na njem pa je na fakultetah. S prostovoljnim delom se, tako kot pri komuniciranju, ki je pomemben del timskega dela, naučijo tudi sodelovanja z različnimi vrstami ljudi. S timskim delom se v malo drugačni obliki mladi neprestano srečujejo, bodisi v družini, ki je neke vrste tim, bodisi s partnerjem ali s prijatelji. S timskim delom se srečujejo tudi v večini pristočnih dejavnosti, kjer sodelujejo z drugimi ljudmi.

Odločanje je kompetenca, s katero se srečujemo celo življenje. Vsak dan sprejemamo veliko odločitev, od najmanjših in nepomembnih pa do velikih odločitev, ki imajo velik vpliv na naše nadaljnje življenje. Prav tako se neprestano srečujemo z reševanjem problemov, ki tudi varirajo od nepomembnih do zelo resnih problemov. Med nekaj večjih življenjskih odločitev lahko štejemo izbiro izobrazbe, iskanje zaposlitve, odselitev od doma, izbiranje partnerja, selitve itd. In pri sprejemanju vseh teh velikih odločitev pa tudi pri sprejemanju veliko manjših vsakdanjih odločitev, ki imajo včasih prav tako velike posledice, mladim pridejo prav vse dodatne izkušnje z odločanjem in reševanjem problemov, ki so si jih pridobili s prostovoljstvom.

Tako kot odločanje je tudi motivacija del našega vsakdanjega življenja. Za vse kar počnemo namreč potrebujemo neko motivacijo, ki lahko izvira iz različnih stvari. Najpogosteje moramo znati sami sebe motivirati, pogosto pa se srečujemo tudi z motiviranjem drugih. Nekateri poklici se s tem ukvarjajo več kot ostali, a pri vseh je potrebna naša notranja motivacija, da jih sploh opravljamo. Mladi tako potrebujejo motivacijo za izobraževanje, za učenje, za pridobivanje dobrih ocen, za to da ostanejo stran od težav, za ukvarjanje s hobiji in pristočnimi dejavnostmi ter še za mnogo drugih stvari. Motivacijo potrebujemo tudi pri manjših opravilih, na primer pri pisanju domačih nalog ali čiščenju hiše.

Z motiviranjem drugih ljudi se mladi srečujejo na primer pri timskem delu na fakulteti, pri motiviranju družinskih članov za neko dejavnost ali odločitev in pri nekaterih pristočnih dejavnostih. Primer notranje motivacije in motivacije drugih je lahko pred kratkim izvedena prostovoljna akcija Simbioza, kjer so mladi učili starejše dela z računalnikom. Mladi so potrebovali notranjo motivacijo za to, da so se prijavi kot prostovoljci, skozi celotne delavnice pa so motivirali starejše, da so se le-ti učili dela z računalnikom.

Medkulturne kompetence niso tako splošne kot večina ostalih obravnavanih kompetenc, a so vseeno pomembne in uporabne tudi za mlade. Smo člani Evropske unije in vedno več je povezav z drugimi državami. Že osnovne in srednje šole izvajajo projekte skupaj z drugimi državami. Na fakultetah pa mladim pridejo medkulturne kompetence prav pri delu s tujimi študenti, profesorji ali pa če se sami odločijo za študij v tujini. Tudi kasneje, pri iskanju zaposlitve je medkulturnost iskana kompetenca, saj večina podjetij in organizacij na nek način sodeluje s tujino. In ta sodelovanja so veliko lažja in bolj uspešna, če v njih sodelujejo ljudje, ki imajo znanje o drugih državah in kulturah.

Kot pripadnica ciljne skupine, v kateri sem izvajala raziskavo, lahko podam še moje osebne izkušnje s prostovoljstvom. Prostovoljno se na različnih področjih udeležujem že kar nekaj let. V okviru prostovoljnega dela tako sodelujem v organizaciji CISV, kjer sem bila predstavnik slovenskih mladih, trenutno sem članica izvršnega odbora za CISV Slovenija, pogosto sem skupaj z drugo predstavniko organizirala sestanke, tridnevna srečanja slovenskih članov ter razne aktivnosti za otroke in mlade med letom. Poleg tega sem sodelovala pri

organizaciji dveh mednarodnih kampov, ki smo jih gostili v Sloveniji in dvakrat bila vodja delegacije v mednarodni izmenjavi otrok.

Poleg CISV-ja sem aktivna še na področju sodelovanja s starejšimi, obiski v domovih za ostarele, nedavno sem sodelovala v projektu Simbioza, kjer sem pomagala računalniško opismovati starejše. Občasno pomagam otrokom s posebnimi potrebami v lokalni osnovni šoli zanje in v bolnišnici za invalidno mladino, sem tudi krvodajalka in članica organizacije Amnesty International, sodelujem pa tudi pri občasnih prostovoljnih akcijah, kot je bila na primer Očistimo Slovenijo v enem dnevu. Na kratko, imam kar nekaj izkušenj s prostovoljnim delom.

Iz lastnih izkušenj lahko povem, da velja vse kar sem do sedaj napisala o učenju in izboljševanju kompetenc s prostovoljnim delom ter o uporabi le-teh. Sama sem pridobila zelo veliko izkušenj na različnih področjih in poleg izboljšanja kompetenc sem si s prostovoljnim delom tudi opazno razširila omrežje poznanstev. Nekatera od teh poznanstev mi sedaj konkretno lahko koristijo na primer pri iskanju zaposlitve, druga pri čem drugem. Pogosto namreč sodelujem z ljudmi, s katerimi v normalnih okoliščinah ne bi in se od njih tudi veliko naučim. Glavni razlog, zakaj se, če se le da, prostovoljno udejujem pa ni, da bi se kaj novega naučila ampak to, da nekomu pomagam. Ta občutek, ko veš da si nekomu pomagal, je neprecenljiv.

#### **4.4 Pomen rezultatov za izvajalce mladinskih politik**

Zadnja skupina, ki bi jo rezultati raziskave lahko zanimali, so izvajalci mladinskih politik. Njih lahko rezultati zanimajo, saj lahko iz njih razberejo, da je prostovoljno delo koristno za mlade in da bi ga lahko veliko bolj spodbujali, kot ga trenutno. Lahko bi na primer uvedli prostovoljno delo v osnovne in srednje šole, da bi učenci spoznali kaj to sploh je in ugotovili, da se lahko za vsakega najde prostovoljno delo, ki mu je všeč in ga izpolnjuje. Mogoče bi bili tako tudi kasneje, v študentskih in odraslih letih bolj aktivni v prostovoljnem delu in ne bi vsi gledali le na to, kaj bodo oni pridobili. Prostovoljno delo je vrednota, ki bi jo morale oblasti bolj spodbujati in ji dajati večji poudarek.

Rezultati te raziskave pa izvajalcem mladinskih politik povedo, da je prostovoljno udejstvovanje mladih pozitivno tudi za njih, saj mladi s prostovoljnim delom izboljšujejo svoje sposobnosti, znanje in odnos, kar je za družbo dolgoročno gledano zelo koristno. Mladi, ki se znajo dobro organizirati, znajo dobro komunicirati drug z drugim, sodelovati v timu, sprejemati dobre odločitve, so motivirani in jim medkulturnost ni tuja, so namreč zelo dobra podlaga za uspešnejšo družbo v prihodnosti, saj na mladih svet stoji.

#### **SKLEP**

Ljudje imajo različne motive za prostovoljno udejstvovanje, nekateri to počnejo ker so brezposelni, nekateri to počnejo za pridobivanje novih izkušenj, nekateri radi pomagajo sočloveku, nekateri sodelujejo v prostovoljnih organizacijah, ker se strinjajo z njihovimi vrednotami ipd. Poleg dobrega občutka, ki ga prostovoljno delo prinaša, pa ima tudi druge pozitivne učinke na ljudi. Pomaga jim širiti krog poznanstev in naučijo se veliko novega. Večina avtorjev se strinja, da prostovoljci pridobijo veliko novih strokovnih znanj iz področja, na katerem se prostovoljno udeležujejo, veliko pa pridobijo tudi splošnih kompetenc, ki jih v svojem poslovnem svetu uporabljajo managerji. Med te kompetence lahko med drugim štejemo organiziranje, vodenje, timsko delo, komuniciranje, odločanje, motiviranje, etičnost in medkulturne kompetence.

Ker se tudi sama prostovoljno udeležujem in imam občutek, da sem se s tem veliko naučila, sem želela z raziskavo ugotoviti učinke prostovoljnega dela v konkretni prostovoljni organizaciji na managerske kompetence mladih. Zato sem, na podlagi teorije o izbranih kompetencah, sestavila vprašalnik in izvedla najprej manjšo, testno raziskavo, s katero sem preverila jasnost in primernost vprašanj. Nato pa sem opravila še spletno raziskavo in dobila odgovore od 108 članov organizacije CISV in 110 nečlanov organizacije CISV iz 31 različnih držav. Raziskavo sem naredila tudi med nečlani, zato da sem lahko naredila primerjavo odgovorov obeh skupin.

Z raziskavo sem na splošno zadovoljna, lahko pa bi poskusila pridobiti še več odgovorov in tako povečati zanesljivost rezultatov ter pri nekaterih kompetencah vključiti več trditev. Kot omejitev raziskave bi omenila še angleški jezik, saj sem morala paziti, da je bil vprašalnik napisan v osnovni angleščini, da so jo lahko vsi razumeli. Problem je bil predvsem v nekaterih državah, kjer mladi ne znajo dobro angleškega jezika, zaradi česar je bilo oteženo pridobivanje odgovorov nečlanov, saj imajo člani načeloma dovolj dober nivo znanja angleškega jezika.

Na splošno so si bile aritmetične sredine trditev članov in nečlanov dokaj podobne, zanimivo je, da so bile aritmetične sredine članov višje od sredin nečlanov pri vseh vprašanjih, razen pri enem. Razlike pa niso bile vedno dovolj velike, da bi bile statistično značilne. Tako sem uspela potrditi šest od osmih podhipotez in posledično potrditi tudi glavno hipotezo. Na podlagi rezultatov raziskave tako lahko trdim, da mladi s sodelovanjem v prostovoljni organizaciji CISV izboljšajo svoje managerske kompetence.

Nisem uspela potrditi hipotez o vodenju in o etičnosti. Deloma je bil problem v tem, ker sem morala nekaj vprašanj izločiti zaradi slabe korelacije s celoto, zato so nekatere kompetence vsebovale manj trditev kot druge. Tako pri vodenju kot pri etičnosti sem imela enako število trditev z značilno razliko in tistih, kjer razlika ni bila značilna, tako da nisem uspela potrditi trditev. Glede na to, da so bile aritmetične sredine tako članov kot nečlanov relativno visoke, lahko sklepamo da so oboji dobri v vodenju in etičnosti.

Glede na to da so kot nečlani večinoma odgovarjali prijatelji, znanci, sosedi ali pa sorodniki članov, je morda razlog za premajhno razliko med skupinama pri etičnosti tudi to, da se člani



organizacije družijo z ljudmi, ki imajo prav tako dobro razvito etičnost kot oni. Razlog za to, da nisem uspela potrditi razlike pri kompetenci vodenja pa je lahko tudi to, da se kompetenca vodenja pri članih najverjetneje izraziteje začne izoblikovati po enaindvajsetem letu, saj šele takrat lahko prevzamejo vlogo vodje skupine otrok ali organizatorja.

Najbolj so izstopale medkulturne kompetence in kompetenca komuniciranja, kar lahko pripišemo temu, da je CISV mednarodna organizacija, katere glavni namen je prav spoznavanje drugih ljudi iz različnih držav in kultur ter z njimi splesti nova prijateljstva. Nekaj se da pripisati tudi osebnostnim lastnostim in prepričanjem članov, saj se CISV-ju načeloma pridružujejo otroci in prostovoljci, ki jih zanima sodelovanje z ljudmi, ki so drugačni od njih samih.

V programih je večina aktivnosti in delavnic zastavljenih tako, da otroci in mladostniki spoznavajo drug drugega, vsaka delegacija ima tudi svoj nacionalni večer, kjer predstavi svojo državo, skuha tradicionalen obrok ali prigrizek ter predstavi kakšno narodno pesem, ples, običaj, igro ali kaj podobnega. Vsi programi so zastavljeni tako, da otroci in prostovoljci domov odidejo z novim znanjem o drugih kulturah in s sklenjenimi novimi prijateljstvi s celega sveta. Glavna ideja ustanoviteljice je namreč, da če želimo doseči dolgoročen svetovni mir, je potrebno začeti pri otrocih in jim pokazati, da ne glede na to da izhajajo iz različnih kultur in ozadij, so si vseeno zelo podobni med seboj in lahko med seboj kljub razlikam odlično sodelujejo.

Razloge za boljše komunikacijske kompetence članov lahko iščemo v tem, da imajo člani veliko izkušenj pri sodelovanju in komuniciranju z različnimi vrstami ljudmi. Pogosto sodelujejo v timih z ljudmi iz različnih držav, kultur, starosti, ver in ras, z njimi tudi komunicirajo in se naučijo prilagajati komunikacijo sogovorniku. Komuniciranje je v organizaciji prisotno na lokalnem nivoju, kjer poteka komunikacija med ljudmi različnih starosti in izobrazb, a iz iste države.

Pri sodelovanju z mednarodno pisarno in drugimi podružnicami pa poteka komuniciranje med mnogo različnimi državami in kulturami, kar velja tudi pri organiziranju mednarodnih kampov in izmenjav. Med izvajanjem programov prihaja do največ raznolike komunikacije, saj živijo raznoliki otroci in mladostniki več tednov skupaj in praktično odrezani od sveta. V programu je tudi organiziranih veliko aktivnosti, kjer se otroci in mladi učijo sodelovanja in komuniciranja z drugimi. Poleg tega se naučijo tudi javno nastopati pred drugimi ljudmi in to večinoma v tujem in ne materinem jeziku.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je kar nekaj. Lahko bi se izvedlo obširnejšo raziskavo znotraj organizacije CISV, zanimivo pa bi bilo izvesti širšo raziskavo, kjer bi bili vključeni slovenski prostovoljci iz različnih organizacij in prav tako primerjalna skupina ljudi, ki se prostovoljno ne udeležujejo. Še širše gledano pa bi bilo zanimivo poskusiti izvesti tako raziskavo s svetovnimi prostovoljci, kar bi bil organizacijsko kar velik zalogaj. Sama sem se

osredotočila na mlade med 18im in 25im letom starosti, lahko pa se jo izvede tudi v drugih starostnih skupinah.

Pri uporabnosti rezultatov za delodajalce sem ugotovila, da so zanje rezultati uporabni, saj jih zanima, kako naj gledajo na prostovoljno udejstvovanje kandidatov za zaposlitev pa tudi že zaposlenih. Glede na to, da sem zajela vzorec mladih, starih od 18 do 25 let, je rezultate bolj smiselno projicirati na iskalce zaposlitve. Delodajalci tako lahko iz pridobljenih rezultatov sklepajo to, o čemer je pisalo tudi veliko avtorjev v teoretičnem delu, in sicer da je velika verjetnost, da imajo kandidati, ki se prostovoljno udeležujejo bolj razvite managerske sposobnosti.

Prostovoljne organizacije bodo s tem, da vedo kakšne prednosti prinaša prostovoljno udejstvovanje, lažje pritegnile potencialne prostovoljce, saj jim bodo znali bolj točno povedati, kaj lahko s prostovoljnim delom dosežejo. Prostovoljne organizacije lahko podrobneje preučijo v katerih od obravnavanih kompetenc se njihovi člani lahko izpopolnijo. Nekatere večje prostovoljne organizacije izvajajo tudi izobraževanja prostovoljcev za svoje potrebe. S temi rezultati si lahko pomagajo in prilagodijo izobraževanja tako, da bodo le-ta še bolj učinkovita na področjih in kompetencah, ki so uporabna za prostovoljce v njihovem primeru.

Rezultati raziskave so zanimivi tudi za vse mlade, ki jih zanima prostovoljstvo, pa tudi za tiste, ki jih to do sedaj ni zanimalo. Mogoče bodo tej rezultati koga spodbudili, da se začne prostovoljno udeleževati in pomagati drugim, hkrati pa nekaj dobrega narediti tudi zase in za svojo prihodnost. Dolgoročno gledano prostovoljstvo prinaša več koristi, kot zgolj dober občutek, saj si z njim širimo obzorja, širimo mrežo ljudi, ki jih poznamo ter seveda pridobivamo nove kompetence, ki nam lahko koristijo tudi na splošno v življenju, ne zgolj v poslovnem svetu.

Izvajalci mladinskih politik pa lahko iz rezultatov razberejo, da je prostovoljno delo koristno za mlade in da bi ga lahko veliko bolj spodbujali, kot ga trenutno. Lahko bi uvedli prostovoljno delo v osnovne in srednje šole, da bi učenci spoznali kaj to sploh je in ugotovili, da se lahko za vsakega najde prostovoljno delo, ki mu je všeč in ga izpopolnjuje. Prostovoljno delo je vrednota, ki bi jo morale oblasti bolj spodbujati in ji dajati večji poudarek. Rezultati te raziskave pa izvajalcem mladinskih politik povedo tudi to, da je prostovoljno udejstvovanje mladih zanje pozitivno, saj mladi s prostovoljnim delom izboljšujejo svoje sposobnosti, znanje in odnos, kar je za družbo dolgoročno gledano zelo koristno.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. *About Greenpeace*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.greenpeace.org/international/en/about/>

2. *About Lions*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.lionsclubs.org/EN/about-lions/index.php>
3. *About the Global Volunteer Network*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.globalvolunteernetwork.org/about/volunteering.php>
4. *About us*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.unv.org/about-us.html>
5. Ahmed, M., Chung, K. Y., & Eichenseher, J. W. (2003). Business students' perception of ethics and moral judgment: a cross-cultural study. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 89-102.
6. Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture Communication and Conflict*, 14(1), 107-120.
7. Akhter, I., Islam, S., & Uddin, G. M. (2009). Managerial Ethics: Evidence and Analysis in the Context of Bangladesh's Corporate Sector. *South Asian Journal of Management*, 16(2), 76-90.
8. Albanese, R. (1989). Competency-based management education. *Journal of Management Development*, 8(2), 66-76.
9. Alexander, G. R. (2002). A mind for multicultural management. *Nursing Management*, 33(10), 30-34.
10. Analoui, F., & Hosseini, M. (2001). Management education and increased managerial effectiveness: the case of business managers in Iran. *Journal of Management Development*, 20(9), 785-794.
11. Antonacopoulou, E., & Fitzgerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27.
12. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins.
13. Armstrong, M. (1994). *How to be Better Manager*. London: Kogan Page.
14. Atufunwa, B. (2009). The Art of Effective Communication. *Black Enterprise*, 40(4), 47.
15. Axelsson, A., Dane, L., Elmqvist, C., Frelen, D., Frelen, V., Hansson, T., Hagreaves, N, Isaksson, O., Tourinho, M., & Zuniga, R. (2009). *Mosquito tactis: A book about peace education*. Halmstad: Print One AB.
16. Bajzek, J. (1997). *Od skupine k skupnosti*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
17. Barkan, S. E., Cohn, S. F., & Whitaker, W. H. (1995). Beyond recruitment: predictors of differential participation in a national antihunger operation. *Sociological Forum*, 10(1), 113-133.
18. Bart, C., Baetz, M. C., & Pancer, S. M. (2009). Leveraging human capital through an employee-volunteer program: The case of Ford Motor Company of Canada. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 121-34.
19. *Beli obroč Slovenije*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.beliobroc.si/Vsebina.aspx?id=o-belem-obrocu>
20. *Benefits of Volunteering*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/volunteer/benefits.html>
21. Bennett, R. (1997). *Organisational Behaviour*. Great Britain: Pitman Publishing.

22. Berta, D. (2009). Deaf manager instills creative communication. *Nation's Restaurant News*, 43(7), 4-5.
23. Bohinc, K. (2007). *Kompetence uspešnega prodajalca v Sportini Bled d.o.o.* Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://diplome.fov.uni-mb.si/uni/12838Bohinc.pdf>
24. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
25. Brock, D. M. (2000). Is More Planning Better? *On the Horizon*, 8(4), 8-9.
26. Brock, D. M., & Thomas, D. C. (1998). Planning in Subsidiaries of International Organizations: Organization Structure, Local Responsiveness and Global Integration. *Research in International Business and International Relations*. New York: JAI Press.
27. Brooks, I. (1994). Managerial Problem Solving: A Cultural Perspective. *Management Decision*, 32(7), 53-59.
28. Brown, R. B. (1993). Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate. *Personnel Review*, 22(6), 25-36.
29. Bruzzese, A. (2006, 2. februar). Volunteer work can help you land a paid job. *Gannett News Servics*, str. 1.
30. Bucholz, R. A. (1978). An emperical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 219-227.
31. Burke, S. & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Journal of Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
32. Caird, S. (1992). Problems with the identification of enterprise competencies. *Management Education and Development*, 23(1), 6-18.
33. Calabrese, R. L., & Schumer, H. (1986). The effects of service activities on adolescent alienation. *Adolescence*, 21(83), 675-687.
34. Casse, P., & Claudel, P. (2011, januar). Leadership styles: a powerful model. *Training Journal*, str. 46-51.
35. Catano, V. M., Pond, M., & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5/6), 256-273.
36. Causon, J. (2006, 21. februar). Spotlight on... volunteering. *Personnel Today*, str. 37.
37. Cericola, S. A. (1999). Communication skills: The art of listening. *Plastic Surgical Nursing*, 19(1), 41-42.
38. *CEV Facts & Figures reports*. Najdeno 10. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.cev.be/66-cev\\_facts\\_e\\_figures\\_reports\\_-EN.html](http://www.cev.be/66-cev_facts_e_figures_reports_-EN.html)
39. Cikajlo, I., & Gider, F. (2010). *Tehnike reševanja problemov*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici.
40. CISV International logo. (b.l.). V *Wikipediji*. Najdeno 13. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/7/72/CISV\\_Logo.svg/660px-CISV\\_Logo.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/7/72/CISV_Logo.svg/660px-CISV_Logo.svg.png)
41. Conejo, C. (2001). 4 Steps to multicultural management. *Credit Union Management*, 24(9), 17.
42. Cook, P. (2006, 11. februar). High time to volunteer. *Grocer*, str. 64.

43. Crist-Houran, M. (1996). Efficacy of volunteerism for role loss depression. *Psychological reports*, 79(3), 736-738.
44. Davidson, E. D. (2008). Management competencies. *Research Starters Business*, 1-7.
45. Dimovski V., Penger S., & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Drucker P. (1990). *Managing the Non-Profit Organisation*. Great Britain: Butterworth-Heinemann Ltd.
47. Drucker, P. (1998). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
48. Drucker, P. (2001). The Effective Decision. V *Harvard Business Review on Decision Making* (str. 1-19). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
49. Dunlap, N. A. (2010). Take Your Team to the Top. *Journal of Property Management*, 75(1), 28-30.
50. Ebojo, M. (2009). A Product Manager's Guide to Skillful Communication. *Pharmaceutical Executive*, 9(marec), 16-18.
51. Fitch, B. (2008). Motivation: Rethinking the Supervisor's Role. *Law&Order*, 56(3), 100-105.
52. Flaker, G., Kronegger, S., Štular, S., & Nahtigal, K. (2000). PROD-Posredovalnica prostovoljnega dela Društva za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela. *Prostovoljstvo včeraj, danes in jutri*. Ljubljana: Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva.
53. Flanagan, C. A. (1998). Ties that bind: correlates of adolescents' civic commitments in seven countries. *Journal of social issues*, 54(3), 457-475.
54. Fullagar, C. J. A., Gallagher, D. G., Gordon, M. E., & Clark, R. E. (1995). Impact of early socialization on union commitment and participation: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 147-157.
55. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331-363.
56. Garret, T. M., & Klonoski, R. J. (1990). *Business Ethics, 3rd Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
57. *Get involved*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.greenpeace.org/international/en/getinvolved/>
58. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 92-102.
59. Gričar, J., & Piskar, S. (1988). *Sistemski inženiring*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Griffin, W. R. (1998). *Management, 5th Edition*. New York: Houghton Mifflin Company.
61. Gril, A. (2007). *Prostovoljstvo je proizvodnja smisla*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
62. Gril, A., Tančič, A., Vidmar, M., & Brečko, B. (2006). *Spodbujanje prostovoljnega dela z mladimi: podprojekt »Prostovoljno delo mladih na področju sociale in kulture«: projekt ciljnega raziskovalnega programa 2004: zaključno poročilo*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
63. Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
64. Hackman, J. R. (1987). »The design of work teams«, *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

65. Hamilton, J. B., Knouse, S. B., & Hill, V. (2009). Google in China: A Manager-Friendly Heuristic Model for Resolving Cross-Cultural Ethical Conflicts. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 143-157.
66. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve – Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2001). Even Swaps: A rational method for making trade-offs. *Harvard Business Review*, 76(2), 137-146.
68. Harley, W. B. (1996). A general purpose consensus problem-solving model. *Empowerment in Organizations*, 4(4), 16-22.
69. Hart, J. (2010). Team Purpose. *Leadership Excellence*, 27(3), 15.
70. Heidrich, K. W. (1990). Volunteers' life-styles: market segmentation based on volunteers' role choices. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 19(1), 21-31.
71. Henrikson, M. (2006). Great leaders are made, not born: conclusion of a four-part series. *AWHONN Lifelines*, 10(6), 510-515.
72. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September/Oktober, 5-16.
73. Hinkle, D. (1965). *The change of personal constructs from the viewpoint of a theory of construct implication*. Columbus: Ohio State University.
74. Hirsch, P., & Horowitz, P. (2006). The global employee volunteer: a corporate program for giving back. *Journal of Business Strategy*, 27(3), 50-55.
75. *Impact of CISV*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/educators/impact.html>
76. *Interspectives*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/educators/interspectives.html>
77. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
78. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
79. Jacobson, R., & Aaker, D. A. (1985). Is Market Share All That It's Cracked Up To Be? *Journal of Marketing*, 49(Fall), 11-22.
80. Jirasinghe, D., & Lyons, G. (1995). Management competencies in action: a practical framework. *School Organisation*, 15(3), 267-281.
81. Johnson, L., & Pugach, M. (2004). Listening Skills to Facilitate Effective Communication. *Counseling and Human Development*, 36(6), 1-8.
82. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
83. *Kaj lahko naredite?* Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.amnesty.si/sl/zelite-pomagati>
84. Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (1999). *Essence of Leadership*. London: Thomson International.
85. Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2007). *Leading the Board*. London: Palgrave.
86. Kakabadse, A. P., & Myers, A. (1996). Boardroom skills for Europe. *European Management Journal*, 14(2), 189-201.

87. Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-213.
88. *Kdo smo*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.amnesty.si/sl/kdo-smo>
89. *Kdo smo*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/kdo-smo/>
90. Kleiman, C. (2003, 29. julij). Volunteer yourself for a paying job. *Knight Ridder Tribune News Service*, str. 1.
91. Knippen, J. T., & Green, T. B. (1997). Problem solving. *Journal of Workplace Learning*, 9(3), 98-99.
92. Kohont, A., & Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
93. Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Wiley.
94. Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunette, M. D. (2005). The role of the manager: what's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 19(4), 122-129.
95. *Krvodajalstvo*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.rks.si/sl/Krvodajalstvo\\_1/](http://www.rks.si/sl/Krvodajalstvo_1/)
96. Lazenby, S. (2008). How to Motivate Employees: What Research Is Telling Us. *PM. Public Management*, 90(8), 22-25.
97. Lengar, I. (2000). *Motivacija in vrednote oseb, ki se odločajo za prostovoljno delo*. Ljubljana: FF.
98. Levinas, E. (1994). *Nine Talmudic Readings*. Bloomington: Indiana University Press.
99. Lewis, M., & Kelly, G. (1989). *20 Activities for Developing Managerial Effectiveness*. Aldershot: Gower Publishing.
100. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
101. Little, B. (2011). The principles of successful project management. *Human resource management international digest*, 19(7), 36-39.
102. Little, J. (1999). Making teams work: It ain't what you think! *Manage*, 50(2), 9-11.
103. Livingston, J. S. (1971). Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, 49(1), 79-89.
104. Lowen, A. (1975). *Biogenetics*. New York: Penguin.
105. Lyons, D. (1996). IS gets a handle on teamwork. *InfoWorld*, 18(22), 70-71.
106. Maslow, H. A. (1987). *Motivation and Personality, Third edition*. New York: Harper & Row Publishers.
107. Mintzberg, H. (1975). The managers job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-177.
108. Mostovicz, E. I. (2008). *Understanding of consumers' needs for luxury: the mechanism of interpretation and its role in knowledge creation*. – Unpublished doctoral dissertation. Northampton: University of Northampton.
109. Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563-576.

110. Možina, S. (1994). *Osnovni pojmi o skupini, teamu v: Menedžment*. Radovljica: Didakta.
111. Nathan, D. M. (2000, 29. julij). Multicultural management. *New Straits Times*, str. 32.
112. Niemeyer, R. A., Anderson A., & Stockton, L. (2001). Snakes versus ladders: a validation of laddering technique as a measure of hierarchical structure. *Journal of Constructivist Psychology*, 14(2), 85-105.
113. Nietzsche, F. (1969). *The Will to Power*. New York: Vintage.
114. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
115. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory – Third edition*. New York: McGraw Hill.
116. *O društvu*. 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/kdo-smo/o-drustvu/>
117. *O nas*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.greenpeace.org/slovenia/about>
118. *O prostovoljstvu*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.prostovoljstvo.org/index.php?id=10&lang=sl>
119. *Our Educational Approach*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/educators/approach.html>
120. *Our History*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/about/history.html>
121. *Our Partners*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/educators/partners.html>
122. Palmer, B. (2005). Create individualized motivation strategies. *Strategic HR Review*, 4(3), 5.
123. Palmer, D. E. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536.
124. Pastorioza, D., Arino, M. A., & Ricart, J. E. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329-341.
125. Paterson, J. (2010). Do teams work? *Leadership for Student Activities*, 39(4), 9-12.
126. Pearce, J. L. (1980). Apathy or self interest? The volunteer's avoidance of leadership roles. *Journal of Voluntary Action Research*, 9(1-4), 85-94.
127. Perigo, J. (2010). Volunteering and the evolution to community action learning. *Industrial and Commercial Training*, 42(7), 351- 359.
128. Petrovič, N. (2010). *Očistimo Slovenijo v enem dnevu!: Zaključno poročilo*. Ljubljana: Društvo Ekologi brez meja.
129. Pišlar, M. (2009). Skrb za načrtno kadrovanje in delo z mladimi. *Slovenska vojska*, 17(9), 4-6.
130. Pitta, D. A. (2007). The Internet is changing the way that people volunteer. *Journal of Consumer Marketing*, 24(1), 14.
131. Pollitt, D. (2006). St John Ambulance Surrey volunteers get leadership and management skills. *Training & Management Development Methods*, 20(4), 383-386.



132. *Poslanstvo*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rks.si/sl/Poslanstvo/>
133. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *The Harvard Business Review*, 68(3), 79-82.
134. *Predstavitev*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.zveza-sozitej.si/predstavitev.html>
135. *Programme Actions*. Najdeno 9. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/youth/youth-in-action-programme/actions\\_en.htm](http://ec.europa.eu/youth/youth-in-action-programme/actions_en.htm)
136. *Prostovoljci*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.unicef.si/vsebina/51/Prostovoljci>
137. *Prostovoljstvo*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?cid=2A413E79-4D54-8659-7674-15E6C8D3CEB6&linkid=content>
138. Rabey, G. P. (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 26-28.
139. Race, M. (2010). *Pomen prostovoljnega dela za razvoj managerskih spretnosti: Primer Zveze tabornikov Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
140. Ramsey, R. D. (2009). 20 ways to become a better communicator. *SuperVision*, 70(2), 16-18.
141. Reifkind, B. (2009). How well do you listen? *Long-Term Living*, 58(12), 34.
142. Rich, J. R. (1999, 12. december). Careers; Charity work can give career helping hand. *Boston Herald*, str. 89.
143. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
144. Samovar, L. A., & Porter, E. (2004). *Communication Between Cultures*. Beijing: Peking University Press.
145. Siu, N. Y. M., & Lam, K. C. J. (2009). A Comparative Study of Ethical Perceptions for Managers and Non-managers. *Journal of Business Ethics*, 88(april), 167-183.
146. Solomon, S. W., Ragland, B. O., Wilson, R. E., & Plost, M. (1991). Encouraging company employees to volunteer. *The Corporate Contributions Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
147. *Spoznajte nas*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.specialna-olimpiada.si/si/spoznajte-nas/>
148. Steel, K. (1995). Managing corporate and employee volunteer programs. *The Volunteer Management Handbook*. New York: Wiley & Sons.
149. Steinberg, R. B. (1999). Why pro bono counts. *The Practicing CPA*, 23(5), 5-6.
150. Stritih, B. (2000). Prostovoljno delo – Staro vino v novih sodih. *Prostovoljno delo včeraj, danes in jutri*. Ljubljana: Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva.
151. Tanner, J. (2006). *Project management benefits*. Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu [www.tannerjames.com/site/Consulting/Project\\_Management/Project\\_ManagementBenefits.aspx](http://www.tannerjames.com/site/Consulting/Project_Management/Project_ManagementBenefits.aspx)

152. Tomažič, E. (2001, 6. junij). Model kompetenc prinaša nove standarde. *Finance, Kadri in kariera, Ljubljana*, str. 19.
153. Tomažič, E. (2002, 14. maj). Kompetenca ni le sposobnost. *Finance*. Najdeno 6. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/23887/Kompetenca-ni-le-sposobnost>
154. Tortorelli, M. (2003). Knowledge, skills, attitude...do your employees have what it take to deliver service excellence? *Cosmetics*, 31(4), 18.
155. Trent, R. J. (2005). Making Sure the Team Works. *Supply Chain Management Review*, 9(3), 30-36.
156. Trent, R. J. (jesen 1998). Purchasing and supply management: Trends of changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Material Management*.
157. *Unicef Slovenija*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.unicef.si/vsebina/70/Unicef%20Slovenija>
158. van Hal, T., Meijs, L., & Stenbergen, M. (2004). *Volunteering and participation on the agenda: survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. Utrecht, The Netherlands: CIVIQ.
159. Van Til, J. (1985). Voluntarism and social policy. *Social policy*, 15(4), 28-31.
160. Vila, A., & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
161. *Volunteering Opportunities*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/volunteer/opportunities.html>
162. *What We Do*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/about/what.html>
163. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1980). *An assessment of salient management skills*. Madison: University of Wisconsin.
164. *Who We Are*. Najdeno 15. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cisv.org/about/who.html>
165. Wicker, A. W., Kirmeyer, S. R., Hanson, L., & Alexander, D. (1976). Effects of manning levels on subjective experiences, performance, and verbal interaction in groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(4), 251-274).
166. Wild, C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business, Report No.1029*. Ney York: The Conference Board.
167. Wisner, P. S., & Feist, H. A. (2001). Does teaming pay off? *Strategic Finance*, 82(8), 58.
168. Yates, M., & Youniss, J. (1998). Community service and political identity development in adolescence. *Journal of social issues*, 54(3), 495-512.
169. Yuan, H. (2007). Nonverbal Communication and Its Translation. *Canadian Social Science*, 3(4), 77-80.
170. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations, 4th edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
171. Zakon o prostovoljstvu. *Uradni list RS št. 10/2011*.
172. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

173. *Zdravniki brez meja*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://vestnik.szd.si/st4-9/st4-9-691-701-2.htm>
174. *Zgodovina*. Najdeno 27. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.prostovoljstvo.org/index.php?id=11&lang=sl>
175. *Zveza tabornikov Slovenije*. Najdeno 26. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.scout.si/index.php?id=2>



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Izpis statistične obdelave podatkov v programu SPSS.....	6





## Priloga 1: Anketni vprašalnik

# Managerial skills

**Hello!**

***I'm Kaja Kutin Funda from Slovenia. I'm finishing my Economics studies and writing master's thesis about gaining managerial skills through volunteer organisations like CISV. So if you're between 18 and 25 years old, I'd like to ask you to fill out this questionnaire. It is anonymous and it will only take you a few minutes. It doesn't matter if you're a member of CISV or even know what it is, I need both populations - members and non-members.***

**Thank you very much for your help!**

**\* 1. How old are you?**

**\* 2. Sex**

Male

Female

[Reset](#)

**\* 3. Which country are you from?**

**\* 4. Are you/were you a member of CISV International?**

Yes

No

[Reset](#)

**\* 5. Please mark how much you agree with the statement. Mark one number from 1 to 5.**

**1 = I don't agree at all**

**2 = I don't agree**

**3 = I neither agree or disagree**

**4 = I agree**

**5 = I strongly agree**

	1 (I don't agree at all)	2 (I don't agree)	3 (I neither agree or disagree)	4 (I agree)	5 (I strongly agree)
Even if I don't like the task, I somehow find motivation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You can use bad or immoral methods as long as you accomplish something good by using them (The end justifies the means).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general I don't have problems with communication.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a way that helps me successfully solve most problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like to work with people from other cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't have problems organising bigger, more complex projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can speak clearly, distinctly and at the right speed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know the basic rules and good manners of good communication.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have no problem working with people who are different than I am.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to treat everyone equally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
While working in a team I often take the role of a leader.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't have problems organising smaller, simpler projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	1 (I don't agree at all)	2 (I don't agree)	3 (I neither agree or disagree)	4 (I agree)	5 (I strongly agree)
I have knowledge of other countries and cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I always make a plan about how to achieve my goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When solving a problem, I make a list of all possible solutions and then choose the best one.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't have a fear of solving bigger problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am interested in other cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I often deal with problem solving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can give constructive criticism without hurting anyone's feelings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I agree with the saying: »All different, all equal«.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am good at motivating different types of people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can handle pressure well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general I'm good at listening to people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can find the right way to communicate with everyone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the non-verbal communication (body language, eye contact, tone of voice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	1 (I don't agree at all)	2 (I don't agree)	3 (I neither agree or disagree)	4 (I agree)	5 (I strongly agree)
<b>I'll do whatever it takes to achieve my goals.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I can manage a team so that it achieves its goals.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I have some experience with organising.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I always do my best to make everyone feel good.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I feel better when I'm in a group, because it's easier to emphasize my advantages and hide my disadvantages.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I rather work alone than in a group.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I'm not very good at communicating with other team members.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I like to work with people from other countries.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I have high ethical standards.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I have experience with motivating other people.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I know how to cooperate with others in order to achieve a common goal.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I feel good in the role of a leader.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I rather wait for things to calm down before I start dealing with a problem.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	1 (I don't agree at all)	2 (I don't agree)	3 (I neither agree or disagree)	4 (I agree)	5 (I strongly agree)
I also use new technologies to communicate with people (Internet, Facebook, Skype etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I'm faced with problems, I often react emotionally and not rationally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't have a fear of solving smaller problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like to help others achieve their goals (facilitate).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I rather do things by myself, because that way I know they'll be done well and in time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I sometimes use ways, that are not completely by the rules.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know how to deliver a message to a person, so that he/she understands it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In a team I'm usually the one delegating the tasks to others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Reset](#)

< Finish Survey >

***Thank you for your cooperation and time!***

## Priloga 2: Izpis statistične obdelave podatkov v programu SPSS

**Starost:**

*Tabela 1: Starost*

**Statistics**

Age

N	Valid	218
	Missing	0

*Tabela 2: Starostna struktura*

**Age**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18	31	14,2	14,2	14,2
19	26	11,9	11,9	26,1
20	22	10,1	10,1	36,2
21	12	5,5	5,5	41,7
22	27	12,4	12,4	54,1
23	33	15,1	15,1	69,3
24	32	14,7	14,7	83,9
25	35	16,1	16,1	100,0
Total	218	100,0	100,0	

**Spol:**

*Tabela 3: Spol*

**Statistics**

Sex

N	Valid	218
	Missing	0

Tabela 4: Spolna struktura

		Sex			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	female	128	58,7	58,7	58,7
	male	90	41,3	41,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Država:

Tabela 5: Državljanstvo

Statistics		
Country		
N	Valid	218
	Missing	0

Tabela 6: Struktura po državah

		Country			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Argentina	2	,9	,9	,9
	Austria	1	,5	,5	1,4
	Brazil	7	3,2	3,2	4,6
	Bulgaria	2	,9	,9	5,5
	Canada	9	4,1	4,1	9,6
	Colombia	1	,5	,5	10,1
	Costa Rica	6	2,8	2,8	12,8
	Croatia	1	,5	,5	13,3
	Denmark	16	7,3	7,3	20,6
	Egypt	2	,9	,9	21,6
	Faroe islands	3	1,4	1,4	22,9
	Finland	7	3,2	3,2	26,1
	France	10	4,6	4,6	30,7
	Germany	23	10,6	10,6	41,3
	Great Britain	5	2,3	2,3	43,6

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Greece	2	,9	,9	44,5
Guatemala	1	,5	,5	45,0
Israel	22	10,1	10,1	55,0
Italy	14	6,4	6,4	61,5
Japan	4	1,8	1,8	63,3
Lebanon	2	,9	,9	64,2
New Zealand	1	,5	,5	64,7
Norway	8	3,7	3,7	68,3
Philippines	19	8,7	8,7	77,1
Portugal	4	1,8	1,8	78,9
Romania	4	1,8	1,8	80,7
Slovenia	19	8,7	8,7	89,4
Spain	6	2,8	2,8	92,2
Sweden	5	2,3	2,3	94,5
Turkey	1	,5	,5	95,0
USA	11	5,0	5,0	100,0
Total	218	100,0	100,0	

### Članstvo v organizaciji CISV:

*Tabela 7: Članstvo*

#### Statistics

Member

N	Valid	218
	Missing	0

*Tabela 8: Struktura članov in nečlanov*

#### Member

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid yes	108	49,5	49,5	49,5
no	110	50,5	50,5	100,0
Total	218	100,0	100,0	



**Cronbach Alpha (prvotna):**

*Tabela 9: Upoštevani odgovori za Cronbach Alpha analizo*

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	218	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

*Tabela 10: Izračun koeficienta zanesljivosti*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,880	,893	46

*Tabela 11: Korelacijska matrika za kompetenco organiziranja*

Inter-Item Correlation Matrix				
	n1_np_smaller_projects	n2_np_bigger_projects	n3_experience_organizing	n4_always_make_a_plan
n1_np_smaller_projects	1,000	,350	,521	,284
n2_np_bigger_projects	,350	1,000	,402	,296
n3_experience_organizing	,521	,402	1,000	,320
n4_always_make_a_plan	,284	,296	,320	1,000

*Tabela 12: Korelacijska matrika za kompetenco vodenja*

Inter-Item Correlation Matrix								
	n5_feel_good_as_a_leader	n6_often_team_leader	n7_motivating_different_people	n8_good_team_manager	n9_handle_pressure_well	n10_give_constructive_criticism	n11_delegate_tasks_to_team	n12_like_to_facilitate
n5_feel_good_as_a_leader	1,000	,642	,358	,456	,252	,127	,538	,208
n6_often_team_leader	,642	1,000	,248	,381	,272	,134	,651	,143

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n7_motivating _different_peo ple	,358	,248	1,000	,441	,047	,206	,202	,221
n8_good_tea m_manager	,456	,381	,441	1,000	,196	,209	,405	,287
n9_handle_pr essure_well	,252	,272	,047	,196	1,000	,078	,194	,037
n10_give_con structive_criti cism	,127	,134	,206	,209	,078	1,000	,083	,082
n11_delegatin g_tasks_in_te am	,538	,651	,202	,405	,194	,083	1,000	,139
n12_like_to_f acilitate	,208	,143	,221	,287	,037	,082	,139	1,000

Tabela 13: Korelacijska matrika za kompetenco timskega dela

Inter-Item Correlation Matrix

	n13_rather_ work_alone	n14_good_ at_coopera tion	n15_np_with _different_pe ople	n16_do_things_ better_myself	n17_not_good _team_commu nication	n18_feel_better _in_a_group
n13_rather_work_a lone	1,000	-,069	-,160	,476	,151	-,363
n14_good_at_coop eration	-,069	1,000	,356	-,203	-,189	,129
n15_np_with_differ ent_people	-,160	,356	1,000	-,226	-,235	,120
n16_do_things_bet ter_myself	,476	-,203	-,226	1,000	,132	-,149
n17_not_good_tea m_communication	,151	-,189	-,235	,132	1,000	,016
n18_feel_better_in _a_group	-,363	,129	,120	-,149	,016	1,000

Tabela 14: Korelacijska matrika za kompetenco komuniciranja

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n19_np_w ith_comm unication	n20_goo d_at_list ening	n21_kno w_how_t o_deliver _a_mess age	n22_use_n ew techno logies	n23_can_c ommunicat e_with_an yone	n24_kno w_rules _of_com municati on	n25_non verbal_c ommuni cation	n26_spea k_clearly
n19_np_with_ communication	1,000	,171	,360	,258	,366	,456	,334	,347
n20_good_at_ listening	,171	1,000	,325	,206	,242	,296	,197	,147
n21_know_ho w_to_deliver_ a_message	,360	,325	1,000	,203	,337	,363	,315	,339
n22_use_new _technologies	,258	,206	,203	1,000	,163	,319	,175	,213
n23_can_com municate_with _anyone	,366	,242	,337	,163	1,000	,277	,291	,288
n24_know_rul es_of_commu ncation	,456	,296	,363	,319	,277	1,000	,316	,363
n25_nonverba l_communicati on	,334	,197	,315	,175	,291	,316	1,000	,262
n26_speak_cl early	,347	,147	,339	,213	,288	,363	,262	1,000

Tabela 15: Korelacijska matrika za kompetenco odločanja

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n27_np_sol ving_small _problems	n28_np_sol ving_big_pr oblems	n29_have _a_way_to _solve_pr oblems	n30_often _deal_wit h_proble ms	n31_react _emotion _ally_to_pr oblems	n32_wait_ for_things _to_calm_ down	n33_list_of _possible_ solutions
n27_np_solving_ small_problems	1,000	,383	,293	,201	-,187	,025	,087
n28_np_solving_ big_problems	,383	1,000	,236	,354	-,233	-,103	,130

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n29_have_a_way_to_solve_problems	,293	,236	1,000	,270	-,173	,056	,195
n30_often_deal_with_problems	,201	,354	,270	1,000	-,222	-,115	,135
n31_react_emotionally_to_problems	-,187	-,233	-,173	-,222	1,000	,110	-,101
n32_wait_for_things_to_calm_down	,025	-,103	,056	-,115	,110	1,000	,075
n33_list_of_possible_solutions	,087	,130	,195	,135	-,101	,075	1,000

Tabela 16: Korelacijska matrika za kompetenco motiviranja

Inter-Item Correlation Matrix

	n34_somewhat_find_motivation	n35_experience_with_motivating	n36_make_everyone_feel_good
n34_somewhat_find_motivation	1,000	,223	,227
n35_experience_with_motivating	,223	1,000	,216
n36_make_everyone_feel_good	,227	,216	1,000

Tabela 17: Korelacijska matrika za kompetenco etičnosti

Inter-Item Correlation Matrix

	n37_high_ethical_standards	n38_do_anything_to_achieve_goals	n39_use_illegal_ways	n40_the_end_justifies_the_means	n41_treat_everyone_equally
n37_high_ethical_standards	1,000	,099	-,126	-,338	,313
n38_do_anything_to_achieve_goals	,099	1,000	,100	,111	,151
n39_use_illegal_ways	-,126	,100	1,000	,339	-,152
n40_the_end_justifies_the_means	-,338	,111	,339	1,000	-,268
n41_treat_everyone_equally	,313	,151	-,152	-,268	1,000

Tabela 18: Korelacijska matrika za medkulturne kompetence

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n42_like_work_with_other_countries	n43_like_work_with_other_cultures	n44_all_different_all_equal	n45_knowledge_of_other_cultures	n46_interested_in_other_cultures
n42_like_work_with_other_countries	1,000	,803	,393	,421	,638
n43_like_work_with_other_cultures	,803	1,000	,387	,447	,717
n44_all_different_all_equal	,393	,387	1,000	,155	,345
n45_knowledge_of_other_cultures	,421	,447	,155	1,000	,482
n46_interested_in_other_cultures	,638	,717	,345	,482	1,000

Tabela 19: Korelacijski koeficienti med posamezno trditvijo ter vsemi trditvami vprašalnika

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
n1_np_smaller_projects	171,3394	231,635	,446		,877
n2_np_bigger_projects	171,9174	226,933	,553		,875
n3_experience_organizing	171,4495	227,714	,546		,875
n4_always_make_a_plan	172,2936	229,305	,352		,878
n5_feel_good_as_a_leader	171,8257	225,509	,547		,874
n6_often_team_leader	172,0092	228,737	,447		,876
n7_motivating_different_people	171,8394	229,278	,487		,876
n8_good_team_manager	171,6972	230,212	,566		,875
n9_handle_pressure_well	171,8303	232,215	,312		,879
n10_give_constructive_criticism	171,9220	233,326	,321		,878
n11_delegating_tasks_in_team	172,1422	231,385	,354		,878
n12_like_to_facilitate	171,4220	232,254	,439		,877
n14_good_at_cooperation	171,4633	233,070	,433		,877
n15_np_with_different_people	171,4312	229,528	,488		,876

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n19_np_with_communication	171,4908	230,684	,427	,877
n20_good_at_listening	171,2936	234,273	,365	,878
n21_know_how_to_deliver_a_message	171,6284	231,442	,449	,877
n22_use_new_technologies	170,9771	234,806	,360	,878
n23_can_communicate_with_anyone	171,8716	227,790	,509	,875
n24_know_rules_of_communication	171,3211	231,574	,520	,876
n25_nonverbal_communication	171,3991	233,872	,332	,878
n26_speak_clearly	171,7752	228,461	,457	,876
n27_np_solving_small_problems	171,3761	232,273	,429	,877
n28_np_solving_big_problems	171,7615	227,049	,527	,875
n29_have_a_way_to_solve_problems	171,9771	234,069	,270	,879
n30_often_deal_with_problems	171,6651	231,717	,375	,878
n33_list_of_possible_solutions	172,6697	233,660	,212	,881
n34_somewhat_find_motivation	172,1927	230,138	,382	,877
n35_experience_with_motivating	171,6376	228,011	,517	,875
n36_make_everyone_feel_good	171,4908	233,385	,340	,878
n37_high_ethical_standards	171,6376	233,108	,313	,879
n38_do_anything_to_achieve_goals	172,2569	234,865	,188	,881
n41_treat_everyone_equally	171,3257	232,119	,408	,877
n42_like_work_with_other_countries	171,2982	229,381	,466	,876
n43_like_work_with_other_cultures	171,2706	229,166	,489	,876
n44_all_different_all_equal	171,5000	229,127	,444	,876

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n45_knowledge_of_other_cultures	171,4128	232,972	,377	,878
n46_interested_in_other_cultures	171,0780	232,929	,441	,877
n13_rather_work_alone1	172,3532	237,557	,094	,883
n16_do_things_better_myself1	172,9541	234,514	,196	,881
n17_not_good_team_communication1	171,5826	231,535	,347	,878
n18_feel_better_in_a_group1	172,6284	241,875	-,033	,885
n31_react_emotionally_to_problems1	172,2706	235,129	,176	,881
n32_wait_for_things_to_calm_down1	172,7477	239,600	,037	,884
n39_use_illegal_ways1	172,8761	240,708	,006	,884
n40_the_end_justifies_the_means1	171,9450	234,992	,174	,882

### Cronbach Alpha (s popravljeno intervalno lestvico)

Tabela 20: Upoštevani odgovori za Cronbach Alpha analizo (s popravljeno intervalno lestvico)

		N	%
Cases	Valid	218	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabela 21: Izračun koeficienta zanesljivosti (s popravljeno intervalno lestvico)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,880	,893	46

Tabela 22: Korelacijska matika kompetence timsko delo s popravljeno lestvico

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n14_good_at_cooperation	n15_np_with_different_people	n13_rather_work_alone1	n16_do_things_better_for_myself1	n17_not_good_team_communication1	n18_feel_better_in_a_group1
n14_good_at_cooperation	1,000	,356	,069	,203	,189	-,129
n15_np_with_different_people	,356	1,000	,160	,226	,235	-,120
n13_rather_work_alone1	,069	,160	1,000	,476	,151	-,363
n16_do_things_better_for_myself1	,203	,226	,476	1,000	,132	-,149
n17_not_good_team_communication1	,189	,235	,151	,132	1,000	,016
n18_feel_better_in_a_group1	-,129	-,120	-,363	-,149	,016	1,000

Tabela 23: Korelacijska matika kompetence odločanja s popravljeno lestvico

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n27_np_solving_small_problems	n28_np_solving_big_problems	n29_have_a_way_to_solve_problems	n30_often_deal_with_problems	n31_react_emotionally_to_problems1	n32_wait_for_things_to_calm_down1	n33_list_of_possible_solutions
n27_np_solving_small_problems	1,000	,383	,293	,201	,187	-,025	,087
n28_np_solving_big_problems	,383	1,000	,236	,354	,233	,103	,130
n29_have_a_way_to_solve_problems	,293	,236	1,000	,270	,173	-,056	,195
n30_often_deal_with_problems	,201	,354	,270	1,000	,222	,115	,135
n31_react_emotionally_to_problems1	,187	,233	,173	,222	1,000	,110	,101
n32_wait_for_things_to_calm_down1	-,025	,103	-,056	,115	,110	1,000	-,075
n33_list_of_possible_solutions	,087	,130	,195	,135	,101	-,075	1,000



Tabela 24: Korelacijska matika kompetence etičnost s popravljeno lestvico

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n37_high_ethical_standards	n38_do_anything_to_achieve_goals	n39_use_illegal_ways1	n40_the_end_justifies_the_means1	n41_treat_everyone_equally
n37_high_ethical_standards	1,000	,099	,126	,338	,313
n38_do_anything_to_achieve_goals	,099	1,000	-,100	-,111	,151
n39_use_illegal_ways1	,126	-,100	1,000	,339	,152
n40_the_end_justifies_the_means1	,338	-,111	,339	1,000	,268
n41_treat_everyone_equally	,313	,151	,152	,268	1,000

Tabela 25: Korelacijski koeficienti med posamezno trditvijo ter vsemi trditvami vprašalnika

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
n1_np_smaller_projects	171,3394	231,635	,446		,877
n2_np_bigger_projects	171,9174	226,933	,553		,875
n3_experience_organizing	171,4495	227,714	,546		,875
n4_always_make_a_plan	172,2936	229,305	,352		,878
n5_feel_good_as_a_leader	171,8257	225,509	,547		,874
n6_often_team_leader	172,0092	228,737	,447		,876
n7_motivating_different_people	171,8394	229,278	,487		,876
n8_good_team_manager	171,6972	230,212	,566		,875
n9_handle_pressure_well	171,8303	232,215	,312		,879
n10_give_constructive_criticism	171,9220	233,326	,321		,878
n11_delegating_tasks_in_team	172,1422	231,385	,354		,878
n12_like_to_facilitate	171,4220	232,254	,439		,877
n14_good_at_cooperation	171,4633	233,070	,433		,877

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n15_np_with_different_people	171,4312	229,528	,488	,876
n19_np_with_communication	171,4908	230,684	,427	,877
n20_good_at_listening	171,2936	234,273	,365	,878
n21_know_how_to_deliver_a_message	171,6284	231,442	,449	,877
n22_use_new_technologies	170,9771	234,806	,360	,878
n23_can_communicate_with_anyone	171,8716	227,790	,509	,875
n24_know_rules_of_communication	171,3211	231,574	,520	,876
n25_nonverbal_communication	171,3991	233,872	,332	,878
n26_speak_clearly	171,7752	228,461	,457	,876
n27_np_solving_small_problems	171,3761	232,273	,429	,877
n28_np_solving_big_problems	171,7615	227,049	,527	,875
n29_have_a_way_to_solve_problems	171,9771	234,069	,270	,879
n30_often_deal_with_problems	171,6651	231,717	,375	,878
n33_list_of_possible_solutions	172,6697	233,660	,212	,881
n34_somewhat_find_motivation	172,1927	230,138	,382	,877
n35_experience_with_motivating	171,6376	228,011	,517	,875
n36_make_everyone_feel_good	171,4908	233,385	,340	,878
n37_high_ethical_standards	171,6376	233,108	,313	,879
n38_do_anything_to_achieve_goals	172,2569	234,865	,188	,881
n41_treat_everyone_equally	171,3257	232,119	,408	,877
n42_like_work_with_other_cultures	171,2982	229,381	,466	,876
n43_like_work_with_other_cultures	171,2706	229,166	,489	,876

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n44_all_different_all_equal	171,5000	229,127	,444	,876
n45_knowledge_of_other_cult unt_cult	171,4128	232,972	,377	,878
n46_interested_in_other_cult ures	171,0780	232,929	,441	,877
n13_rather_work_alone1	172,3532	237,557	,094	,883
n16_do_things_better_myself1	172,9541	234,514	,196	,881
n17_not_good_team_communi- cation1	171,5826	231,535	,347	,878
n18_feel_better_in_a_group1	172,6284	241,875	-,033	,885
n31_react_emotionally_to_pr- oblems1	172,2706	235,129	,176	,881
n32_wait_for_things_to_calm _down1	172,7477	239,600	,037	,884
n39_use_illegal_ways1	172,8761	240,708	,006	,884
n40_the_end_justifies_the_m- eans1	171,9450	234,992	,174	,882

**Cronbach Alpha (36 vprašanj):**

*Tabela 26: Upoštevani odgovori za Cronbach Alpha analizo (36 vprašanj)*

		N	%
Cases	Valid	218	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

*Tabela 27: Izračun koeficienta zanesljivosti (36 vprašanj)*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,907	36

Tabela 28: Korelacijska matrika kompetence timsko delo brez izločenih vprašanj

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n14_good_at_cooperation	n15_np_with_different_people	n17_not_good_team_communication1
n14_good_at_cooperation	1,000	,356	,189
n15_np_with_different_people	,356	1,000	,235
n17_not_good_team_communication1	,189	,235	1,000

Tabela 29: Korelacijska matrika kompetence odločanja brez izločenih vprašanj

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n27_np_solving_small_problems	n28_np_solving_big_problems	n30_often_deal_with_problems
n27_np_solving_small_problems	1,000	,383	,201
n28_np_solving_big_problems	,383	1,000	,354
n30_often_deal_with_problems	,201	,354	1,000

Tabela 30: Korelacijska matrika kompetence etičnosti brez izločenih vprašanj

**Inter-Item Correlation Matrix**

	n37_high_ethical_standards	n41_treat_everyone_equally
n37_high_ethical_standards	1,000	,313
n41_treat_everyone_equally	,313	1,000

Tabela 31: Korelacijski koeficienti med posamezno trditvijo ter vsemi trditvami vprašalnika

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
n1_np_smaller_projects	139,9633	182,985	,461	.	,902
n2_np_bigger_projects	140,5413	179,134	,551	.	,900
n3_experience_organizing	140,0734	179,432	,562	.	,900

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n4_always_make_a_plan	140,9174	182,574	,301	,905
n5_feel_good_as_a_leader	140,4495	177,345	,566	,900
n6_often_team_leader	140,6330	180,104	,471	,901
n7_motivating_different_people	140,4633	181,015	,495	,901
n8_good_team_manager	140,3211	181,979	,568	,900
n9_handle_pressure_well	140,4541	184,240	,292	,904
n10_give_constructive_criticism	140,5459	184,765	,321	,904
n11_delegating_tasks_in_team	140,7661	182,116	,392	,903
n12_like_to_facilitate	140,0459	183,611	,451	,902
n14_good_at_cooperation	140,0872	184,015	,466	,902
n15_np_with_different_people	140,0550	181,223	,496	,901
n19_np_with_communication	140,1147	181,577	,466	,901
n20_good_at_listening	139,9174	184,942	,405	,902
n21_know_how_to_deliver_a_message	140,2523	182,549	,479	,901
n22_use_new_technologies	139,6009	185,817	,378	,903
n23_can_communicate_with_anyone	140,4954	179,634	,518	,901
n24_know_rules_of_communication	139,9450	183,075	,530	,901
n25_nonverbal_communication	140,0229	185,018	,345	,903
n26_speak_clearly	140,3991	179,909	,479	,901
n27_np_solving_small_problems	140,0000	183,908	,425	,902
n28_np_solving_big_problems	140,3853	179,878	,497	,901
n30_often_deal_with_problems	140,2890	184,041	,342	,903
n34_somewhat_find_motivation	140,8165	182,639	,353	,903
n35_experience_with_motivating	140,2615	179,411	,547	,900

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n36_make_everyone_feel_good	140,1147	184,563	,353	,903
n37_high_ethical_standards	140,2615	185,005	,293	,904
n41_treat_everyone_equally	139,9495	184,481	,368	,903
n42_like_work_with_other_countries	139,9220	180,690	,492	,901
n43_like_work_with_other_cultures	139,8945	180,823	,501	,901
n44_all_different_all_equal	140,1239	180,754	,455	,902
n45_knowledge_of_other_culture	140,0367	184,349	,382	,903
n46_interested_in_other_cultures	139,7018	184,284	,451	,902
n17_not_good_team_communication1	140,2064	182,911	,358	,903

### T-test za neodvisne vzorce

Tabela 32: Opisne mere po skupinah

Group Statistics

	Member	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
n1_np_smaller_projects	yes	108	4,38	,607	,058
	no	110	4,15	,792	,076
n2_np_bigger_projects	yes	108	3,85	,863	,083
	no	110	3,53	,809	,077
n3_experience_organizing	yes	108	4,43	,615	,059
	no	110	3,89	,902	,086
n4_always_make_a_plan	yes	108	3,41	1,014	,098
	no	110	3,22	1,112	,106
n5_feel_good_as_a_leader	yes	108	3,91	,849	,082
	no	110	3,65	1,009	,096
n6_often_team_leader	yes	108	3,69	,837	,081
	no	110	3,50	,965	,092
n7_motivating_different_people	yes	108	3,94	,747	,072
	no	110	3,59	,827	,079

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n8_good_team_manager	yes	108	4,04	,595	,057
	no	110	3,78	,682	,065
n9_handle_pressure_well	yes	108	3,80	,935	,090
	no	110	3,75	,911	,087
n10_give_constructive_criticism	yes	108	3,73	,756	,073
	no	110	3,64	,843	,080
n11_delegating_tasks_in_team	yes	108	3,55	,836	,080
	no	110	3,38	,948	,090
n12_like_to_facilitate	yes	108	4,36	,603	,058
	no	110	4,01	,710	,068
n14_good_at_cooperation	yes	108	4,31	,571	,055
	no	110	3,98	,649	,062
n15_np_with_different_people	yes	108	4,35	,688	,066
	no	110	4,00	,846	,081
n19_np_with_communication	yes	108	4,24	,668	,064
	no	110	3,99	,914	,087
n20_good_at_listening	yes	108	4,42	,613	,059
	no	110	4,21	,651	,062
n21_know_how_to_deliver_a_message	yes	108	4,09	,677	,065
	no	110	3,86	,748	,071
n22_use_new_technologies	yes	108	4,70	,534	,051
	no	110	4,55	,658	,063
n23_can_communicate_with_anyone	yes	108	3,86	,779	,075
	no	110	3,61	,930	,089
n24_know_rules_of_communication	yes	108	4,35	,585	,056
	no	110	4,22	,655	,062
n25_nonverbal_communication	yes	108	4,31	,651	,063
	no	110	4,10	,789	,075
n26_speak_clearly	yes	108	3,99	,803	,077
	no	110	3,67	,978	,093
n27_np_solving_small_problems	yes	108	4,32	,667	,064
	no	110	4,14	,710	,068
n28_np_solving_big_problems	yes	108	3,96	,864	,083
	no	110	3,73	,887	,085

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

n29_have_a_way_to_solve_problems	yes	108	3,63	,804	,077
	no	110	3,63	,897	,086
n30_often_deal_with_problems	yes	108	3,98	,785	,076
	no	110	3,90	,867	,083
n33_list_of_possible_solutions	yes	108	2,99	1,098	,106
	no	110	2,88	1,064	,101
n34_somewhat_find_motivating	yes	108	3,57	,834	,080
	no	110	3,25	,999	,095
n35_experience_with_motivating	yes	108	4,19	,629	,060
	no	110	3,75	,960	,091
n36_make_everyone_feel_good	yes	108	4,19	,791	,076
	no	110	4,04	,716	,068
n37_high_ethical_standards	yes	108	4,06	,807	,078
	no	110	3,88	,865	,082
n38_do_anything_to_achieve_goals	yes	108	3,40	1,050	,101
	no	110	3,30	1,000	,095
n41_treat_everyone_equally	yes	108	4,40	,723	,070
	no	110	4,16	,736	,070
n42_like_work_with_other_countries	yes	108	4,58	,613	,059
	no	110	4,04	,928	,088
n43_like_work_with_other_cultures	yes	108	4,61	,609	,059
	no	110	4,06	,891	,085
n44_all_different_all_equal	yes	108	4,38	,806	,078
	no	110	3,84	,883	,084
n45_knowledge_of_other_culture	yes	108	4,46	,603	,058
	no	110	3,93	,738	,070
n46_interested_in_other_cultures	yes	108	4,74	,440	,042
	no	110	4,32	,716	,068
n13_rather_work_alone1	yes	108	3,3704	1,01937	,09809
	no	110	3,1364	1,12092	,10688
n16_do_things_better_myself1	yes	108	2,8611	,99022	,09528
	no	110	2,4455	1,04562	,09970
n17_not_good_team_communication1	yes	108	4,1759	,82969	,07984
	no	110	3,8727	,93954	,08958

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

n18_feel_better_in_a_group1	yes	108	2,8519	1,02140	,09828
	no	110	3,1000	,91822	,08755
n31_react_emotionally_to_problems1	yes	108	3,4444	1,01699	,09786
	no	110	3,2273	1,05499	,10059
n32_wait_for_things_to_calm_down1	yes	108	2,8704	1,03303	,09940
	no	110	2,8455	1,02435	,09767
n39_use_illegal_ways1	yes	108	2,6574	,96830	,09317
	no	110	2,8000	,96546	,09205
n40_the_end_justifies_the_means1	yes	108	3,7037	1,04353	,10041
	no	110	3,6182	1,09194	,10411

Tabela 33: T-test za preverjanje razlik med člani in nečlani

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
n1_np_smaller_projects	Equal variances assumed	,592	,442	2,352	216	,020	,225	,096	,036	,414
	Equal variances not assumed			2,358	204,052	,019	,225	,095	,037	,413
n2_np_bigger_projects	Equal variances assumed	,198	,657	2,865	216	,005	,325	,113	,101	,548
	Equal variances not assumed			2,864	214,558	,005	,325	,113	,101	,548
n3_experience_organizing	Equal variances assumed	3,944	,048	5,109	216	,000	,535	,105	,329	,741

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			5,126	192,572	,000	,535	,104	,329	,741
n4_always_make_ a_plan	Equal variances assumed	1,212	,272	1,312	216	,191	,189	,144	-,095	,473
	Equal variances not assumed			1,313	214,845	,191	,189	,144	-,095	,473
n5_feel_good_as_ a_leader	Equal variances assumed	10,216	,002	2,001	216	,047	,253	,126	,004	,502
	Equal variances not assumed			2,004	211,079	,046	,253	,126	,004	,502
n6_often_team_lea der	Equal variances assumed	4,551	,034	1,588	216	,114	,194	,122	-,047	,436
	Equal variances not assumed			1,590	212,762	,113	,194	,122	-,047	,435
n7_motivating_diff erent_people	Equal variances assumed	5,983	,015	3,310	216	,001	,354	,107	,143	,564

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			3,313	214,499	,001	,354	,107	,143	,564
n8_good_team_ma nager	Equal variances assumed	10,313	,002	2,941	216	,004	,255	,087	,084	,426
	Equal variances not assumed			2,945	213,016	,004	,255	,087	,084	,426
n9_handle_pressur e_well	Equal variances assumed	,015	,902	,334	216	,739	,042	,125	-,205	,288
	Equal variances not assumed			,334	215,568	,739	,042	,125	-,205	,288
n10_give_construc tive_criticism	Equal variances assumed	,766	,383	,876	216	,382	,095	,109	-,119	,309
	Equal variances not assumed			,877	214,278	,381	,095	,108	-,119	,309
n11_delegating_ta sks_in_team	Equal variances assumed	1,429	,233	1,358	216	,176	,164	,121	-,074	,403

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			1,359	213,560	,175	,164	,121	-,074	,403
n12_like_to_facilitate	Equal variances assumed	2,617	,107	3,941	216	,000	,352	,089	,176	,528
	Equal variances not assumed			3,947	211,614	,000	,352	,089	,176	,528
n14_good_at_cooperation	Equal variances assumed	6,097	,014	3,906	216	,000	,324	,083	,160	,487
	Equal variances not assumed			3,910	213,455	,000	,324	,083	,161	,487
n15_np_with_different_people	Equal variances assumed	,000	,998	3,366	216	,001	,352	,105	,146	,558
	Equal variances not assumed			3,372	208,787	,001	,352	,104	,146	,558
n19_np_with_communication	Equal variances assumed	,024	,877	2,301	216	,022	,250	,109	,036	,464

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			2,308	199,692	,022	,250	,108	,036	,463
n20_good_at_liste ning	Equal variances assumed	,186	,667	2,422	216	,016	,208	,086	,039	,376
	Equal variances not assumed			2,424	215,636	,016	,208	,086	,039	,376
n21_know_how_to _deliver_a_messa ge	Equal variances assumed	1,835	,177	2,368	216	,019	,229	,097	,038	,420
	Equal variances not assumed			2,370	214,610	,019	,229	,097	,039	,419
n22_use_new_tec hnologies	Equal variances assumed	8,958	,003	1,836	216	,068	,149	,081	-,011	,309
	Equal variances not assumed			1,839	208,667	,067	,149	,081	-,011	,309
n23_can_communi cate_with_anyone	Equal variances assumed	6,146	,014	2,168	216	,031	,252	,116	,023	,481

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			2,171	210,812	,031	,252	,116	,023	,481
n24_know_rules_o f_communication	Equal variances assumed	,002	,961	1,588	216	,114	,134	,084	-,032	,300
	Equal variances not assumed			1,590	214,106	,113	,134	,084	-,032	,299
n25_nonverbal_co mmunication	Equal variances assumed	,001	,975	2,191	216	,030	,215	,098	,022	,408
	Equal variances not assumed			2,194	209,746	,029	,215	,098	,022	,408
n26_speak_clearly	Equal variances assumed	6,301	,013	2,622	216	,009	,318	,121	,079	,557
	Equal variances not assumed			2,626	209,482	,009	,318	,121	,079	,557
n27_np_solving_s mall_problems	Equal variances assumed	1,629	,203	2,010	216	,046	,188	,093	,004	,372

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			2,012	215,592	,046	,188	,093	,004	,372
n28_np_solving_bi g_problems	Equal variances assumed	1,221	,270	1,987	216	,048	,236	,119	,002	,470
	Equal variances not assumed			1,987	215,985	,048	,236	,119	,002	,469
n29_have_a_way_ to_solve_problems	Equal variances assumed	,601	,439	,020	216	,984	,002	,115	-,225	,230
	Equal variances not assumed			,020	214,240	,984	,002	,115	-,225	,230
n30_often_deal_wi th_problems	Equal variances assumed	2,553	,112	,727	216	,468	,081	,112	-,139	,302
	Equal variances not assumed			,728	214,617	,468	,081	,112	-,139	,302
n33_list_of_possibl e_solutions	Equal variances assumed	,181	,671	,744	216	,458	,109	,146	-,180	,398

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			,744	215,471	,458	,109	,146	-,180	,398
n34_somewhat_fin d_motivation	Equal variances assumed	6,189	,014	2,561	216	,011	,320	,125	,074	,565
	Equal variances not assumed			2,565	210,546	,011	,320	,125	,074	,565
n35_experience_wi th_motivating	Equal variances assumed	17,936	,000	3,912	216	,000	,431	,110	,214	,648
	Equal variances not assumed			3,926	188,452	,000	,431	,110	,214	,647
n36_make_everyo ne_feel_good	Equal variances assumed	4,973	,027	1,548	216	,123	,158	,102	-,043	,359
	Equal variances not assumed			1,546	213,053	,123	,158	,102	-,043	,360
n37_high_ethical_s tandards	Equal variances assumed	1,574	,211	1,533	216	,127	,174	,113	-,050	,397

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			1,534	215,452	,126	,174	,113	-,049	,397
n38_do_anything_t o_achieve_goals	Equal variances assumed	,446	,505	,707	216	,480	,098	,139	-,176	,372
	Equal variances not assumed			,706	215,054	,481	,098	,139	-,176	,372
n41_treat_everyon e_equally	Equal variances assumed	1,736	,189	2,373	216	,019	,235	,099	,040	,429
	Equal variances not assumed			2,374	216,000	,018	,235	,099	,040	,429
n42_like_work_wit h_other_countries	Equal variances assumed	6,750	,010	5,124	216	,000	,547	,107	,337	,757
	Equal variances not assumed			5,143	189,385	,000	,547	,106	,337	,757
n43_like_work_wit h_other_cultures	Equal variances assumed	8,701	,004	5,287	216	,000	,547	,104	,343	,752

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			5,305	192,878	,000	,547	,103	,344	,751
n44_all_different_a ll_equal	Equal variances assumed	,228	,634	4,742	216	,000	,543	,115	,317	,769
	Equal variances not assumed			4,746	214,837	,000	,543	,114	,318	,769
n45_knowledge_of _other_count_cult	Equal variances assumed	1,822	,179	5,863	216	,000	,536	,091	,356	,716
	Equal variances not assumed			5,874	209,050	,000	,536	,091	,356	,715
n46_interested_in_ other_cultures	Equal variances assumed	24,113	,000	5,238	216	,000	,423	,081	,264	,582
	Equal variances not assumed			5,260	181,687	,000	,423	,080	,264	,581
n13_rather_work_a lone1	Equal variances assumed	,314	,576	1,612	216	,108	,23401	,14519	- 5,21669	5,20180 E-1
									E-2	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			1,613	214,749	,108	,23401	,14506	-	5,19940
									5,19266	E-1
									E-2	
n16_do_things_better_myself1	Equal variances assumed	1,581	,210	3,013	216	,003	,41566	,13798	1,43705	6,87608
									E-1	E-1
	Equal variances not assumed			3,014	215,721	,003	,41566	,13791	1,43839	6,87474
									E-1	E-1
n17_not_good_team_communication1	Equal variances assumed	,999	,319	2,524	216	,012	,30320	,12013	6,64176	5,39980
									E-2	E-1
	Equal variances not assumed			2,527	213,627	,012	,30320	,12000	6,66726	5,39725
									E-2	E-1
n18_feel_better_in_a_group1	Equal variances assumed	,542	,462	-	216	,060	-,24815	,13149	-	1,10281
				1,887E0					5,07324	E-2
									E-1	
	Equal variances not assumed			-	212,707	,061	-,24815	,13162	-	1,13043
				1,885E0					5,07601	E-2
									E-1	
n31_react_emotionally_to_problems1	Equal variances assumed	,007	,933	1,547	216	,123	,21717	,14039	-	4,93873
									5,95296	E-1
									E-2	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Equal variances not assumed			1,547	215,928	,123	,21717	,14034	- 5,94366 E-2	4,93780 E-1
n32_wait_for_thing s_to_calm_down1	Equal variances assumed	,015	,904	,179	216	,858	,02492	,13934	- 2,49734 E-1	2,99566 E-1
	Equal variances not assumed			,179	215,844	,858	,02492	,13936	- 2,49757 E-1	2,99588 E-1
n39_use_illegal_w ays1	Equal variances assumed	,010	,922	- 1,089E0	216	,277	-,14259	,13097	- 4,00745 E-1	1,15559 E-1
	Equal variances not assumed			- 1,089E0	215,901	,278	-,14259	,13098	- 4,00752 E-1	1,15567 E-1
n40_the_end_justif ies_the_means1	Equal variances assumed	,170	,680	,591	216	,555	,08552	,14471	- 1,99694 E-1	3,70738 E-1
	Equal variances not assumed			,591	215,844	,555	,08552	,14465	- 1,99576 E-1	3,70620 E-1