

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MOTIVIRANJE V PROSTOVOLJNIH ORGANIZACIJAH

Ljubljana, september 2009

JURE BALOH

IZJAVA

Študent Jure Baloh izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Mojce Marc, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 9. 2009

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1. Neprofitne organizacije.....	2
2. O Lions Clubs International in LEO klubih.....	4
3. O delu in motivaciji.....	7
3.1. Motivacija.....	7
3.2. Klasifikacije potreb.....	8
3.3. Motivacijske teorije.....	11
3.3.1. Motivacijska teorija Maslowa.....	11
3.3.2. Leavittova motivacijska teorija.....	11
3.3.3. Vroomova motivacijska teorija.....	12
3.3.4. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	12
3.3.5. Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela.....	13
3.3.6. Problemsko motivacijska teorija.....	14
3.3.7. Frommova motivacijska teorija.....	14
3.3.8. McGregorjeva teorija.....	14
3.3.9. Teorija treh potreb.....	15
3.3.10. Teorija načela enakosti.....	15
4. Motivacija prostovoljcev.....	16
4.1. Pomen poslanstva.....	18
4.2. Management v neprofitnem sektorju.....	19
4.3. Kaj teoretični izsledki pomenijo za prostovoljne organizacije?.....	20
5. Raziskava.....	22
5.1. Demografski podatki.....	22
5.2. Poznavanje poslanstva in mota LEO klubov.....	23
5.3. Sprememba motivacije.....	25
5.4. Motivacijski faktorji.....	28
5.5. Rezultati ankete v tujini.....	29
6. Ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšave.....	31
Sklep.....	37
Literatura in viri.....	38
Priloge	

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije profitnosti, formalnosti in zasebnosti	3
Slika 2: Grafični prikaz zveze med potrebo in ciljem	7
Slika 3: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	11
Slika 4: Leavittova motivacijska shema	12
Slika 5: Motivatorji in higieniki po Herzbergu	13
Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo	14
Slika 7: Spolna struktura anketirancev v Sloveniji	22
Slika 8: Starostna struktura anketirancev v Sloveniji	23
Slika 9: Poznavanje poslanstva LCI med anketiranci v Sloveniji	24
Slika 10: Poznavanje mota LCI med anketiranci v Sloveniji	24
Slika 11: Poznavanje kratice LEO med anketiranci v Sloveniji	25
Slika 12: Kako se je spremenila motivacija anketirancev v Sloveniji	26
Slika 13: Prikaz motivacije po letih članstva	26
Slika 14: Prikaz motivacije po funkcijah članov	27
Slika 15: Kako se je spremenila motivacija anketirancev iz tujine	30
Slika 16: Prikaz motivacije po letih članstva med anketiranci iz tujine	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kako pomembne so posamezne potrebe v raznih državah	9
Tabela 2: Kako so zadovoljene posamezne potrebe v različnih državah	9
Tabela 3: Odgovori na vprašanje »Zakaj si se pridružil/a LEO klubu?«	28
Tabela 4: Motivacijski faktorji v slovenskih LEO klubih	29
Tabela 5: Motivacijski faktorji v tujih LEO klubih	31

Uvod

LEO klubi v Sloveniji, pa tudi v tujini, se že nekaj časa soočajo s problemom motivacije. Prva leta sicer minejo ob začetnem zagonu, ki je dober vir motivacije, sčasoma pa začne upadati prisotnost članov na sestankih in srečanjih, pa tudi ideje niso več tako sveže in izvirne kot na začetku.

V letu, ko sem bil predsednik LEO Cluba Domžale, sem se soočil s precej resnim problemom pomanjkanja motivacije, kar me je pripeljalo do ideje, da to področje podrobneje preučim in poiščem praktične napotke za dvig motivacije in vzdrževanje le-te na primernem nivoju. Največja razlika med prostovoljno organizacijo in organizacijo z zaposlenimi na področju motivacije je, da slednji prejemajo plače, ki so odlično orodje za dvig motivacije (če jih management pravilno uporabi), v prostovoljni organizaciji pa je potrebno poiskati druge vire motiviranja. Dodatna spodbuda mi je bila ideja, da verjetno velja neka univerzalnost potreb in motivov za opravljanje dela, kar pomeni, da bi nefinančno motiviranje lahko dobro unovčili tudi v ostalih organizacijah; zdi se mi, da se predvsem v profitnem sektorju management vse prevečkrat zanaša na motiviranje s plačo, zanemarjajo pa pomemben (in poceni) vidik - nefinančno motiviranje. Morda pa so ravno težki časi, kakršni so trenutno v gospodarstvu, primerni za tovrstno motiviranje.

Namen tega dela je izboljšati delovanje neprofitnih oz. prostovoljnih organizacij, cilj pa je raziskati motivacijo prostovoljcev v neprofitnih organizacijah in na podlagi tega podati konkretne predloge za izboljšanje motivacije.

Na podlagi zgoraj opisanih izkušenj sem opredelil dve hipotezi, ki ju bom v nalogi poskušal dokazati. Prva hipoteza je, da motivacija v klubu po nekaj letih delovanja upade, druga pa, da se da motivacijo dvigniti in vzdrževati tudi brez finančnih nagrad.

V prvem poglavju bom opredelil prostovoljne in neprofitne organizacije glede na to, kako se ločijo od ostalih tipov organizacij. V drugem poglavju bom opisal mednarodno organizacijo Lions Clubs International, kako so LEO klubi umeščeni vanjo in kako delujejo. Nato bom v tretjem in četrtem poglavju preučil teoretično ozadje motiviranja in zaključke, do katerih so avtorji že prišli. Te zaključke bom uporabil kot osnovo za analizo delovanja dobrodelnih društev, slovenskih LEO klubov, ki jo bom naredil v petem poglavju. Članom bom razposlal anketni vprašalnik, s katerim bom predvsem poskušal ugotoviti, kakšna je njihova motivacija oz. kaj jih motivira. V šestem poglavju bom rezultate primerjal s teoretičnimi izsledki in poskušal izpeljati nekaj praktičnih napotkov za prihodnje predsednike LEO klubov, ki pa jih lahko smiselno posplošimo tudi na ostale prostovoljne organizacije.

1. Neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije sodijo v tretji, neprofitni sektor, katerega pozna večina držav na svetu. Prva dva sektorja sta privatni (profitni) in javni sektor (država), vsi trije skupaj pa tvorijo blaginjo države. Iniciativa za tretji sektor izhaja iz civilne družbe, zadovoljuje pa tiste potrebe, ki jih prva dva ne.

Kolaričeva (v Ovsenik & Ambrož, 1999, str. 91) pravi, da ti trije sektorji sestavljajo t.i. trisektorski sistem blaginje. Vsak sektor ima svoje instrumente, ki zagotavljajo blaginjo – instrument trga je denar, instrument države je moč, instrument civilne družbe pa solidarnost. Trg je privatni, profitni sektor, država je javni sektor, civilna družba pa je neformalni sektor.

Drucker v predgovoru svoje knjige (1990, str. xiv) omenja zanimivo dejstvo – sam naziv »neprofitna organizacija« pojasnjuje, kaj ta organizacija ni, ne pa, kaj je. Če torej ni profitna (poslovna) organizacija (ni pa tudi vladna organizacija), kaj torej je in kaj dela? Dela očitno nekaj povsem drugega kot podjetja in vlada; lahko rečemo, da podjetja delajo produkte (vključujoč storitve), vlada pa skrbi in nadzoruje, da se izvajajo njene politike. Podjetje posamezno nalogo konča, ko je blago prodano, plačano in je stranka zadovoljna. Vlada svojo nalogo opravi, ko so njene politike učinkovite. Neprofitne organizacije pa ne prodajajo čevljev ali skrbijo za učinkovito regulacijo, temveč delajo *spremenjene ljudi*. »Produkt« neprofitnih organizacij je npr. *ozdravljen človek* ali pa *izobražen otrok*, torej spremenjen človek.

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

Tu vidimo, da že prihaja do prepletanja, saj v definicijo vključi javno upravo. V praksi res poznamo več oblik, ki se med seboj tudi prekrivajo in dopolnjujejo. Te najbolj jasno po Abrahamsbergu povzameta Ovsenikova in Ambrož (1999, str. 87):

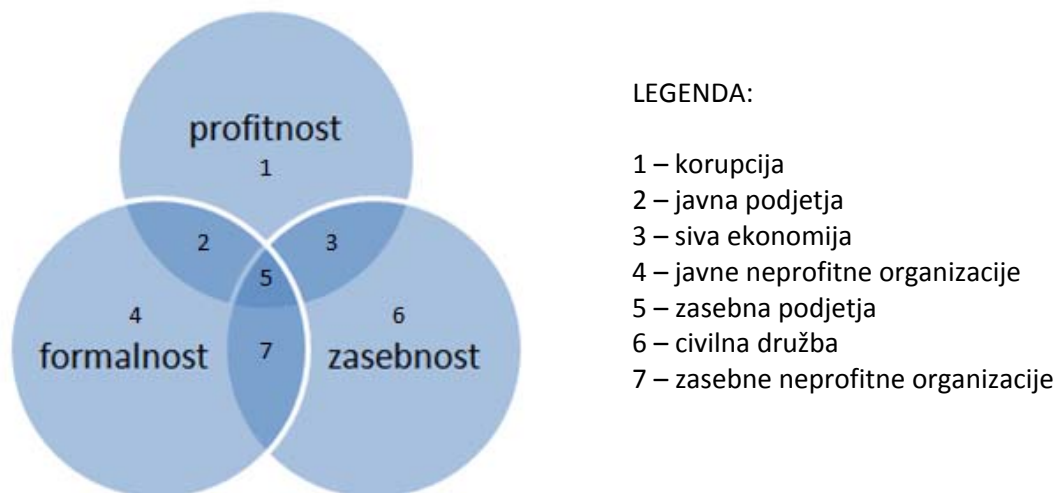
- **javne/neprofitne**: organi in organizacije civilne družbe in lokalnih skupnosti, javni zavodi (šole, bolnišnice, gledališča in druge), javni gospodarski zavodi (npr. Center za promocijo turizma),
- **napol javne/neprofitne**: gospodarske zbornice, obrtne zbornice, druge zbornice z javnimi pooblastili, Socialna zbornica Slovenije,
- **zasebne/neprofitne**: zavodi, zadruge, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja, dobrodelne organizacije, organizacije potrošnikov,
- **javne/profitne**: javno podjetje,
- **napol javne/profitne**: javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala, zasebna podjetja s koncesijo,
- **zasebne/profitne**: samostojni podjetniki, gospodarske družbe (osebne, kapitalske), povezane družbe, banke, zavarovalnice.

V nadaljevanju bom govoril predvsem o zasebnih neprofitnih organizacijah.

Ena od značilnosti številnih neprofitnih organizacij je prostovoljstvo (to očitno ne velja za javno upravo, zato pa toliko bolj za dobrodelna in podobna društva, pa tudi za npr. zdravstvene ustanove). Prostovoljstvo se kaže v dveh pogledih – kot prostovoljno delo prostovoljcev ter kot donacije (navadno finančne) zasebnega sektorja in posameznikov. Mnogo neprofitnih organizacij pri nas in po svetu je sestavljenih celo pretežno iz prostovoljcev – takšne organizacije so Lions Clubs International, Rotary International, Kiwanis International itd. Tovrstne organizacije so v ZDA znane pod imenom »service clubs«, čemur je še najbližje prevod *dobrodelni klubi*.

Prostovoljne, pa tudi neprofitne organizacije nasploh imajo svoje zakonitosti delovanja, zato se je v zadnjih nekaj desetletjih literatura s tega področja precej razširila. Problem, ki se pojavlja, je tudi v tem, da niso tako neformalne, kot naj bi bila civilna družba, zato Kolaričeva (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002, str. 15-19) razširi osnovni trikotnik blaginje in loči pojem civilne družbe od pojma skupnosti. Tako dimenzija **neprofitnosti** ločuje sfero civilne družbe od trga, dimenzija **zasebnosti** jo ločuje od sfere države, dimenzija **formalnosti** pa od sfere skupnosti (skupnost je torej neformalna, civilna družba pa formalna). Shema dimenzij profitnosti, formalnosti in zasebnosti je prikazana na sliki 1. Ta razlaga je sicer nekoliko bolj zapletena, vendar rešuje dilemo okoli neformalnosti, saj je vsaka registrirana organizacija do določene mere formalizirana.

Slika 1: Dimenzije profitnosti, formalnosti in zasebnosti



Vir: Lastna izdelava po opisu iz Kolarič et al., *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi* (2002), str. 15 – 19.

Iz slike 1 je razvidno, da so zasebne neprofitne organizacije (polje 7) nujno formalizirane, sicer spadajo v civilno družbo, po drugi strani pa morajo biti zasebne, da so ločene od sfere države. Ne smejo biti niti profitne, sicer bi bile običajna zasebna podjetja.

Vidik formalnosti vodi tudi do pravnega vidika neprofitnih organizacij v Sloveniji. Problem predstavlja slaba zakonska opredeljenost neprofitnih organizacij – njihov pravni status ni opredeljen le v enem, temveč več zakonih. Običajno so namreč oblikovane v organizacijske oblike (društvo, zavod, fundacija, ustanova, sklad ...), ki so pravno opredeljene v različnih zakonih, zato so tudi obveznosti in omejitve neprofitnih organizacij različne.

Pravno je pomanjkljiv tudi vidik prostovoljnega dela, saj je zakon o prostovoljnem delu šele v pripravi. Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva, je pripravila predlog zakona o *prostovoljskem* delu, ki že opredeljuje prostovoljno delo oz. prostovoljstvo (<http://www.filantropija.org/library/includes/file.asp?FileId=59>):

»Prostovoljstvo so aktivnosti, ki jih po svoji svobodni odločitvi in brez pričakovanja materialnih koristi zase opravlja posameznik v lastno dobro, dobro drugih, ali za skupno javno korist v okviru nepridobitnih dejavnosti.«

Med drugim je v predlogu omenjeno, da morajo biti prostovoljne organizacije pravne osebe: *»Prostovoljske organizacije so pravne osebe, katerih delovanje je po zakonu opredeljeno kot nepridobitno, ter cerkve in verske skupnosti oziroma njihovi sestavni deli, ki imajo pravno osebnost po zakonu, ki ureja njihovo delovanje, ki zbirajo in usposablajo prostovoljce za prostovoljsko delo v korist te organizacije ali za druge organizacije, in organizacije, v korist katerih se opravlja prostovoljsko delo.«*

Tako je jasno začrtana ideja, da mora biti neprofitna organizacija registrirana, jasna pa je tudi opredelitev prostovoljca (njegove pravice in dolžnosti ter ostale stvari so sicer v predlogu zakona še bolj natančno opredeljene).

Prostovoljstvo oz. neprofitna aktivnost pa še ne pomeni, da neprofitne organizacije niso podvržene določenim tržnim zakonitostim – čeprav je poslanstvo neprofitno, to ne pomeni, da se subjekti v tej organizaciji lahko obnašajo neprofesionalno, kar se žal pogosto dogaja. Poleg formalne in pravno urejene odgovornosti neprofitnih organizacij imajo le-te tudi moralno dolžnost poslovati transparentno in učinkovito. Najbolj očiten primer tega je, da pravila, ki veljajo za management profitnih organizacij, v veliki meri veljajo tudi za management neprofitnih organizacij.

Drucker (1990, str. 10) omenja problem, s katerim se soočajo vse neprofitne organizacije – zaradi svojega poslanstva imajo (lahko) občutek, da ni potrebno, da delajo učinkovito, saj delajo *dobre* stvari. Ravno to pa zanje pomeni, da morajo biti toliko bolj pazljivi glede odločitev, ki jih sprejmejo, saj se tako kot preostale organizacije soočajo z omejenimi sredstvi. Več o poslovanju neprofitnih organizacij bom povedal v nadaljevanju.

2. O Lions Clubs International in LEO klubih

Lions Clubs International (LCI) je največja sekularna dobrodelna (dobrodelna v smislu »service clubs«) organizacija na svetu. Vključenih je preko 44.000 klubov in več kot 1,3 milijona članov iz 205 držav. Sedež organizacije je v Oak Brooku, Illinois, ZDA.

Zgodba LCI se je začela leta 1917, ko je Melvin Jones, poslovnež iz Chicaga, svojim kolegom poslovnežem predlagal, naj svoje poslovne sposobnosti začnejo koristiti tudi v smeri izboljševanja njihove lokalne skupnosti. Jones je namreč znan tudi po svojem reku: »Ne moreš priti prav daleč, dokler ne začneš pomagati drugim«, ki še danes vzpodbuja mnoge člane po vsem svetu. Kasneje se je ta skupina poslovnežev povezala s podobnimi združenji po ZDA (od enega od tovrstih združenj je prevzela tudi ime) in že oktobra istega leta so imeli nacionalno konvencijo v Texasu, kjer so sprejeli ustavo, osnovna načela delovanja ipd. V samo treh letih se je organizacija internacionalizirala in uveljavila kot transparentna, dobro vodena organizacija z jasnima vizijo in poslanstvom.

Posebnost tovrstnih dobrotelčnih klubov (»service clubs«) je, da jih povečini sestavljajo prostovoljci (le nekaj ljudi je zaposlenih na sedežu v Oak Brooku), kateri v prostem času pomagajo svojim lokalnim skupnostim. Od tod tudi izvira moto Lions klubov »We serve« oz. »pomagamo«, kot so ga prevedli v Sloveniji. Lionsi so se osredotočili na programe za pomoč slepim in slabovidnim oz. preprečevanju slepote, pomoč gluhim, nemim, diabetikom in mladim, ukvarjajo pa se tudi z okoljsko problematiko in ostalimi področji, ki zadevajo njihove lokalne skupnosti. Veliko pozornost namenjajo tudi razvijanju vodstvenih sposobnosti svojih članov, kar lahko opazimo tudi na spletnih straneh LCI, kjer se nahaja Lions center za učenje (Lions Learning Center). Osrednja dejavnost vseh Lions klubov je pomoč, vendar se hkrati trudijo upoštevati tudi potrebe in želje svojih članov, ki tako spoznavajo nove poslovne stike, razvijajo svoje delovne sposobnosti, spoznavajo različne vidike in poglede na svet, včasih pa jim veliko pomeni preprosto druženje.

Vizija in poslanstvo LCI sta jasno zapisana na njihovi spletni strani:

Vizija: *»Biti globalni vodja v služenju skupnosti in v humanitarne namene.«*

Poslanstvo: *»Ustvarjati in krepiti duha sporazumevanja med ljudmi vsega sveta za človekoljubne potrebe in prostovoljno pomagati v ožjih in širših skupnostih.«*

Lionsi so organizirani na več nivojih. Prvi nivo je vsak posamezni član, kateri predstavlja jedro gibanja. Člani se združujejo v klube, kjer se že pojavijo funkcije, kot so predsednik, tajnik, zakladnik ipd. Nekatere funkcije so obvezne za vsak klub, druge pa so poljubne. Klubi so povezani v cone (ne povsod) in distrikte. Distrikt je v manjših državah omejen z državnimi mejami, nekatere države pa potrebujejo več distriktov, ki so povezani v multidistrikt. Na sejah distrikta sodelujejo predvsem predsedniki klubov, so pa odprti tudi za ostale. Običajno se enkrat letno organizira tudi nacionalna konvencija, kjer se zberejo vsi zainteresirani Lionsi nekega distrikta ali multidistrikta. Distrikt oz. multidistrikt ima tudi svoje organe, kateri so podobni organom na klubski ravni. Vredno je omeniti, da vsak dodaten nivo skrbi predvsem za boljšo koordinacijo in komunikacijo in deluje kot nekakšna piramida. Vrh sestavlja vsakoletna mednarodna konvencija, kjer volijo mednarodne direktorje, ki vodijo mednarodno organizacijo Lionsov, mandat pa traja dve leti. 16 direktorjev volijo vsako sodo leto, 17 pa vsako liho leto. Direktorji prihajajo z vsega sveta, tako da so celine čim bolj enakomerno zastopane. Vseskozi pa v podporo celotne organizacije služi štab v Oak Brooku, ki skrbi za vodenje evidenc in opravi veliko administrativnega dela.

V 138 državah pa Lions klubi sponzorirajo tudi LEO klube; njihovo število je že preseglo 5.600, združujejo pa več kot 141.000 članov, starih od 12 do 28 let (zgornja meja je določena v vsaki državi posebej). LEO klubi so bili sprva projekt v ZDA (prvi klub je bil ustanovljen leta 1957), saj so Lionsi želeli pomagati mladini, da razvije svoje potencialne in ne zabrede v mladostniške težave. Člani LEO klubov se delijo na alfa člane (do 18. leta) in na omega člane (starejši od 18 let). V osnovi naj bi bili v klubih predvsem alfa člani, kar se je v ZDA tudi obdržalo, saj se tamkajšnji prebivalci pogosto selijo. Mnogo članov LEO klubov tako študira v drugem mestu ali državi in prekine stike s svojim klubom. Zato so se v ZDA razširili »Campus Lions Clubs«, torej univerzitetni Lions klubi (po svetu jih je že prek 125), kjer mladi že prestopijo v Lions klube. Na tem mestu bi omenil, da je prehod iz enega v drug Lions klub precej enostaven, verjetno predvsem zaradi opisane situacije v ZDA, od koder Lionizem izvira. V Evropi pa se je uveljavila nekoliko drugačna struktura – večina LEO članov je starejših od 18 let (omega člani), ponekod pa so člani klubov stari kar precej prek 30 let. Menim, da je to posledica dejstva, da se v Evropi veliko manj selimo in dlje časa ostanemo v domačem kraju oz. bližini, kar omogoča dolgoletno članstvo v LEO klubih. Zaradi te specifičnosti je v Evropi LEO gibanje preraslo svoje osnovne okvirje in je postalo pravzaprav partnerska organizacija Lions klubom.

Medtem ko je poslanstvo LEO klubov enako kot poslanstvo Lionsov (saj velja za celotno organizacijo LCI), pa je na spletni strani LCI dodatno opredeljen moto LEO klubov – LEO je namreč kratica, ki pomeni Leadership – Experience – Opportunity (vodenje, izkušnje, priložnost). Osebno menim, da bi tako boljše opredelili poslanstvo LEO klubov, saj je njihov primarni namen (kot mladinski projekt LCI) razvijati mlade voditelje. Ravno ta nejasnost po mojem mnenju povzroča določene probleme v organizaciji, kar se še posebej kaže pri evropski starostni strukturi LEO klubov.

Organizacija LEO klubov je podobna kot pri Lionsih – začne se s posameznim članom, člani pa so povezani v klub. Vsak klub mora imeti sponzorski Lions klub, vendar se tudi LEO klubi povezujejo v cone in distrikte oz. multidistrikte. Na mednarodni Lions konvenciji imajo sicer tudi svoje srečanje, vendar o ničemer ne odločajo in nikogar ne volijo – od tega nivoja naprej so LEO člani povsem podrejeni Lionsom.

Pred 35 leti se je skupina evropskih LEO članov odločila, da bo organizirala evropsko konvencijo, ki so jo poimenovali LEO Europa Forum. Sčasoma so to konvencijo priznali tudi Lionsi. Danes je LEO Europa Forum uradno srečanje, vendar pa ne igra druge vloge, kot da motivira člane, predvsem pa gre za obliko druženja ter izmenjavo mnenj in idej. Sredi 90-ih let minulega stoletja se je oblikovala tudi nova funkcija, ILO (International Liaison Officer), ki je neformalna (ni še priznana s strani LCI), vendar vseeno opravlja (neformalno) nalogo mednarodnega povezovanja LEO članov in distriktov, hkrati pa tudi širi duh leoizma v države, kjer ne poznajo LEO klubov oz. so ti nepovezani in ne sodelujejo mednarodno.

V Evropi in Sredozemlju so se sčasoma razvila nova neformalna srečanja, namenjena motiviranju in širjenju leoizma – Central and Eastern European Workshop (CEEW) in Mediterranean Workshop (MED). Kandidature za organizacijo teh srečanj podajo države na

LEO Evropa Forumu eno leto vnaprej, načeloma pa se za ta korak odločijo države oz. distrikti, ki imajo določene težave, običajno povezane z motivacijo ali nizko mednarodno dejavnostjo – tako »tujina« pride k lokalnim LEO članom, namesto obratno

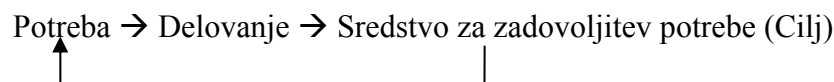
3. O delu in motivaciji

Kadar govorimo o prostovoljnem delu, seveda govorimo o posebni vrsti dela, pa vendar gre za delo. Delo običajno razumemo kot nekaj, kar delamo »osem ur na dan« za nek dogovorjeni znesek denarja. V ozadju dela pa gre očitno za nekaj drugega, saj je denar predvsem menjalno sredstvo – denar želimo zato, da z njim kupimo stvari, ki si jih želimo oz. jih potrebujemo. Kar nas usmerja, torej ni želja po denarju (žal se v praksi včasih kaže, da v nekaterih primerih velja točno to), temveč nekaj, kar nam bo dosegljivo, če bomo imeli denar. Povezave med delovanjem in cilji opisuje motivacija.

3.1. Motivacija

Vsi ljudje imamo **potrebe** – potrebe so nam prirojene in se sčasoma obnavljajo. Vsaka potreba v človeku sproži **delovanje**, katero naj bi zadovoljilo potrebo; ponavadi je delovanje usmerjeno v **cilj**, kateri je **sredstvo za zadovoljitev potrebe** (prikazano na sliki 2). Najbolj osnoven primer tega je hrana, katera je sredstvo za zadovoljitev lakote – v tem primeru lakota predstavlja potrebo, hrana pa cilj.

Slika 2: Grafični prikaz zveze med potrebo in ciljem



Vir: Lipovec, Razvita teorija organizacije, 1987, str. 109.

V primeru, ko je delovanje usmerjeno k cilju, govorimo o motiviranem delovanju. **Motiv** povezuje potrebo in cilj, je razlog našega delovanja in ga tudi pojasnjuje. Motivi so hotenja, ki se porajajo na podlagi potreb, in usmerjajo naše delovanje. Z **motivacijo** pa vzbujamo ta hotenja (Lipovec, 1987, str. 109).

Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Rozman s sodelavci (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 236): »Motivacija ali motiviranje, zlasti z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev«.

Lipičnik (1994, str. 489) opozarja, da ni mogoče ugotoviti vseh motivov človekovega dela, zato se predvsem omejuje na preučevanje in razlago splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije, saj so vse človekove dejavnosti, vključno z delom, spodbujene s številnimi zapletenimi dejavniki, od katerih nekatere poznamo, druge pa ne.

Na tem mestu bi omenil tudi t. i. frustrirano delovanje, katero je za razliko od motiviranega delovanja tako delovanje, ki na daljši rok oz. v večji meri ne zadovoljuje potreb. Frustrirano

delovanje ponavadi ni učinkovito, vsaj kadar gre za potrebe višjih ravni od fizioloških potreb (Rozman et al., 1993, str. 237).

Ljudje pri zadovoljevanju svojih potreb prihajamo v medsebojne odnose. Že na ravni posameznika, kateri ima več potreb, pride do spleta ciljev, kar imenujemo **interes**, vsota interesov posameznikov v združbi pa se imenuje **motivacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 110). Ker se med seboj oviramo ali pa dopolnjujemo, večja skladnost zagotavlja večjo uspešnost pri doseganju ciljev, zato mora motiviranje voditi k čim večji usklajenosti delovanja ljudi (Rozman et al., 1993, str. 237).

Problem motivacije s tem dobi novo dimenzijo, zato je potrebno razumeti, kakšne potrebe imajo posamezniki v organizaciji. Zaradi preglednosti so jih avtorji v preteklosti razdelili v različne skupine, tako da imamo sedaj na voljo različne **klasifikacije potreb**.

3.2. Klasifikacije potreb

Najpogosteje avtorji potrebe na grobo delijo na primarne, fiziološke potrebe in na sekundarne potrebe, ki so pod vplivom osebnosti in družbenega okolja. Haire jih deli na (1956, str. 15):

- **fizične** (podobne primarnim),
- **družabne** (potrebe po druženju, po izmenjevanju mnenj, čustev ipd.) in
- **egoistične** (izvirajo iz osebnosti posameznika, npr. potreba po dominaciji).

Likert namesto potreb razvršča **motive**, ki jih deli na (Likert, 1959):

- **ekonomske**,
- **egoistične** (želja po napredovanju, priznanjih, ugledu ...),
- **varnostne** in
- **želje po novih izkušnjah in ustvarjalnosti**.

Maier pa potrebe deli na (1964, str. 191):

- **prirojene ali naravne** (niso odvisne od preteklih izkušenj),
- **pridobljene** (so odvisne od preteklih izkušenj posameznika) in
- **družabne** (potrebe po druženju, pripadnosti, po družbenem ugledu).

Maier je ugotovil tudi pomembno lastnost izkušenj, saj imajo ljudje z različnimi izkušnjami tudi različne potrebe. Posledično se takšni ljudje najmanj razumejo in tudi komunicirajo najmanj med seboj (značilni pari skupin ljudi, ki se po izkušnjah precej razlikujejo, so: moški - ženske, starši - otroci, ravnalci - delavci ipd.). To še dodatno pojasnjuje kompleksnost razmerij med ljudmi in seveda tudi različno motiviranost (Lipovec, 1987, str. 112).

Korak naprej pa je naredil Maslow, ki je potrebe ne le razvrstil, temveč med njimi določil tudi hierarhijo. Takole jih je povzel Rozman s sodelavci (1993, str. 238):

- **fiziološke potrebe** so tiste, ki jih mora človek zadovoljiti zaradi preživetja (potrebe po hrani in pijači, bivališču, spolnosti ipd.),
- **potrebe po varnosti** (pravica do dela, lastnine, razne vrste zaščite itd.),

- **družabne potrebe** (prijateljstvo, pripadnost),
- **potrebe po spoštovanju samega sebe in s strani drugih** (potrebe po samostojnosti, dosežki, status ipd.),
- **potrebe po uresničenju svojih sposobnosti oz. samouresničenju** (kariera, razvoj, uresničitev osebnosti).

Ta hierarhija ima po Maslowu to lastnost, da mora človek najprej zadovoljiti prve nivoje potreb, začevši s fiziološkimi. Šele ko do neke mere zadovolji te, začne zadovoljevati potrebe po varnosti in potem analogno potrebe višjih nivojev. To po eni strani pojasnjuje, zakaj imamo ljudje v nekem trenutku različne potrebe, po drugi strani pa hierarhija kaže tudi na to, da zadovoljene potrebe ne motivirajo (Rozman et al., 1993, str. 238).

Lipičnik (1994, str. 499) omenja tudi raziskave, opravljene na podlagi teorije Maslowa, v katerih so po državah merili pomembnost posameznih potreb in kako so te potrebe zadovoljene. Rezultati so prikazani v tabelah 1 in 2:

Tabela 1: Kako pomembne so posamezne potrebe v raznih državah

	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Družabne potrebe	Potrebe po spoštovanju	Potrebe po samo-uresničenju
Nemčija	2	5	4	3	1
Francija	3	4	5	2	1
ZDA	4	3	5	2	1
Japonska	4	3	5	2	1
Indija	1	5	4	3	2
Malavi	1	4	5	3	2

Vir: B. Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 499.

Tabela 2: Kako so zadovoljene posamezne potrebe v različnih državah

	Fiziološke potrebe	Potrebe po varnosti	Družabne potrebe	Potrebe po spoštovanju	Potrebe po samo-uresničenju
Nemčija	3	1	2	4	5
Francija	2	3	1	4	5
ZDA	1	2	3	4	5
Japonska	1	5	3	2	4
Indija	1	3	2	4	5
Malavi	3	2	1	5	4

Vir: B. Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 499.

Rezultati zgornjih raziskav kažejo, da na Zahodu oz. v ekonomsko bolj razvitih državah ljudje fiziološke potrebe cenijo kot manj pomembne, kar lahko pripišemo dejstvu, da imajo v glavnem v istih državah te potrebe tudi dobro zadovoljene. Zgodovinsko lahko ocenimo, da v teh državah že vrsto let niso trpeli večjega pomanjkanja, zato so se usmerili na zadovoljevanje potreb višjih ravni.

Rozman s sodelavci (1993, str. 238) pa omenja raziskave, katere so potrdile obstoj fizioloških potreb, pri ostalih nivojih potreb (zlasti glede hierarhije) pa niso dobili zanesljivih potrditev.

Ker so fiziološke potrebe najbolj univerzalne od vseh potreb, je tudi njihov obstoj lažje dokazati, prav tako pa njihovo relativno pomembnost, saj so fiziološke potrebe neodvisne od preferenc in vrednot posameznika. Kultura tako manj vpliva na fiziološke potrebe oz. na oceno pomembnosti fizioloških potreb v primerjavi z višjimi ravnmi potreb.

Podoben vidik opazimo tudi pri ostalih avtorjih, še posebej pa je zanimiva ugotovitev Maierja, ki potrebe deli tudi z vidika izkušenj. Izkušnje lahko pojasnijo tako razlike med kulturami, kot tudi razlike med posamezniki znotraj iste kulture. Obstoj izkušenj torej povečuje število možnih kombinacij dejavnikov, kateri vplivajo na splet potreb (interes) posameznika, kar povečuje kompleksnost problema in otežuje njegovo reševanje.

Izkušnje pa delno pojasnjujejo tudi obstoj frustriranega in konfliktnega delovanja. Konfliktno delovanje je podobno frustriranemu delovanju, saj v nobenem primeru ne pride do zadovoljitve potrebe. Frustracije so ovire, ki prihajajo iz okolja, konflikti pa izvirajo iz posameznika.

Frustriran oz. konflikten človek je psihično napet. Poznamo prilagojeno obliko reagiranja, to je tako ki zmanjša napetost in trajno reši frustracijsko oz. konfliktno situacijo, in neprilagojeno obliko reagiranja, pri kateri pride le do začasne odstranitve ovire, kar v nadaljnje še dodatno oteži reševanje frustracije oz. konflikta. Če posameznik ponavlja tako neprilagojeno obrambno reakcijo, je to **frustracijski stereotip** (Lipičnik, 1994, str. 493).

Izkušnje posamezniku torej omogočijo, da se sčasoma nauči spoprijemati se s svojimi problemi in ovirami, ne glede na to, ali izvirajo iz okolja ali od znotraj.

Lipičnik (1994, str. 495) pa na svoj način razvršča dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo. Deli jih na **individualne razlike**, **lastnosti dela** in **organizacijsko prakso**. Te tri skupine spremenljivk delujejo interaktivno (kot je prikazano na sliki 3), zato mora management premisliti, kako vplivajo na uspešnost pri delu, pri tem pa mora upoštevati, da na določene dejavnike tudi ne more vplivati (npr. skrb za bolnega otroka, finančna pomoč staršem ipd.)

Slika 3: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Motivacija in motiviranje*, 1994, str. 496.

3.3. Motivacijske teorije

Vse te podlage so avtorjem služile, da so izpeljali določene motivacijske teorije. Lipičnik (1994, str. 497–503) omenja naslednje, ob vsaki pa navaja tudi uporabnost za managerje.

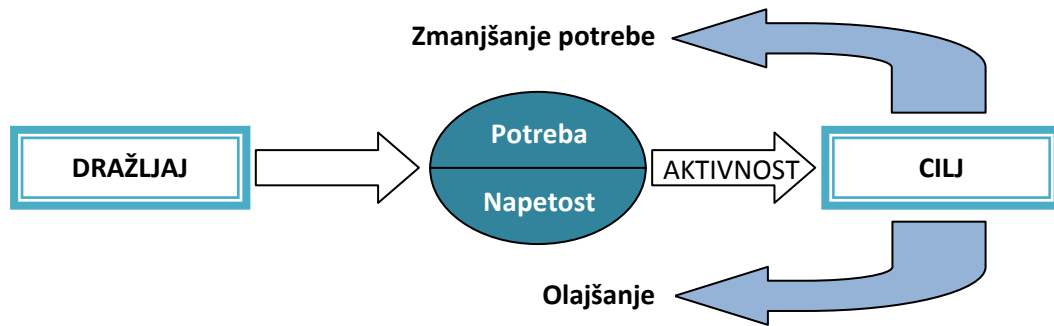
3.3.1. Motivacijska teorija Maslowa

Ta teorija izhaja iz Maslowove hierarhije potreb, po kateri je potrebno ugotoviti, na katerem nivoju se zaposleni nahajajo, in iz tega sklepati, kje bodo v prihodnjem obdobju in kam bodo težili. Te podatke managerji pridobijo s pomočjo navadnih vprašalnikov, na podlagi ugotovitev pa lahko primerno motivirajo svoje zaposlene in jim pomagajo pri doseganju svojih ciljev. Lipičnik tudi opozarja, da preprosto sklepanje o potrebah zaposlenih ne bi bilo ustrezno, saj se v času in intenziteti spreminjajo.

3.3.2. Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poskušal razložiti shemo delovanja motivov (slika 4):

Slika 4: Leavittova motivacijska shema



Vir: Lipičnik, B. Motivacija in motiviranje, 1994, str. 499.

Po modelu na sliki 4 je dražljaj sprememba v okolju oz. v posamezniku in povzroča potrebo, katera terja aktivnost. Model je podoben tistemu, katerega sem na začetku povzel po Lipovcu, saj gre za splošen prikaz faz motivacijskega ciklusa. Managerju to omogoča razumeti celoten proces, zato lahko ustrezneje motivira oz. usmerja aktivnosti zaposlenih, da ti dosejajo svoje cilje.

3.3.3. Vroomova motivacijska teorija

Vroom je svojo teorijo osnoval na ideji, da posameznik izbere tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju zanj v tistem trenutku najbolj koristno. Odločitev je odvisna od privlačnosti ciljev in posameznikove ocene, da bo izbrano vedenje pripeljalo do izbranih/želenih ciljev. Privlačnost ciljev ali **valenca** je lahko pozitivna (cilj posameznika privlači), nulta (posameznik je do cilja ravnodušen) ali negativna (cilj posameznika odbija, se mu želi izogniti). Pomemben del Vroomove teorije je tudi **instrumentalnost**, to je povezanost ciljev. Dva cilja sta lahko povezana tako, da doseganje prvega omogoča doseganje drugega, pomembnejšega (napredovanje je tako lahko le prvi cilj, ki vodi do višje plače, večjega ugleda). Seveda pa je pri tej teoriji pomembno tudi **pričakovanje** – posameznik torej pričakuje, da bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja.

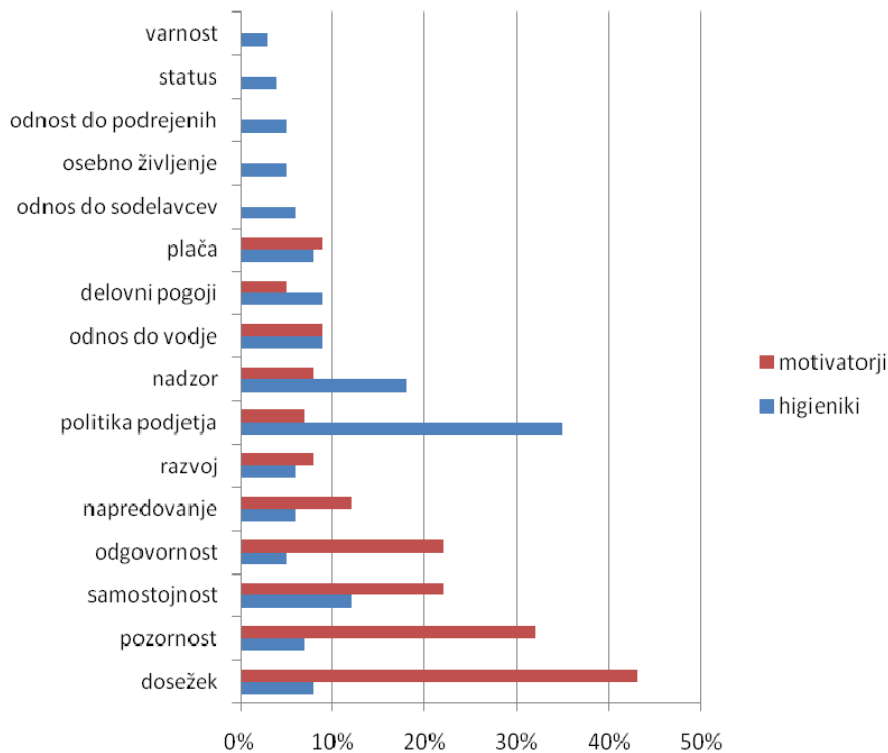
Vroomova teorija nudi managerju kar nekaj orodij za motiviranje – sama valenca sicer opisuje in pojasnjuje vrednost ciljev, vendar pa instrumentalnost pojasnjuje povezave med njimi, kar managerju omogoči, da zaposlenemu osvetli zvezo med dvema ciljema, npr. med ciljem managerja oz. podjetja in ciljem zaposlenega. Če k temu priključimo še pričakovanja, lahko manager vpliva na vedenje tako, da zaposlenemu zagotovi, da bo določeno vedenje pripeljalo do pričakovanega rezultata oz. cilja.

3.3.4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je pri raziskovanju motivacijski faktorjev prišel do ugotovitve, da jih na grobo lahko deli na dva dela – na **higienike** in **motivatorje**. Higieniki so tisti faktorji, katerih povečanje ne poveča motivacije zaposlenih, vendar njihovo zmanjšanje povzroča zmanjšanje zadovoljstva. Zanje je torej značilno, da morajo biti na ustrezni ravni, sicer negativno vplivajo na ljudi. Motivatorji pa so tisti faktorji, kateri povečajo motivacijo, kadar so prisotni,

vendar pa ne zmanjšajo zadovoljstva, če so odsotni. Herzbergova raziskava je tudi pokazala, da dejavniki niso samo higieniki ali motivatorji, temveč so kombinacija obeh, en pa ponavadi prevladuje. Herzbergovi rezultati so prikazani v spodnjem grafu na sliki 5:

Slika 5: Motivatorji in higieniki po Herzbergu



Vir: B. Lipičnik, *Motivacija in motiviranje*, 1994, str. 501.

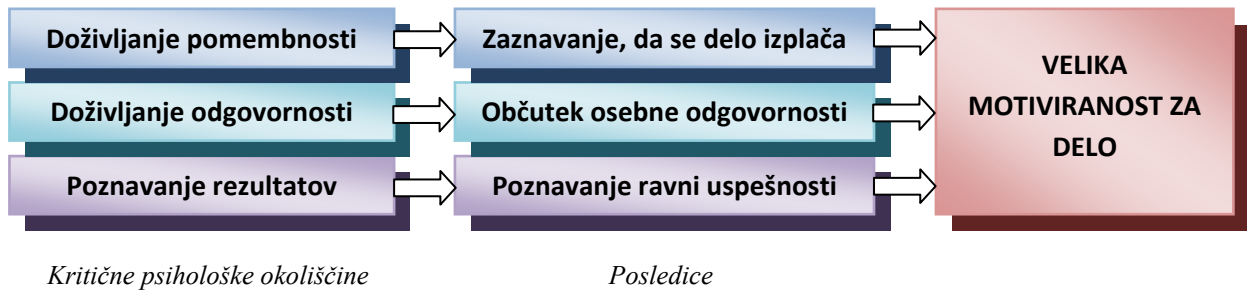
Rozman s sodelavci (1993, str. 240) omenja raziskave, ki so našle motivatorje predvsem v višjih skupinah ciljev oz. potreb (glede na hierarhijo potreb po Maslowu). Rozman omenja tudi Myersa, ki je ugotovil, da rezultati Herzbergove študije veljajo predvsem za ljudi, ki težijo k lastnemu razvoju, za ljudi, ki so pa usmerjeni v »vzdrževanje«, pa ne velja. Ugotovil je tudi, da se v primeru, ko prva skupina nima možnosti doseganja ciljev, le-ta pridruži drugi skupini.

Za managerje vse to pomeni, da morajo dobro spoznati svoje ljudi in ugotoviti, kaj jih motivira, kaj pa zgolj pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu ter tako zmanjšuje napetosti na delovnem mestu in zaposlenim ne jemlje energije, ki jo zato lahko usmerjajo v svoje delo.

3.3.5. Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Ta model izhaja iz Herzbergove teorije, po kateri naj bi obogatitev dela pripomogla k večji motiviranosti, ukvarja pa se z vprašanjem, kako spremeniti lastnosti dela, da bo prišlo do pozitivnega rezultata. Bistvo modela so tri psihološke okoliščine (prikazane na sliki 6), pri katerih je pomembno to, da če je ena od njih na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih.

Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo



Vir: B. Lipičnik, *Motivacija in motiviranje*, 1994, str. 502.

Na podlagi razumevanja tega modela lahko manager prilagodi delo oz. lastnosti dela na ta način, da bodo zaposleni bolj motivirani. Predvsem je pomembno, da zaposleni razume svoje mesto v podjetju oz. da se zaveda, da je pomemben člen v verigi (veriga je namreč močna toliko kot njen najšibkejši člen). Na to lahko naslonimo tudi doživljanje odgovornosti, zaposleni pa mora poznati tudi rezultate dela celotnega podjetja (ali vsaj oddelka), da razume, kaj podjetje dela, tako pa bo tudi lažje primerjal uspešnost (primerjave lahko dela s standardi, z ostalimi zaposlenimi, s konkurenco itd.).

3.3.6. Problemsko motivacijska teorija

Ideja te teorije je, da je neka situacija za človeka problem, če jo ima za neprijetno in jo želi spremeniti, rešiti. Problem je torej tisto, kar človeka žene v aktivnost, vendar je za nemotivirane ljudi značilno, da problemov ne vidijo, torej so tudi bolj pasivni. Za managerja to pomeni, da lahko zaposlenim dela oz. daje probleme in jih s tem aktivira. Potrebno je paziti, da zaposleni dobijo prave probleme, kateri jih bodo pravilno motivirali.

3.3.7. Frommova motivacijska teorija

Fromm je v svojih raziskavah ugotovil, da ljudje delajo ali zato, da bi nekaj imeli, ali pa zato, da bi nekaj postali. Prvi so torej usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa stremijo k ugledu, k uveljavitvi (v družbi). Pomembno je razumeti, da se *biti* in *imeti* ne izključujeta, predstavljata le dve skrajnosti na isti lestvici – veliko ljudi pa je nekje vmes. Za managerje je ta teorija uporabna, da pravilno nagrajujejo zaposlene, ene npr. z višjo plačo, druge pa z napredovanjem.

Poleg naštetih teorij pa Rozman s sodelavci (1993, str. 240 – 243) omenja naslednje teorije.

3.3.8. McGregorjeva teorija

McGregor je ljudi ločil na dva tipa – tip X in tip Y. Tip X so ljudje, ki neradi delajo ter jih je potrebno k delu siliti in jim ukazovati, tip Y pa ljudje, ki uživajo v delu in so samoiniciativni. Na podlagi tega je sklepal, da je za vsak tip ljudi potrebno drugačno ravnanje managerjev in tudi drugačna organizacijska struktura. Ljudem tipa X bolj ustreza zadovoljevanje nižjih

potreb in stremijo k primernemu zaslužku, zanje pa je primerna bolj hierarhična organizacija. Za ljudi tipa Y, ki so pa bolj usmerjeni v potrebe višjih ravni, pa je bolj ustrezna bolj participativna organizacijska oblika oz. oblikovanje izvedbenih delovnih skupin – timov. Managerji takšne skupine samo koordinirajo in jim nudijo pomoč, sicer pa ljudi v skupinah motivira že delo samo.

3.3.9. Teorija treh potreb

Izhodišče te teorije je ideja, da ljudi motivirajo tri potrebe:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po tesnem sodelovanju.

V posamezniku naj bi prevladovala ena od naštetih potreb. Ljudje prve skupine si želijo biti učinkoviti, želijo doseči več kot drugi, zato si postavljajo višje, bolj zahtevne cilje. Ljudje v drugi skupini si želijo vpliv na dogajanje in na podrejene, ljudje v tretji skupini pa si želijo sodelovanja in dobrih, prijateljskih odnosov s sodelavci. Z različnimi testi lahko management ugotovi, kam zaposleni spadajo, in jim na podlagi tega dodelijo ustrezno delovno mesto – ljudje prve skupine bi tako lahko bili dobri obratovodje, vodje oddelkov, ljudje druge skupine bodo verjetno najbolje delovali na višjih managerskih mestih, medtem ko bi bili ljudje iz tretje skupine lahko uspešni v marketingu. Iz te teorije se je razvil tudi management z določanjem ciljev – tako so zaposleni precej samostojni in se razvijajo v želeno smer, manager pa zagotavlja usklajenost ciljev med posameznikom in podjetjem.

3.3.10. Teorija načela enakosti

Zaposleni za enako delo pričakujejo enako plačilo. Bolj kot absolutna višina jih zanima relativno plačilo glede na vložen trud, znanje, odgovornost ipd., kar potem primerjajo s svojimi sodelavci. Raziskave so pokazale, da teorija v precejšnji meri velja. Pokazale so tudi, da v primeru plačila po času preveč plačani delavci povečajo količino dela, premalo plačani pa zmanjšajo količino dela, kot da bi težili k uravnoveženosti s plačilom. V primeru plačila po učinku pa preplačani delavci ne povečajo količine dela, temveč kakovost, nasprotno pa premalo plačani delavci povečajo količino (da bi dobili višje plačilo) in zanemarijo kakovost.

Večina poslovne literature se pri implementaciji motivacijske strukture zanaša na plačni sistem oz. sistem (finančnih) nagrad. Kot sem že omenil, nam denar predstavlja sredstvo, s katerim bomo šele kupili sredstvo za zadovoljevanje potreb (denar sam po sebi ne zadovoljuje potreb, razen morda potreb tretjega in četrtega nivoja po Maslowu – če imamo denar, imamo občutek varnosti, z njim pa pridobimo tudi določen status oz. ugled). Pri prostovoljnem delu torej ni finančnih (niti drugih materialnih) koristi in nagrad, zato se je potrebno pri implementaciji zanašati predvsem na ostale vidike motiviranja.

Literatura in drugi viri pa ponujajo tudi nekaj napotkov za poslovanje (in motiviranje) v neprofitnih organizacijah, čemur bom namenil naslednjih nekaj besed.

4. Motivacija prostovoljcev

V praksi je bilo bolj malo raziskanega, kaj točno motivira prostovoljce, so pa v 90-ih letih minulega stoletja storili prve korake v tej smeri. Tako sta Clary in Snyder (1992, str. 124-125) v svojih raziskavah prišla do naslednjih skupin motivacijskih faktorjev:

- **faktorji znanja in izkušenj** (učenje, pridobivanje izkušenj pri delu z ljudmi, pridobivanje delovnih izkušenj ipd.),
- **karierni faktorji** (izboljšanje zaposljivosti, spoznavanje novih ljudi, pridobivanje izkušenj ipd.),
- **faktorji vrednot** (delovanje zaradi vrednot, altruizma, želje po prispevanju v družbo itd.),
- **faktorji družbenega prilagajanja** (vključevanje v določene družbe, pridobivanje odobravanja družbe oz. izogibanje neodobravanju),
- **faktorji zaščite ega** (zmanjševanje občutka krivde, beg pred lastnimi problemi),
- **faktorji samospoštovanja** (psihološka rast, izboljšanje samopodobe in samospoštovanja).

Sklepamo lahko, da določena aktivnost različnim prostovoljcem zadovoljuje različne potrebe. Pravzaprav lahko sklepamo, da pri enem prostovoljcu določena aktivnost zadovoljuje več potreb hkrati, vprašanje pa je, ali katera od njih prevladuje. Sklepamo lahko tudi, da se seveda skozi čas motivi oz. potrebe spreminjajo, kar še dodatno otežuje raziskovanje, predvsem pa praktično motiviranje v vsakodnevni situacijah. Preprost način bi gotovo bil pogovor oz. nekakšna komunikacija med prostovoljci in vodji (ki so lahko prostovoljci tudi sami), tako da vodja lahko uskladi celoto skupino.

Clary in Snyder sta z Ridgeom začela tudi popisovati prostovoljske faktorje (motivacijo) - Volunteer Functions Inventory (VFI). Podobna je raziskava Esmondove in Dunlopa (2004), ki se imenuje Volunteer Motivation Inventory (VMI, popisi prostovoljskih motivov). Raziskava je obsegala tri študije v petih fazah. V vsaki fazi so dodali nove motive oz. vprašanja, s katerimi merimo motive (na lestvici od ena do pet). V zadnji pa so dodali še elemente VFI Clarya, Snyderja in Ridgea in tako dobili seznam 70 vprašanj oz. trditev o motivaciji, ki so jih nato skrčili na 44 trditev, za katere so morali anketiranci izbrati, kako močno se z njimi strinjajo (na lestvici od ena do pet). Z njimi se identificira glavne skupine motivacijskih faktorjev – šest je enakih, kot sta jih opredelila Clary in Snyder, dodali pa so še:

- **recipročnost** (kar v življenju daješ, to v življenju dobiš),
- **prepoznanje** (da ostali spoznajo in priznajo tvoje sposobnosti, vrline),
- **druženje**,
- **reaktivnost** (iskanje način za soočanje z lastnimi problemi, preteklimi in sedanjimi).

Raziskava (opravljena v Avstraliji) je pokazala, da so najbolj pogosti motivacijski faktorji iz skupine **vrednot**, sledi **recipročnost**, nato pa **prepoznanje** sposobnosti in vrlin. Karierni motivi, druženje in faktorji zaščite (ega) so bili med najmanj pomembnimi.

Tovrstne raziskave lahko veliko pripomorejo k razumevanju motivacije, kar po eni strani lahko uporabimo pri privabljanju novih prostovoljcev, pa tudi potrebe in želje obstoječih lahko bolje zadovoljujemo, če jih seveda identificiramo in v skladu z njimi ravnamo.

Skellyeva (2000) omenja pet skupin motivacijskih faktorjev:

- **dosežki,**
- **moč,**
- **povezovanje (druženje),**
- **prepoznanje,**
- **altruizem.**

Ljudje, katere ženejo dosežki, iščejo situacije, ki zahtevajo odličnost, saj se bodo v njih lahko odlikovali. Ti ljudje so radi boljši od ostalih ter iščejo drugačne dosežke in si postavljajo višje cilje. Stvari želijo narediti bolje in najti načine, kako odpraviti ovire. Da bi s tovrstnimi ljudmi delali dobro, Skellyeva svetuje:

- da jih prosimo za pomoč, ko se dogovarjamo za metode in tempo dela,
- da jim dodeljujemo zahtevne naloge, katere zahtevajo učinkovitost,
- da se jim omogoči učenje novih stvari,
- da se jim da točne in natančne povratne informacije o njihovem delu.

Ljudje, ki iščejo moč, bi radi imeli vpliv; predvsem si želijo vplivati na druge s svojimi idejami. Želijo zmagovati v debatah, in da jim drugi sledijo. Vplivati želijo prek komunikacije. Za delo z njimi Skellyeva predlaga:

- da jim dajemo možnost voditi ostale,
- da jim dopuščamo uvajati spremembe,
- da jim omogočimo ukvarjanje s podrejenimi in z nadzorniki,
- da si sami določajo tempo dela,
- da jih vprašamo, kako naj bi določeno stvar naredili,
- da jim naložimo naloge, ki zahtevajo vodstvene sposobnosti.

Ljudem z željo po povezovanju oz. druženju je pomembno, da sodelujejo. Želijo sklepati prijateljstva in pomagati ljudem, skrbijo pa tudi za čustva drugih. Pri delu z njimi je potrebno:

- zagotoviti, da delajo z ljudmi,
- poiskati naloge, ki zahtevajo sodelovanje,
- da imajo dovolj časa, da se z ostalimi sodelavci (prostovoljci) družijo tudi med delom,
- dopustiti, da gradijo razmerja.

Ljudem, katere žene prepoznanje, sta pomembna status in prestiž. Radi imajo kratke naloge z jasnim koncem, kar jim tudi omogoča, da se ukvarjajo z novimi in novimi nalogami. Radi imajo odnose z javnostmi. Želijo delati na popularnih projektih. Zanje je pomembno:

- da jim damo naloge, katere lahko hitro končajo,
- da imajo možnost pojavljanja na televiziji, radiu, ipd.,
- da se jih nagradi s certifikati in priznanji, po možnosti v javnosti.

Altruistične ljudi žene občutek za splošno dobro. Imajo visoke ideale in vrednote, skrbijo za interese javnosti, pomembna pa jim je tudi odgovornost. Za njih Skellyeva predlaga:

- da jih dajemo v delovne skupine s podobnimi vrednotami in cilji,
- da delajo z zelo predanimi ljudmi,
- da delajo na projektih, ki so javnosti zelo pomembni in so blizu poslanstva organizacije.

Za neprofitni sektor v celoti (zaposleni in prostovoljci) veljajo precej podobni motivacijski faktorji, saj so zaposleni veliko slabše materialno nagrajeni kot njihovi kolegi v profitnem sektorju. Zanje torej lahko najdemo sledeče skupine motivacijskih faktorjev (Zietlow, Hankin & Seidner, 2007, str. 510):

- **predanost** (delu, strankam, skupnosti, njim samim ipd.),
- **izkušnje** (pri delu, z ljudmi, poslovanje z donatorji ipd.),
- **jasnost** (glede njihovega dela in odgovornosti ter glede namena in poslanstva organizacije).

Dodatne prednosti dela v neprofitni oz. prostovoljni organizaciji pa so tudi bolj subtilne prednosti, kot so možnost prilagodljivega delovnega časa, delo od doma, morda so s tem povezani tudi kakšni popusti in druge ugodnosti, vsak posameznik pa ima še svoje razloge, zakaj dela v tovrstni organizaciji (pohvala, prepoznanje, promocija vrednot, prilagodljivost, avtonomnost, kritičnost, stalnost, osebnostna rast, varnost, bližina doma ipd.).

Kot lahko vidimo, se motivacijski faktorji med različnimi avtorji sicer razlikujejo po skupinah, vendar je v celoti nabor načeloma enak. Bistveno je, da se motivatorji od posameznika do posameznika razlikujejo, hkrati pa se spreminjajo v času.

4.1. Pomen poslanstva

Pomemben vidik poslovanja neprofitne organizacije je tudi poslanstvo – ne samo, da je za vsako organizacijo pomembno, da je jasno opredeljeno, neprofitna organizacija je utemeljena s svojim poslanstvom.

Tako Drucker (1990, str. 3) pravi, da iz poslanstva izhajajo cilji – brez prvega ni drugega. Tako na primer poslanstvo bolnišnice ne sme biti »skrbimo za zdravje«, temveč »skrbimo za bolnike«. Pomembno je tudi, da ne gre za nekakšen sendvič dobrih namenov – poslanstvo mora biti preprosto in jasno.

Drucker tako ugotovi, da mora vsako poslanstvo odsevati tri stvari (1990, str. 8):

- priložnosti,
- kompetence,
- predanost.

Samo dobri nameni namreč ne mobilizirajo ljudi.

4.2. Management v neprofitnem sektorju

Kovač (1997, str. 5) pravi, da je v neprofitnem sektorju managersko znanje potrebno zaradi:

- **naraščanja pomembnosti neprofitnega sektorja** (še zlasti v postsocialističnih družbah v tranziciji),
- **krize socialne države** (ki potrebuje večjo racionalnost na področju neprofitnih dejavnosti),
- **zahtev ljudi po večji kakovosti proizvodov in storitev** v neprofitnem sektorju, zaradi boljšega zadovoljevanja potreb,
- **naraščanja potreb in interesov posameznikov, gibanj in institucij** za uveljavljanje kakovosti življenja, humanih ciljev in človekoljubne dejavnosti.

Če je bilo pred 40 leti skoraj bogokletno razmišljati o ekonomiki in managementu v neprofitnih organizacijah, je jasno, da danes temu ni več tako, saj velja za vse enako pravilo – viri so omejeni, imamo več alternativ uporabe virov, te pa je treba racionalno alocirati.

Tudi Kovač po Druckerju (1990) povzema, da je pomembno poslanstvo, da je pomembno strateško odločanje (trženje, ekonomika, finance, kadri), in da je pomembno merjenje poslovnih rezultatov in učinkov (neprofitne) dejavnosti.

Možina (1998, str. 5) meni, da je osrednji problem kakovost, odličnost. Ustvarjalci odličnosti so ljudje in, kot v vsaki organizaciji, se vse začne pri vodji, managerju. Za doseganje odličnosti tako Možina predlaga naslednja načela:

- **uvid v situacijo – vprašati za prave stvari** (vodilni delavci morajo biti sposobni spoznati probleme v svojem bistvu, ne samo površno; brez dobrega poznavanja problema ni dobre strategije reševanja problema),
- **kultura v organizaciji – skupne vrednote** (odličnost bomo dosegli le tako, da bo to tudi vrednota vseh v organizaciji, da bo torej kultura ustrezna),
- **vizija ustvarjanja prihodnosti** (le vodje z vizijo prihodnosti znajo peljati od znanega v neznano in tako ustvarjati prihodnost na osnovi dejstev, podatkov, želja, interesov, priložnosti in nevarnost),
- **sprejemljivost – pripravljenost na spremembe** (pasivno prilagajanje na spremembe ni dovolj – potrebno jih je predvideti ter se nanje pripraviti in jih sprejeti),
- **usmerjenost k odličnosti** (vsaka sprememba vodi v novo razporeditev virov – včasih je potrebno kaj izločiti ali preoblikovati, včasih pa kaj dodati; tako mora biti vseskozi prisotna želja po izboljšanju in povečanju kakovosti).

Na poti k odličnosti je za boljše dosežke potrebno motivirati zaposlene, sicer pride do pasivnosti in nezainteresiranosti – to pa ni pot k odličnosti. Manager mora tako biti dejaven, saj motiviranja ne more opraviti nihče drug. Z ustrežno motivacijo pa sodelavci začnejo sproščati svoje zmogljivosti in zamisli, kar je po eni strani osnova z njihovo osebno in strokovno rast, po drugi strani pa tako dobimo ustvarjalno ozračje (Možina, 1998, str. 7).

Podrobnosti omenjenih tem sicer presegajo okvire te diplomske naloge, vendar se mi zdi pomembno, da imamo te smernice v mislih tudi, kadar govorimo o prostovoljcih in motivaciji, saj je potrebno razumeti okvir, v katerem prostovoljci delujejo, in zakaj jih je sploh potrebno motivirati.

4.3. Kaj teoretični izsledki pomenijo za prostovoljne organizacije?

Če povzamem mnenje avtorjev, je za neprofitni in prostovoljni sektor značilna visoka vloga vrednot in ostalih vzgibov višjih ravni, posledično pa je toliko bolj pomembna motivacija na nefinančni osnovi – tam, kjer lahko v profitnem sektorju dodobra izrabijo finančne in druge materialne stimulacije, se mora neprofitni sektor zanašati na nefinančno motivacijo.

Motivacijske faktorje prostovoljcev tako lahko spravimo v naslednjih 10 kategorij:

1. **Vrednote**
2. **Znanje in izkušnje**
3. **Izboljšanje zaposljivosti**
4. **Družbeno prilagajanje**
5. **Zaščita ega**
6. **Samospoštovanje**
7. **Recipročnost**
8. **Prepoznanje**
9. **Druženje**
10. **Reaktivnost**

Večino teh faktorjev sta opredelila že Clary in Snyder, ostale pa sta dodatno opredelila Esmondova in Dunlop. Menim, da ostali avtorji govorijo o istih faktorjih, vendar so jih drugače razporedili po kategorijah, zgornjih 10 pa se ujema z raziskavo Esmondove in Dunlopa, kar mi je omogočilo, da sem si njunih 44 trditev lahko izposodil tudi v svoji anketi.

Večina avtorjev se pri obravnavi neprofitnega sektorja poslužuje teoretičnih izsledkov, ki so nastali v zgodovini raziskovanja motivacije na splošno – tako so zelo pomembne tudi ugotovitve Maslowa, Herzberga in ostalih, ki veljajo za utemeljitelje znanosti s področja potreb in motivacije.

Po hierarhiji potreb po Maslowu je jasno, da delovanje v neprofitnem sektorju zadovoljuje predvsem zgornje nivoje potreb. Medtem ko imajo zaposleni v neprofitnem sektorju tudi plače kot vir finančnih prihodkov, s katerimi si kupijo sredstva za zadovoljevanje potreb nižjih ravni, lahko sklepamo, da prostovoljci te potrebe zadovoljujejo na drug način – veliko mladih prostovoljcev živi doma pri starših, aktivna populacija ima službo, upokojenci pa živijo na račun prihrankov oz. preteklega dela. Tako preostanek časa lahko namenijo tudi za prostovoljstvo, s katerim očitno zadovoljujejo ostale, višje potrebe.

Če apliciramo teorijo Maslowa na realno situacijo, lahko ugotovimo, da je za motiviranje prostovoljcev pomembno, kar je Lipičnik ugotovil, da velja na splošno (oz. za profitni sektor) – vodstvo mora poznati svoje sodelavce in njihove potrebe, da jih lahko temu primerno

motivira. Tudi Vroomova teorija nudi pomembne izsledke – pomembno je namreč, da vsak član organizacije razume povezavo med lastnimi cilji in cilji organizacije. Delovanje v nasprotnih smereh je namreč neproduktivno, zato je vloga vodij, da ustrezno oblikujejo delo prostovoljcev ter tako hkrati dosegajo njihove cilje in cilje organizacije.

Herzbergova dvofaktorska teorija in nadaljnje raziskave nudijo dodatno podporo konceptu, po katerem prostovoljci zadovoljujejo predvsem potrebe višjih ravni – rezultati namreč kažejo, da za ljudi, ki težijo k v lastni razvoj, motivacija temelji predvsem na potrebah višjih ravni. Kot največji motivatorji so se v teh raziskavah izkazali dosežki, pozornost, odgovornost in samostojnost – vse to pa so značilnosti prostovoljnega dela (oz. jih lahko prepoznamo kot kategorije motivatorjev, ki veljajo za prostovoljce).

Herzbergovo teorijo nadgradi Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, ki osvetljuje povezavo doživljanja pomembnosti, odgovornosti in poznavanja rezultatov dela z visoko motivacijo. To pomeni, da morajo vsi člani organizacije razumeti, kakšno delo opravljajo in kako se njihovo delo umešča v delo celotne organizacije, saj se le tako lahko zavedajo pomembnosti svojega prispevka, to pa vodi v povečan občutek odgovornosti. To dvoje pa seveda ne poveča motivacije, če ni povratnih informacij o uspešnosti opravljenega dela, saj le tako člani lahko razumejo, ali delajo dobro (in tako cela organizacija) ali ne.

Za pojasnjevanje dela prostovoljcev pa je zanimiva tudi Frommova teorija, ki pravi, da nekateri delajo zato, da imajo, drugi pa zato, da bi nekaj postali. Ker v prostovoljstvu ni finančnih oz. kakršnih koli materialnih nagrad, je jasno, da so prostovoljci ljudje, ki delajo zato, da bi nekaj postali. Podobno bi lahko po McGregorjevi teoriji zaključili, da so prostovoljci predvsem ljudje tipa Y, kar pomeni, da je za prostovoljno organizacijo bolj primerna participativna organizacijska oblika in oblikovanje delovnih skupin.

Teorija treh potreb pravi, da ljudi motivirajo potrebe po dosežkih, moči in tesnem sodelovanju – za vsakega je sicer značilna kombinacija vseh treh, vendar je običajno ena izpostavljena. Ker se vse tri potrebe izražajo tudi skozi prej omenjenih 10 skupin motivatorjev prostovoljcev, lahko izsledke te teorije uporabimo za primerno razporeditev dela, hkrati pa se tako izraža pomembnost postavljanja ciljev (iz te teorije se je razvil *management z določanjem ciljev*).

Med teorijami sem omenil tudi teorijo načela enakosti, ki sicer govori o plačilih, vendar če posplošimo in izenačimo plačila z nagradami, lahko dobimo pomembne izsledke za način nagrajevanja (četudi je to nefinančno). Nagrajevanje namreč (lahko) vpliva tudi na kakovost, ki je zelo pomembna tudi v prostovoljnih organizacijah.

5. Raziskava

Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega dela sem ugotovil, da bo najbolj primeren način raziskovanja motiviranosti med člani LEO klubov anketni vprašalnik. Anketa omogoča anonimnost pri odgovorih in posledično bolj verodostojne odgovore, saj so anketiranci lahko bolj iskreni.

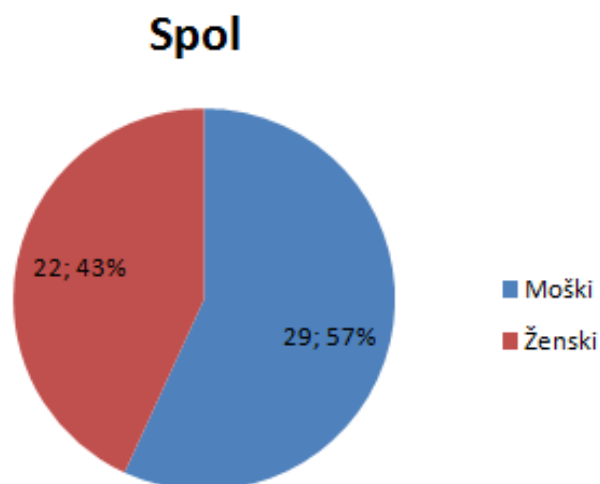
Prvi del ankete sem zasnoval splošno, kjer sem jih spraševal o starosti, spolu, koliko časa so že v LEO klubu, kakšna je bila njihova najbolj pomembna funkcija in kako se jim je spremenila motivacija glede na začetke v klubu. Vprašal sem jih tudi, kaj jih je pritegnilo v LEO klub, kar sem potem preverjal s 44 vprašanji oz. trditvami Esmondove in Dunlopa. Njun del ankete mi je predvsem dodobra prikazal prisotnost in pestrost motivacijskih faktorjev. Del vprašalnika pa sem namenil tudi odkrivanju, kako dobro LEO člani poznajo poslanstvo in moto LEO in Lions klubov.

V slovenskih LEO klubih je približno 300 članov; anketo sem poslal 60-im in jih prosil, naj anketo razpošljejo po svojih klubih. Vrnjenih sem dobil 51 anket, kar predstavlja 17% vseh LEO članov. To je dovolj velik vzorec, da lahko sklepam o reprezentativnosti teh podatkov za celotno populacijo LEO članov. Za primerjavo sem anketo prevedel in poslal našim tujim kolegom, predvsem iz Evrope, od koder sem dobil 100 odgovorov.

5.1. Demografski podatki

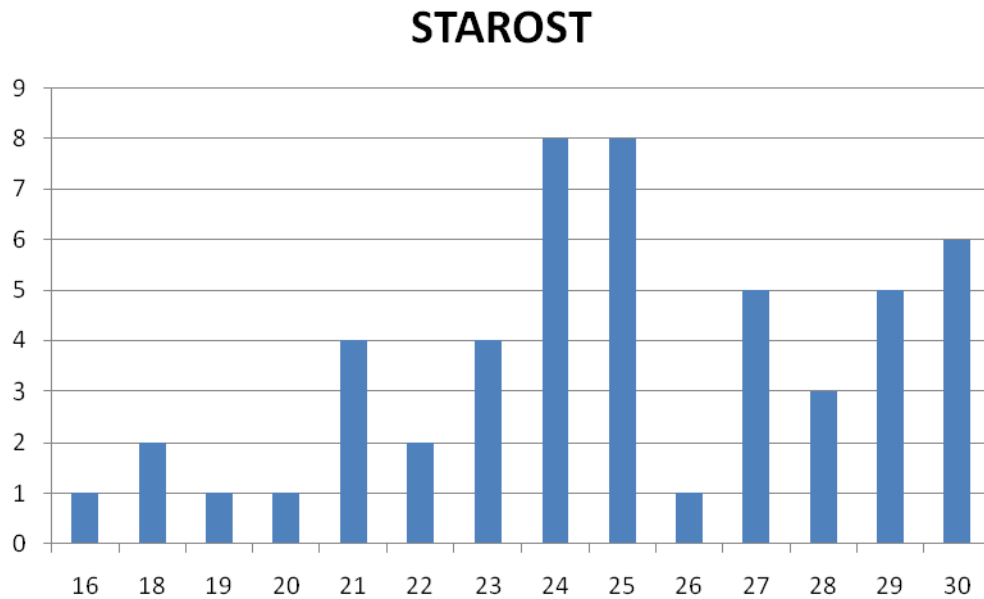
Zgolj v reprezentativne namene sem anketirance povprašal o spolu in starosti, nisem pa iskal povezav med spolom oz. starostjo in motivacijskimi faktorji, kar bi sicer morda bila zanimiva nadgradnja analize rezultatov.

Slika 7: Spolna struktura anketirancev v Sloveniji



Kot vidimo na sliki 7, je 57% anketirancev moškega spola in 43% ženskega, kar je dovolj podobno strukturi LEO članov v Sloveniji, da lahko rezultate posplošim za celo Slovenijo.

Slika 8: Starostna struktura anketirancev v Sloveniji



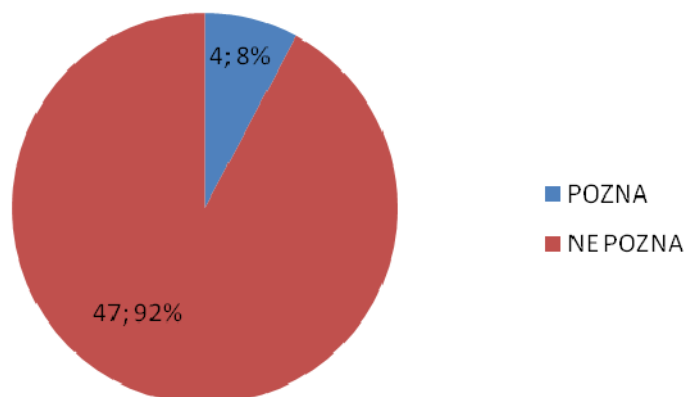
Tudi starostna sestava anketirancev, prikazana na sliki 8, dobro odseva stanje v Sloveniji – zelo malo je mladih članov (zgolj pet oz. približno 10% je starih 20 ali manj), večina pa je starejših od 24 let (36 oz. približno 70%). Tu je verjetno slika nekoliko izkrivljena, saj je večina mojih kontaktovc, katerim sem anketo poslal, starih 24 in 25 let. Resda so anketo razposlali po svojih klubih, vendar lahko predpostavim, da so se moji kontakti v veliko večji meri odzvali na anketo kot njihovi klubski kolegi. Omenim naj še, da je povprečna starost anketirancev malo manj kot 25 let.

5.2. Poznavanje poslanstva in mota LEO klubov

Poslanstvo sicer ni neposredno povezano z motivacijo, vendar to ne zmanjšuje njegove pomembnosti, kot sem že ugotovil v teoretičnem delu te naloge, zato sem v anketi spraševal tudi, kako dobro LEO člani poznajo poslanstvo in moto LEO klubov. Rezultati so prikazani v slikah 9, 10 in 11.

Slika 9: Poznavanje poslanstva LCI med anketiranci v Sloveniji

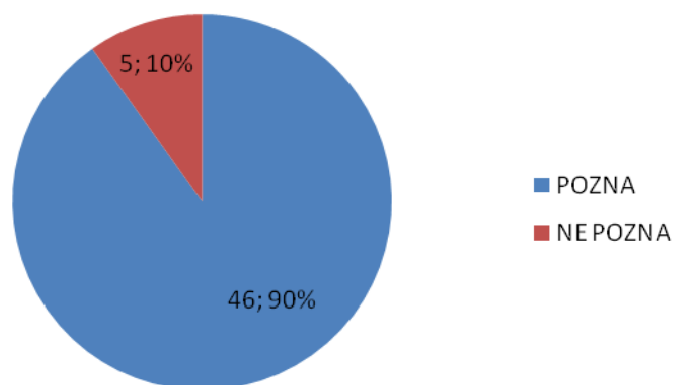
KOLIKO JIH POZNA POSLANSTVO



Iz slike 9 je razvidno, da je poslanstvo poznalo le osem odstotkov članov, pa še ti so navedli prevod, ki se nahaja na zadnji stran Lions imenika, zato menim, da so ga prepisali. Vsekakor pa je neizpodbitno, da ga večina ne pozna in ga verjetno nikoli ni slišala ali prebrala.

Slika 10: Poznavanje mota LCI med anketiranci v Sloveniji

KOLIKO JIH POZNA MOTO

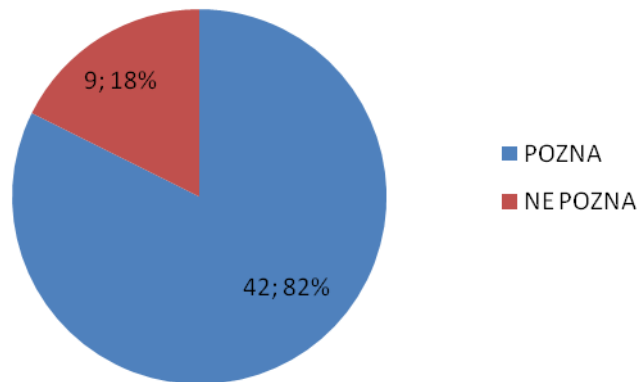


Boljša slika se kaže pri poznavanju mota Lions Clubs International (slika 10); pravilno ga je navedlo kar 90% anketirancev, kar gre verjetno pripisati jedrnatosti (»We Serve« oz. »Pomagamo«) in tudi izpostavljenosti tega mota v Lions in LEO publikacijah.

Zanimivo je, da so nekateri navedli pravi moto LEO klubov, to je razlaga pomena kratice LEO. Pred tem sam nisem opazil, da imamo LEO člani svoj moto, sem pa v anketo vseeno dodal vprašanje, ali vedo, kaj pomeni kratica LEO.

Slika 11: Poznavanje kratice LEO med anketiranci v Sloveniji

KOLIKO JIH POZNA KAJ POMENI KRATICA LEO



Na sliki 11 vidimo, da je pravilno odgovorilo 82 odstotkov anketirancev, kar je zadovoljiv rezultat. Vprašanje, katero se mi pri tem postavlja, je, ali jih tudi tako veliko razume, kaj vsebinsko pomenijo te tri besede.

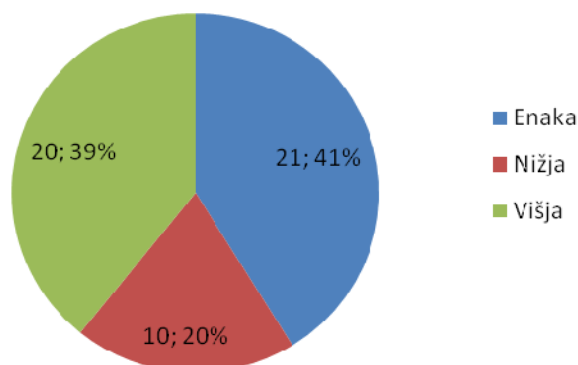
Na splošno lahko rečem, da je poznavanje poslanstva, mota in kratice boljše kot sem pričakoval, je pa bilo opaziti (večkrat), da jih člani zamenjujejo; nekateri pa so bili pri navajanju poslanstva bolj kreativni in v svojih besedah razlagali, kaj počnemo oz. kaj naj bi po njihovem počeli.

5.3. Sprememba motivacije

Na začetku diplomske naloge sem predvidel, da motivacija članov po nekaj letih pade. Ker tega podatka še nihče ni empirično preveril, sem se to odločil preveriti v svoji anketi.

Slika 12: Kako se je spremenila motivacija anketirancev v Sloveniji

SPREMEMBA MOTIVACIJE

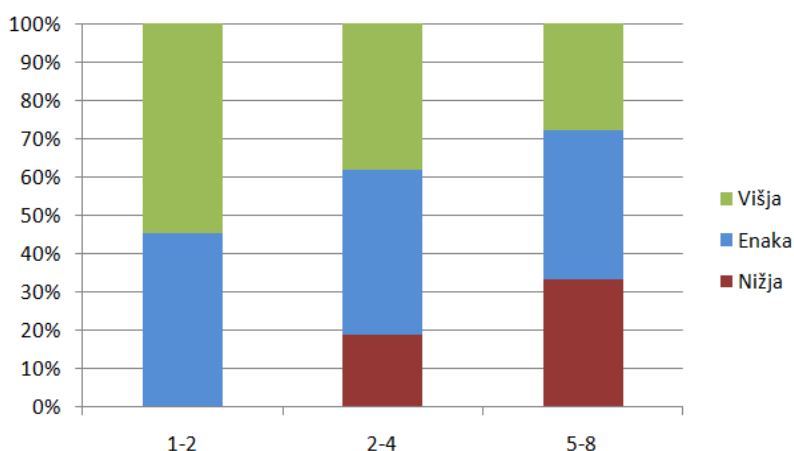


Kot vidimo na sliki 12, je motivacija upadla le pri 20 odstotkih članov, 41 odstotkov jih meni, da se ni spremenila, kar 39 odstotkom pa se je povečala. Deloma bi lahko pojasnili odstopanje od hipoteze s tem, da so anketo v povprečju reševali tisti, ki so že na splošno višje motivirani – nižje motivirani je niso reševali, saj niso imeli motivacije, da bi jo.

Pripravil sem tudi dva grafa, kjer sem anketirance razvrstil po letih članstva (slika 13) in po funkcijah (slika 14) ter preverjal vpliv obeh kriterijev na spremembo motivacije. Funkcije sem zaradi preglednosti kodiral, tako da št. 0 pomeni, da anketirani še ni imel funkcije, z 1 sem označil manj pomembne klubske funkcije (komisija za sprejem novih članov, PR pooblaščenec ipd.), pod št. 2 so zbrane srednje pomembne klubske funkcije (tajnik, zakladnik), št. 3 so predsedniki klubov in srednje pomembne funkcije na distriktu (podpredsednik, zakladnik ipd.), 4 pa je najvišja funkcija, predsednik distrikta.

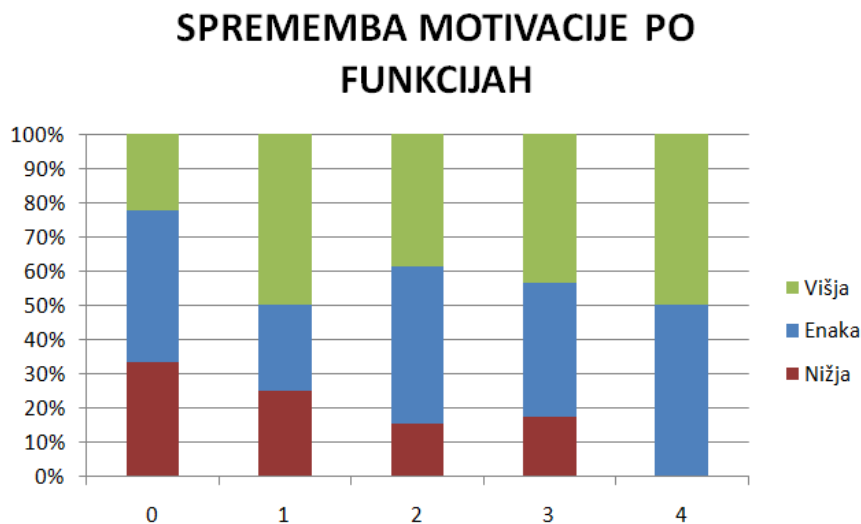
Slika 13: Prikaz motivacije po letih članstva

SPREMEMBA MOTIVACIJE PO LETIH ČLANSTVA



Kot vidimo na sliki 13, je sprememba motivacije članov, ki so v klubu do dve leti, najbolj ugodna, saj se nikomur ni znižala, več kot polovici pa se je zvišala. Odstotek tistih z višjo motivacijo potem z leti upada, narašča pa odstotek tistih z nižjo motivacijo; odstotek anketirancev z enako motivacijo je približno enak. Očitno torej velja, da z leti motivacija do neke mere upade.

Slika 14: Prikaz motivacije po funkcijah članov



Zanimivo je preučiti podatke s slike 14, iz katere je razvidno, da imajo tisti z višjimi funkcijami višjo motivacijo. Člani brez funkcij (stolpec 0) imajo najvišji odstotek tistih z nižjo motivacijo in najnižji odstotek tistih z višjo motivacijo. Člani z manj pomembnimi funkcijami (stolpec 1) imajo sicer drug najvišji odstotek tistih z višjo motivacijo, vendar je to pozitivna anomalija; odstotek tistih z nižjo motivacijo pa je že manjši kot v stolpcu 0. Člani s srednje pomembnimi funkcijami (stolpec 2) imajo še nižji odstotek tistih z nižjo motivacijo, imajo pa tudi kar velik odstotek tistih z višjo motivacijo. Člani s pomembnimi funkcijami (stolpec 3) imajo še višji odstotek tistih z višjo motivacijo, najvišjega (poleg članov z manj pomembnimi funkcijami) pa imajo tisti iz stolpca 4, torej člani z najbolj pomembnimi funkcijami (naj dodam, da sta bila tu le dva anketiranca, zato so rezultati za najbolj pomembne funkcije morda manj zanesljivi).

Lahko bi sklepal, da motivacija na nek način z leti vseeno upade, razen pri tistih, ki opravljajo pomembnejše funkcije. Povezavo med temi tremi spremenljivkami bi bilo smiselno bolje preučiti in ustrezneje oblikovati anketo točno za ta namen, izvajala pa bi se periodično; jasno mora biti, koliko let je član v klubu, katere funkcije je imel po letih ter kako se je temu ustrezno gibala motivacija. Tovrstna anketa bi bila zelo zahtevna na nacionalni ravni, lahko pa bi takšno evidenco vodil vsak klub za svoje člane; oceno o delu člana pa bi lahko vedno dodal še predsednik, kar pa predvsem v manjših klubih ne bi dobro delovalo, saj bi bilo težko zagotoviti anonimnost. Po drugi strani pa bi klub tako lahko opazoval delo svojih predsednikov, saj bi se videlo, kateri predsednik je dobro motiviral in kateri ne; ti podatki bi

lahko služili za ocene predsednikov oziroma bi lahko osvetlili, kakšen tip vodenja oz. kakšni dogodki in dejavnosti so v klubu priljubljeni.

5.4. Motivacijski faktorji

Za začetek sem anketirance vprašal, zakaj so se pridružili LEO klubu. Tabela 3 povzema rezultate odgovorov.

Tabela 3: Odgovori na vprašanje »Zakaj si se pridružil/a LEO klubu?«

Ker je prav pomagati drugim	44	81%
Zaradi druženja	34	63%
Zaradi spoznavanja novih ljudi	32	59%
Da naredim nekaj pomembnega, nekaj kar šteje	22	41%
Zato ker v življenju dobiš, kar daješ	19	35%
Zato ker mi je všeč način dela	14	26%
Da pridobim delovne izkušnje	11	20%
Zaradi ugleda Lions in LEO klubov	10	19%
Iz radovednosti	8	15%
Ker se bom tako lažje zaposlil/a	4	7%
Drugo	2	4%

Pod »drugo« sem našel naslednja odgovora: »ker nisem našla boljše organizacije« in »ker je premalo članov«.

Kot vidimo v tabeli 3, se tu najbolj izražajo vrednote (81% anketiranih), druženje (63%) in spoznavanje novih ljudi (»networking«; 59%).

V drugem delu ankete sem uporabil 44 trditev Esmondove in Dunlopa, s katerimi sem lahko posredno opazoval, katera skupina motivacijskih faktorjev prevlada pri posameznikih in v povprečju. Na ta način sem lahko tudi preveril, kako v resnici držijo zgoraj predstavljeni dejavniki (ki so jih anketiranci neposredno izbrali). Rezultati (povprečne ocene na lestvici od ena do pet) so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Motivacijski faktorji v slovenskih LEO klubih

Vrednote	3,9
Recipročnost	3,7
Družbeno prilagajanje	3,5
Znanje in izkušnje	3,4
Samospoštovanje	3,1
Prepoznanje	2,9
Druženje	2,6
Izboljšanje zaposljivosti	2,4
Reaktivnost	2,4
Zaščita ega	2,0

Tudi tu so na prvem mestu *vrednote*, sledijo pa *recipročnost*, *družbeno prilagajanje* ter *znanje in izkušnje*. Presenetljivo so na zadnjih mestih *druženje*, *izboljšanje zaposljivosti*, *reaktivnost* in *zaščita ega*. Druženje je imelo v prvem delu ankete boljše mesto, po drugi strani pa ti rezultati na moč spominjajo na rezultate Esmondove in Dunlopa iz raziskave v Avstraliji (najbolj pomembni so bili faktorji vrednot in recipročnost, medtem ko so bili karierni motivi, druženje in faktorji zaščite (ega) med najmanj pomembnimi).

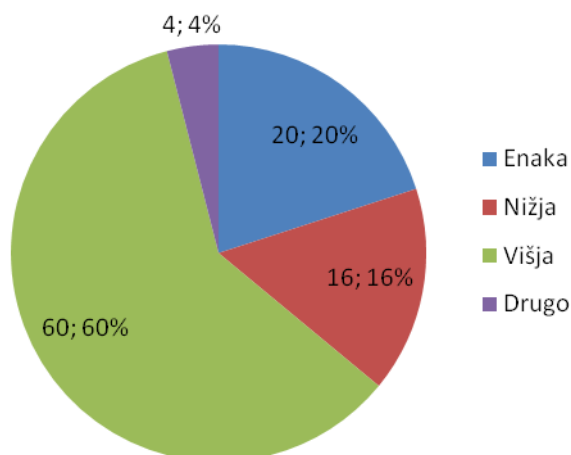
To kaže, da smo si ljudje precej bolj podobni, četudi so med nami kulturne razlike. Seveda bi bili rezultati v družbah s povsem drugačno kulturo (npr. v Aziji ali Afriki) verjetno bolj drugačni, vendar zanje tudi ni tako značilna takšna oblika organiziranega prostovoljstva.

5.5. Rezultati ankete v tujini

Od 100 anketirancev je bilo 48 žensk in 52 moških. Povprečna starost je bila dobrih 24 let. Demografski podatki so torej precej podobni tistim iz Slovenije, kar zagotavlja določeno mero primerljivosti. V povprečju so v klubu dobrih 5 let, motivacija pa se je spremenila, kot je prikazano na sliki 15.

Slika 15: Kako se je spremenila motivacija anketirancev iz tujine

SPREMEMBA MOTIVACIJE

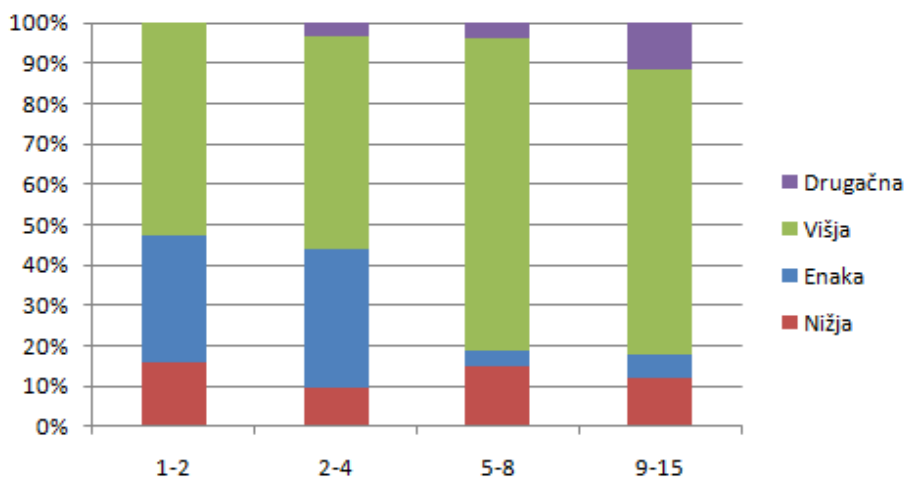


Pod »*drugo*« so vsi napisali, da se jim motivacija spreminja iz leta v leto, enkrat gre gor, drugič pa dol.

Zanimivo je, da v primeru tujcev velja ravno nasprotno – dlje časa kot so v klubu, višja je motivacija in pri tistih, ki so člani šele nekaj let, je opaziti tudi več takih z nižjo motivacijo. Rezultati so prikazani v grafu na sliki 16; 100 anketirancev sem razdelil v štiri skupine po letih članstva; prvi trije stolpci so enaki kot pri slovenskih anketirancih, dodal sem še stolpec članov, ki so člani LEO kluba že od 9 do 15 let (takih med slovenskimi anketiranci ni bilo).

Slika 16: Prikaz motivacije po letih članstva med anketiranci iz tujine

MOTIVACIJA PO LETIH ČLANSTVA



Deloma se lahko rezultate pojasni s preprostim dejstvom, da so anketo izpolnjevali predvsem tisti LEO člani, ki sem jih uspel spoznati, torej so mednarodno zelo dejavni. Ti člani so v svojih klubih načeloma dosegli že veliko (veliko je nekdanjih predsednikov) in so zdaj bolj dejavni tudi na mednarodni ravni, tako da so kljub številnim letom v klubu obdržali visoko motivacijo.

V tabeli 5 so prikazani povprečni rezultati ankete, kjer sem ugotavljal pomembnost motivacijskih faktorjev (ocene so bile tudi tu od 1 do 5).

Tabela 5: Motivacijski faktorji v tujih LEO klubih

Vrednote	3,90
Znanje in izkušnje	3,68
Recipročnost	3,52
Družbeno prilagajanje	3,50
Samospoštovanje	3,34
Prepoznanje	2,94
Izboljšanje zaposljivosti	2,88
Druženje	2,51
Reaktivnost	2,47
Zaščita ega	2,25

Kot vidimo, so kot v Sloveniji in Avstraliji znova na prvem mestu vrednote, sledijo pa nabiranje znanja in izkušenj, recipročnost in kmalu zatem družbeno prilagajanje. Tudi v spodnjem delu lestvice so rezultati podobni kot v Sloveniji, saj sta se znova najslabše odrezali reaktivnost in zaščita ega, druženje in izboljšanje zaposljivosti pa sta zgolj zamenjala mesti.

Tako lahko potrdimo, da so rezultati povsod po svetu podobni, vsaj v t.i. razvitih družbah, kamor Evropa in Avstralija prav gotovo sodita.

6. Ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšave

Na podlagi teorije in rezultatov raziskave ugotavljam, da je motivacija med LEO člani v Sloveniji sicer dobra, vendar prihaja do določenih problematičnih stanj, na katere mora biti vodstvo pozorno. Kot temelj vsake organizacije, še posebej neprofitne oz. prostovoljne, je poslanstvo med člani slovenskih LEO klubov preslabo poznano. Kot pravi Drucker, iz poslanstva izhajajo cilji in strategije, brez česar pa težko deluje vsaka organizacija. Vsekakor si vsak član, še posebej predsedniki, poslanstvo nekako predstavljajo, vendar se tu pojavlja problem »sendviča dobrih namenov«, na kar je Drucker opozoril. Nejasno poslanstvo namreč dopušča, da se organizacija loti reševanja preveč problemov, kar nujno vodi v neracionalne alokacije sredstev.

Tu del krivde gotovo leži v vodstvu LCI, ki premalo skrbi, da bi se poslanstvo razširilo od zgoraj navzdol, za kar je kriva slaba komunikacija. Ta namreč poteka predvsem oz. izključno od zgoraj navzdol, nekoliko pa tudi horizontalno (med člani; od klubske ravni, pa do ravni

distriktov in multidistriktov, do česar prihaja ob mednarodnih dogodkih). Predvsem je problem komunikacije, da ni dovolj prepustna od spodaj navzgor. Tu se pojavljata dva problema – organizacija je ogromna, vodstva pa se menjajo vsako leto. Tretji problem pa je v nejasni vlogi zaposlenih na sedežu v ZDA – načeloma naj bi skrbeli predvsem za administracijo, vendar je velik del njihovih nalog tudi skrb za komunikacijo, vseeno pa prihaja do številnih motenj v komunikaciji. Nerodno je, da sem našel toliko pomembnih informacij na spletni strani LCI (za katero skrbijo zaposleni v ZDA), ki pa niso dobro razširjene med člani, vsaj ne v Sloveniji. Možno je tudi, da je večja krivda pri slovenskih Lionsih, ki ne poskrbijo, da bi informacije prišle do LEO klubov in se preprosto ustavijo pri njih.

Poslanstvo posameznega kluba tako na nek način opredeli vsak predsednik posebej, ponavadi kar kot del kulture v okolju in na podlagi potreb okolja. Vsak klub namreč deluje v drugačnem, specifičnem okolju, tudi pravno-formalna ureditev se razlikuje od države do države. To po eni strani onemogoča bolj natančno podajanje poslanstva od zgoraj navzdol, vendar je pomembno, da osnovno poslanstvo vsi člani poznajo. Tako očitno kot nadomestek poslanstva služi moto »*we serve – pomagamo*«, ki je najbolj razširjeno geslo med Lionsi in LEO člani na svetu. To, da je kratica LEO hkrati tudi moto LEO klubov, je že manj znano dejstvo, ki sem ga odkril šele ob pisanju te naloge, raziskava pa je potrdila, da le malo članov pozna razliko.

Sklep tu bi torej bil, da je potrebno točno opredeliti poslanstvo vseh LEO klubov na splošno, nato pa si vsak predsednik oz. vsak klub, v skladu s poslanstvom, poišče svoje cilje (prilagojene okolju delovanja) in svoje strategije uresničevanja teh ciljev, prilagojene okolju delovanja. Za razliko od Lions klubov so LEO klubi namreč uradno projekt Lionsov, kar pomeni, da so del uresničevanja poslanstva Lionsov. Pri tem prihaja do manjše zmešnjave, še posebej v Evropi, vendar pa je to v skladu z Druckerjevo mislijo, da je produkt neprofitne organizacije ravno spremenjen človek – v tem primeru gre za mladega človeka, ki ima možnost postati dober vodja. Zanimivo interpretacijo kratice LEO je ponudil nek tuj Leo, ki je povezal vse tri pojme, ki se skrivajo za besedico LEO – »Leos have an Opportunity to get Experienced at Leadership«. To je hkrati skladno s poslanstvom Lionsov za njihove člane, saj LCI daje velik poudarek na razvijanje vodstvenih sposobnosti svojih članov, kar je seveda logično, če poznamo poslovno ozadje ustanovnih članov. Predvidevam, da so sčasoma članstvo povečevali tudi z vključevanjem ljudi z drugih področij, ki v svoji službi niso imeli vodilnih položajev, tako pa so s članstvom v LCI dobili možnost razviti te sposobnosti. To vsekakor velja za LEO člane v Sloveniji, saj večina dejansko še ni dobila resne priložnosti za vodenje skupine, zato je zanje delovanje v klubu odlična priložnost.

Če s to mislijo pogledamo rezultate ankete, vidimo, da je pridobivanje delovnih izkušenj med motivacijskimi faktorji šele na četrtem mestu, izboljševanje zaposljivosti pa še bolj v ozadju, in lahko sklepamo, da se ta del poslanstva vsekakor ne prenaša dovolj dobro v zavest posameznih članov (oz. se zaradi neustrezne komunikacije ustavi nekje pri vodstvu), ali pa pomeni, da jih to pač ne zanima. V obeh primerih gre za napako Lionsov, saj prihaja do razlike, ki nakazuje, da poslanstvo ni dobro opredeljeno, ali pa niso zagotovili primerne

mehanizma za povečevanje članstva. Očitno je namreč, da vodstvene spodobnosti cenijo in razvijajo le nekateri. Seveda pa je to eden od posrednih ciljev celotne organizacije in tako v ospredje pridejo bolj humanitarni nameni organizacije.

Problem je, da je tudi pri humanitarnih namenih poslanstvo preveč ohlapno, saj je povsem splošno opredeljeno, kar pa sam vidim kot posledico kompleksnosti in velikosti LCI – splošno poslanstvo je tisto, kar nas združuje, način uresničevanja tega poslanstva pa mora opredeliti vsak klub posebej, v skladu s kulturo in potrebami okolja. Menjavanje vodstev sicer pomeni določeno prepreko za večjo kontinuiteto pri uresničevanju strategij, vendar se člani običajno vsaj za nekaj let angažirajo za delovanje v klubu in mogoče bi bilo, da se dogovorijo za okvirno strategijo za to dobo. Problem pa se znova pojavi pri dejstvu, da se večina članov sploh ne zaveda pomena in pomembnosti poslanstva in postavljanja ciljev, ki izhajajo iz njega, zato jih nikoli jasno ne opredelijo in napišejo – to pa je tudi prvi konkretni nasvet, ki ga lahko izpeljem iz teorije na podlagi slabih razmer v realnosti.

Pomemben pa je tudi moto, ki ima vlogo motivatorja (od tod tudi ime). Moto »*we serve*« oz »*pomagamo*« je gotovo lep primer, saj jasno izraža namene tako nečlanom (javnostim), kot tudi opominja svoje člane, zakaj so tu, in jih po svoje motivira. Moto LEO klubov je sicer, kot sem dejal, »*Leadership – Experience – Opportunity*«, vendar je kot tak premalo učinkovit in slabo razumljen, da bi sploh lahko bil učinkovit. Lionsi imajo, vsaj v Sloveniji, navado vsako leto spremeniti moto (hkrati vseskozi tudi ohranjajo mednarodni moto LCI), ki ga izbere trenutni guverner (predsednik distrikta). Ta moto sicer deluje kot osebno geslo guvernerja, vendar ima zaradi tega le vlogo, da sporoči namen *guvernerja*, ne pa tudi celotnega distrikta. Zato dvomim, da igra tovrstni moto kakšno pomembno vlogo, je pa ponovno problem, da se ga verjetno večina članov niti ne zaveda, kar spet kaže na probleme v komunikaciji.

Drucker poudarja, da še tako dobro izraženi nameni v poslanstvu nimajo nikakršne vloge, če se ne dela nič v smeri uresničitve teh namenov. V ta namen služijo strategije in taktike, kjer pa se znova pojavi problem neizkušenosti LEO članov in seveda problem menjavanja vodstva vsako leto. Če se tako klub odloči za neko (večletno) strategijo, predsedniku preostane le, da izbere (enoletno) taktiko. Nasvet na tem mestu bi bil, naj si vsak predsednik izbere nekaj ciljev za svoj mandat, ki morajo odražati poslanstvo, taktika uresničevanja teh ciljev pa mora biti usklajena s strategijo. Cilji morajo biti realni in v skladu s kulturo in zmožnostmi članov, hkrati pa jih morajo člani sprejeti za svoje; tu znova igra pomembno vlogo ravno komunikacija.

Pri izvajanju strategij in taktik pa bi rad opozoril še na potrebno po čim večji profesionalnosti članov – pomanjkanje izkušenj je gotovo velik problem, vendar pa so temu namenjena izobraževanja, ki jih LCI nudi na svoji spletni strani (njihov obstoj sem sicer tudi sam odkril šele ob pisanju te naloge; znova se kaže problem slabe komunikacije), izobraževanja pa potekajo tudi vsako leto na nacionalni konvenciji Lionsov, kjer pa je tradicionalno prisotnih zelo malo LEO članov. Seveda se je pojavila ideja, da bi tovrstne seminarje izpeljali na nacionalni konvenciji LEO članov, vendar za zdaj ostaja le pri ideji.

Pomembno je namreč, da se vsi člani zavedajo odgovornosti, ki jo imajo pri razpolaganju s tujim denarjem (veliko sredstev Leo klubi dobijo od donatorjev in sponzorjev). Ne samo, da se ta sredstva ne smejo porabiti za delovanje društva, potrebno je zagotoviti, da so projekti dobro zasnovani in izbrani pravi prejemniki sredstev. Tu je seveda težko zagotoviti optimalnost alokacije, vendar pa je potrebna racionalnost in sledenje poslanstvu organizacije.

Vse to seveda ne more delovati, če člani (vključno z vodilnimi) niso ustrezno in zadostno motivirani. Temelj te naloge je bil ravno to – poiskati način, kako motivirati člane LEO klubov. Najprej je pomembno identificirati motivacijske faktorje, kar je gotovo najlažje izvesti tako, da se anketa, ki sem jo razposlal naokoli, izvede ponovno v vsakem posameznem klubu, vendar ne anonimno. Tu se seveda pojavlja problem, saj neanonimne ankete lahko vodijo do napačnih oz. neiskrenih rezultatov. Druga možnost pa bi bila, da vodstvo izpelje intervjuje s posamezniki in tako poskuša identificirati motivacijske faktorje. To sicer pomeni, da bi se moralo vodstvo bolje pripraviti, a bi s tovrstnim pristopom morda dosegli še dodaten pozitiven vpliv na motivacijo, saj bi člani dobili občutek, da niso številke, ampak da so pomembni, pa tudi komunikacija lahko na ta način steče v obe smeri. Tako bi vodstvo, pa tudi člani sami, dobili vpogled v glavne skupine motivacijskih faktorjev, čemur bi bilo nato potrebno prilagoditi delo v društvu. Praktične in osebne izkušnje potrjujejo tudi eno glavnih ugotovitev raziskave – opravljanje določenih formalnih funkcij dvigne motivacijo. Marsikateri član šele takrat resno začne razmišljati o svojem delu v LEO klubu in se začne obnašati bolj odgovorno, bolj zavzeto. Odgovornost, ki jo funkcija prinaša, namreč spodbode člana, da postane čim bolj ustvarjalen pri reševanju problemov, hkrati pa omogoča pridobivanje povsem novih izkušenj, kar hitro postane pomemben motivator, čeprav se ga član do takrat morda sploh ni zavedal. Problem je v tem, da je število funkcij omejeno, vendar se ta problem lahko reši z delegiranjem nalog navzdol. Predsednik ne more vsega dela opraviti sam, prav tako pa ne tajnik in zakladnik. Večkrat pa se zgodi, da ravno ti trije opravijo večino dela v klubu, saj so tudi najbolj motivirani.

Naloge v klubu je torej potrebno razbiti na čim manjše dele in jih ustrezno razporediti med člane. Naloge kot deli strategij izhajajo iz ciljev, tu pa pride v poštev usklajevanje ciljev posameznikov s cilji organizacije. Če naloga npr. zahteva vodstvene sposobnosti in komuniciranje z donatorji, damo to nalogo tistemu članu, ki si je želi oz. si želi pridobiti potrebna znanja za komuniciranje z donatorji. Vodja določenega projekta je lahko tudi kdo drug kot predsednik – naloga predsednika namreč ni voditi projekte, temveč voditi klub. Po McGregorjevi teoriji je znano, da ljudje tipa Y (kar prostovoljci so) bolje delujejo v participativni organizaciji oz. v projektnih skupinah. Pomembno je tudi, da vsi razumejo svoje potrebe oz. cilje in cilje organizacije ter tako uvidijo, na kakšen način prispevajo v skupno dobro, hkrati pa sledijo svojim ciljem. Na koncu je tudi pomembno, da so rezultati dela dobro vidni vsem, kar je v primeru dobro opravljenega dela svojevrstna nagrada, v nasprotnem primeru pa odlična izkušnja, iz katere se je potrebno učiti za naprej, za prihodnje delovanje kluba ter za življenje vsakega člana.

Navsezadnje je zelo pomemben in prevečkrat zanemarjen vidik – nagrada. Te so omejene na nefinančne, vendar poleg pohval obstajajo tudi uradne Lions nagrade (zanje veliko članov

sploh ne ve), ki se podeljujejo za različne namene. Nagrada **Leo leta** se podeljuje izjemnim članom na ravni distrikta, nagrada **100% Leo predsednik** je namenjena tistim predsednikom, ki dosegajo določena merila, **častna Leo nagrada** pa se podeljuje LEO članom, za katere ostali člani menijo, da si jo zaslužijo. Obstaja še več različnih nagrad za različne priložnosti zato, da se jih uporablja. Pri nagradah je potrebno biti dosleden, da opravljajo svojo funkcijo, saj nagrade podeljene tistim, ki si je ne zaslužijo, oddajajo napačno sporočilo ostalim LEO članom in gotovo ne pripomorejo k motivaciji ali kakovosti opravljenega dela.

Seveda pa to ni edini način, kako uničiti motivacijo. Ivanuša-Bezjakova (2006, str. 93) meni, da motivacijo uničijo naslednji dejavniki:

- nekonstruktivna kritika,
- prisila,
- pretiran nadzor,
- nedoslednost,
- zatiranje idej,
- diskreditiranje idej,
- prezrto delo,
- prenizke plače,
- prekratki roki za končanje nalog,
- nerealni cilji,
- vzvišen odnos,
- nepravilno stimulatивно nagrajevanje,
- nepravilna komunikacija,
- grožnje,
- nezadostne možnosti za dodatno izobraževanje,
- premalo pohval.

Vse seveda ne pridejo v poštev za delovanje LEO kluba, nudijo pa vpogled v logiko, ki deluje proti motivaciji, hkrati pa nakazujejo rešitve za morebitna problemska stanja znotraj kluba.

Na spletni strani LCI (<http://lci.iperformonline.com>; cel naslov je naveden med viri) se nahaja tudi spletni tečaj motiviranja, kjer so med drugim podani tudi praktični napotki, kako voditi in motivirati svoje člane. Pomembno je, da držiš obljube (npr. da bodo sestanki dolgi največ eno uro), včasih je potrebno iti prek tega, kar je pričakovano (morda cel klub pomaga enemu, da gre na kak tečaj), skrbeti je potrebno, da sledimo potrebam članov, jih vključujemo v dejavnosti, na koncu pa je pomembno, da zvestobo klubu tudi nagradimo. Ti štirje koraki sicer prihajajo iz poslovnega sveta (kako ravnati s svojimi strankami), vendar gre za povsem človeške stvari, ki učinkujejo tudi v primeru ravnanja s člani klubov.

Predstavljeni so tudi stimulatorji motivacije:

- srečanja oz. sestanki naj bodo zanimivi in zabavni,
- poskrbi za izzive,
- prepoznaj dosežke,
- komuniciraj informacije,
- vzgajaj kreativnost,
- poslušaj člane,
- spoštuj vse člane,

ter ovire motivacije:

- nejasna pričakovanja do članov,
- atmosfera klubske politike,
- kritiziranje namesto konstruktivnih komentarjev,
- prekomerno ukvarjanje s podrobnostmi,
- upiranje spremembam,
- neizkoriščene sposobnosti članov,
- neproduktivni sestanki.

Kako lahko še vsakdo (kot član) prispeva k motivaciji? Tako, da v klub pripelje novega človeka, kateremu je »mentor« - mentor je zadolžen, da novega člana ali članico vpelje v klubsko življenje, mu najde mesto ter skrbi za njegovo dejavnost in motivacijo. Za motivacijo lahko vsakdo skrbi tudi tako, da postane član kakšnega odbora, npr. odbora za članstvo. Vsakdo lahko poskrbi tudi za primerno ozračje v klubu – da ni vse skupaj preveč formalno, da poskrbi za čim boljšo vključitev novih članov, itd. Ena od možnosti motivacije so tudi priznanja, ki so lahko tudi samo ustna – preprosto »hvala« ponavadi doseže več, kot si mislimo, pa še zastoj je.

Za konec bi dejal, da je eden ključnih elementov vsake dobre organizacije dobra komunikacija. Samo z dobro komunikacijo se lahko prenašajo ideje – od idej o poslanstvu in strategijah, do idej, kako opraviti določene naloge in kdo je najbolj primeren, da posamezno nalogo opravi. Brez dobre komunikacije člani nimajo možnosti izvedeti, kaj motivira ostale, za kar je včasih krivo tudi nerazumevanje med člani. Zato je potrebno ustvariti prijetno, prijateljsko vzdušje, katerega se goji ob delu, pa tudi ob druženju izven sestankov in delovnih akcij. Klubi morajo tako skrbeti ne samo, da so sestanki in srečanja prijetni in zanimivi, temveč tudi za to, da grejo včasih morda samo na pijačo ali pa na povsem nehumanitaren dogodek kot je koncert ali kegljanje. Ob takih priložnostih se namreč člani lahko bolje spoznajo, saj nove situacije nudijo nove izkušnje. Včasih je že najbolj običajna stvar lahko povsem nova, če jo delamo oz. doživljamo z novimi ljudmi, zato nobena malenkost v tej smeri ni odveč. Tako se spletejo vezi in prijateljstva, ki so dobra popotnica za dobro komunikacijo in zdravo delovanje vsake organizacije.

Sklep

V nalogi sem opisal, kaj so neprofitne in prostovoljne organizacije in kakšna je njihova vloga v družbi. Raziskal sem, kaj je motivacija, kako je povezana z delom in kaj vpliva nanjo. Kasneje sem s področja motivacije in motiviranja opredelil še vse posebnosti neprofitnih oz. prostovoljnih organizacij.

Želel sem ugotoviti, kaj vpliva na delo prostovoljcev, saj je odsotno vsakršno materialno plačilo, kar pa seveda predstavlja svojevrsten problem pri motiviranju prostovoljcev, saj jih je potrebno motivirati z nefinančnimi sredstvi. Na podlagi teoretičnih izsledkov sem tako oblikoval anketo, da bi ugotovil, kaj motivira slovenske LEO člane, hkrati pa sem preverjal tudi, kako dobro poznajo poslanstvo in moto LCI, saj po Druckerju brez poslanstva nobena organizacija, še posebej neprofitna, ne more smotrno delovati.

Tako sem ugotovil, da je v LCI in LEO klubih potrebno bolj natančno definirati poslanstvo, cilje, strategije in taktike, zato da bi društva, in tako cela organizacija LCI, bolj smotrno poslovala. Ugotovil sem tudi, da brez motiviranih članov tega poslanstva in ciljev ni mogoče uresničiti, zato je potrebno, da se vodstvo s svojimi člani pogovori in ugotovi, kaj jih motivira, da temu ustrezno prilagodi delo, saj bodo člani najboljše motivirani, ko bodo prek uresničevanja ciljev društva uresničevali tudi svoje cilje. Ugotovil sem tudi, da motivacija pri manj aktivnih članih sčasoma upade, zato je člane smiselno vzpodbujati, da opravljajo tudi (formalno) funkcijo v klubu, motivacijo pa dviguje tudi mednarodno udejstvovanje.

Literatura in viri

1. Clary, E.G. & Snyder, M. (1992). *Persuasive Communications Strategies for Recruiting Volunteers*. V Young, D.R., Hollister, R.M., Hodgkinson, V.A., Hasselbein, F., *Governing, leading, and managing nonprofit organizations: new insights from research and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: HarperColling Publishers.
3. Esmond, J. & Dunlop, P. (2004). *Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia*. Najdeno 24. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.morevolunteers.com/resources/VolMotExecSummary.pdf>
4. Haire, M. (1956). *Psychology in Management*. New York: McGraw-Hill.
5. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
6. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
7. Kovač, B. (1997). Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management*, 1 (1), 5-7.
8. Likert, R. (1959). A Motivation Approach to a Modified Theory of Organizations and Management. V M. Haire, *Modern Organization Theory*. New York: Wiley.
9. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. *Management*. Radovljica: Didakta.
10. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
11. Maier, N. (1964). *Industrijska psihologija*. Zagreb: Privreda.
12. Možina, S. (1998). Vodenje v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni management*, 1 (2/3), 5-8.
13. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (1999). *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
14. *Predlog zakona o prostovoljstvu*. Najdeno 27. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.filantropija.org/library/includes/file.asp?FileId=59>

15. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. *Management*. Radovljica: Didakta.
17. *Seznam LEO nagrad*. Najdeno 3. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.lionsclubs.org/EN/member-center/planning-youth-projects/leo-zone/awards-and-recognition.php>
18. Skelly, J. (2000). *Motivating Volunteers*. Najdeno 24. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/2000/FS0030.pdf>
19. *Tečaj motiviranja Lions Clubs International*. Najdeno 1. septembra 2009 na spletnem naslovu http://lci.iperformonline.com/courseware/lci/member_motivation/start.html?start_page_id=459&background=lci_background_mm.swf&navigation=lci_nav_mm.swf&preload=&preloadListFile=&programTitle=Lions%20Learning%20Center&updatevariables=0&tracking=1&showframename=1
20. Zietlow, J., Hankin J.A. & Seidner, A.G. (2007). *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. Hoboken: John Wiley & Sons.
21. *Zgodovina in poslanstvo Lions Clubs International*. Najdeno 31. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.lionsclubs.org/EN/about-lions/mission-and-history/index.php>

Priloge

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spol

- Ženski
- Moški

Starost

Koliko let si v klubu?

Imaš (si imel/a) v klubu ali na distriktu kakšno funkcijo? Katero? *

če si imel/a več funkcij, navedi tisto, katera je bila najvišja

Zakaj si se pridružil/a LEO klubu?

lahko jih označiš več, na koncu pod "drugo" pa lahko dodaš še kaj svojega

- Ker je prav pomagati drugim
- Zaradi druženja
- Zato ker v življenju dobiš, kar daješ
- Da pridobim delovne izkušnje
- Ker se bom tako lažje zaposlil/a
- Zaradi spoznavanja novih ljudi
- Zaradi ugleda Lions in LEO klubov
- Da naredim nekaj pomemnega, nekaj kar šteje
- Zato ker mi je všeč način dela
- Iz radovednosti
- Drugo: _____

Glede na začetni zagon, kakšna je sedaj tvoja motivacija?

Če pa bi jo opisal/a z drugimi besedami, to napiši pod "Drugo"

- Višja
- Nižja
- Enaka
- Drugo: _____

Poznaš vizijo in poslanstvo Lionsov?

če ne poznaš, pusti prazno

Kaj je moto Lions in LEO klubov?

če ne veš, pusti prazno...

Kaj pomeni kratica LEO?

če ne veš, pusti prazno

»Zakaj sem v LEO klubu?«

V tem sklopu oceni od 1 do 5, v kakšni meri se spodnje trditve nanašajo nate

V LEO klubu sem zato, ker me skrbi za tiste, ki imajo v življenju manj sreče

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Pomembno mi je, da me kolegi v LEO klubu cenijo

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, ker rad/a hodim na družabne dogodke, katere mi članstvo omogoča

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Verjamem, da v življenju dobimo tisto, kar dajemo, zato sem prostovoljec/ka

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Rad/a pomagam ljudem, ker sem tudi sam/a že potreboval/a pomoč

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker je to zelo pozitivna izkušnja, ker se pri tem dobro počutim

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zaradi mojih prijateljev

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, ker bom tako lahko dobil/a pomembna poznanstva za svojo službo

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, da se bolje seznanim s problematiko prostovoljnega dela

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljno delo mi omogoča, da se znebim krivde, ker imam v življenju več sreče kot nekateri ostali

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker bi se rad/a seznanil/a z ljudmi, katerim pomagamo

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Ni mi tako pomembno, da me ostali v klubu spoštujejo

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Pomembno mi je druženje z ostalimi LEO-ti

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom bi rad/a dosegel/la, da drugim ne bo treba skozi iste preizkušnje, kot sem šel/šla sam/a

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Zaradi prostovoljstva se bolje počutim glede sebe

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam zato, ker so prostovoljci tudi moji bližnji

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Nimam namena iskati službe preko LEO in Lions klubov

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, da dobim nov pogled na stvari v življenju

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam zato, ker se tako lažje soočam s svojimi problemi

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Pomagam zaradi sočutja do pomoči potrebnih

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Ne pričakujem nekih povratnih informacij (feedbacka) o svojem prostovoljnem delu

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, da si spletem mrežo poznanstev

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Pogosto iščem vzporednice med svojim življenjem in svojim prostovoljstvom

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker se tako počutim pomembno

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, ker so tudi moji znanci zainteresirani za pomoč skupnosti

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljno pomagam zato, ker menim da bom tako izvedel/a za zaposlitvene priložnosti

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam, da se učim preko neposrednih izkušenj

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljnimi delom se ukvarjam zato, da pozabim na svoje probleme

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker se mi zdi pomembno, da pomagam

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Rad/a bi delal v instituciji, ki ravna s svojimi zaposlenimi in svojimi prostovoljci na enak

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, da spoznam nove

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljstvo mi omogoča, da se bolje soočam z lastnimi problemi

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam, ker se tako počutim koristno

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker moji bližnji cenijo tovrstno delo

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, da si pridobim praktične delovne izkušnje

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam zato, da se naučim delati z različnimi tipi ljudi

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Kadar se počutim slabo in se nato ukvarjam s prostovoljnimi delom, se potem počutim bolje

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, ker tako lahko prispevam k stvarjem, v katere verjamem

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Menim, da bi ostali morali prepoznati moj prispevek prostovoljnega dela

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker verjamem, da dobiš kar daješ

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

S prostovoljstvom se ukvarjam zato, da sem z nečim zaposlen/a

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Prostovoljec/ka sem zato, ker je to pomembno za tiste, s katerimi se dobro poznam

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

Kot prostovoljec/ka lahko raziskujem svoje sposobnosti in slabosti

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam

V LEO klubu sem zato, ker se tako počutim manj osamljenega oz. osamljeno

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 povsem se strinjam