

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA MOTIVACIJE VODSTVA V TABORNIŠKEM DRUŠTVU

Ljubljana, avgust 2021

MANCA CIMERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Cimerman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije vodstva v taborniškem društvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Pojem motivacija, model človeške motivacije, motivatorji	2
1.2 Motivacijske teorije	3
1.3 Starejše motivacijske teorije	3
1.3.1 Alderferjeva ERG teorija.....	4
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	4
1.3.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	5
1.3.4 Adamsova teorija enakosti	6
1.3.5 Vroomova teorija pričakovanj.....	6
1.3.6 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	7
1.4 Sodobnejši pristopi k motiviranju	7
1.4.1 Teorija moči malih zmag.....	7
1.4.2 Jemalci, izenačevalci in dajalci	8
1.4.3 Opolnomočenje	8
1.4.4 Trajnostno vodenje	9
1.4.5 Transformacijsko vodenje	9
1.4.6 Motivacija skozi umetnost.....	10
1.5 Dejavniki motiviranja	10
1.5.1 Materialni motivacijski dejavniki.....	10
1.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	11
2 OPREDELITEV NEPROFITNE ORGANIZACIJE	12
2.1 Opredelitev pojma neprofitne organizacije	12
2.2 Značilnosti neprofitnih organizacij	13
2.3 Vrste neprofitnih organizacij	14
2.4 Funkcije neprofitnih organizacij	14
2.5 Klasifikacija neprofitnih organizacij	15
3 MOTIVACIJA UDELEŽENCEV V NEPROFITNI ORGANIZACIJI	15
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	16
4.1 Namen in cilji raziskave	16
4.2 Taborništvo	16

4.2.1	Strateški cilji skavtstva.....	17
4.3	Predstavitve taborniškega društva Rod Louis Adamič Grosuplje	18
4.4	Metodološki proces in raziskovalna vprašanja	18
4.5	Potek raziskave	19
4.6	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	19
4.6.1	Strukturna analiza ankete	19
4.6.2	Analiza in interpretacija rezultatov raziskovalnega vprašanja	19
4.7	Glavne ugotovitve in nadaljnja priporočila za uspešno delovanje taborniškega društva RLA Grosuplje	20
SKLEP		21
LITERATURA IN VIRI		23

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	2
--	---

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa.....	1
Priloga 2: Motivatorji za prostovoljstvo.....	5
Priloga 3: Pomembnost razlogov za prostovoljstvo	6
Priloga 4: Zadovoljstvo z delom	7
Priloga 5: Strukturna analiza ankete.....	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

RLA – Rod Louis Adamič

PP – popotnice in popotniki

RR – raziskovalke in raziskovalci

ICNPO – Mednarodne klasifikacije neprofitnih organizacij

UVOD

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) opisujejo, da nas motivacija spremlja na vsakem koraku in se kaže kot želja, da opravimo neko določeno aktivnost. Aktivnosti, ki sprožijo motivacijo, se pojavljajo v najrazličnejših oblikah. Ta ima velik vpliv znotraj organizacij, podjetij, institucij in vsakega posameznika. Z razumevanjem motivov, motiviranja zaposlenih ali prostovoljcev, lahko organizacija kot celota doseže višjo produktivnost in uspešnost, kot bi dosegla brez tega. Beseda motivacija je ena izmed najpogostejših besed v organizacijah, to pa še vseeno ne pomeni, da se jo ustrezno interpretira (Denny, 2009).

V Uvodu zaključne strokovne naloge bom opredelila raziskovalno vprašanje, ki se navezuje na opravljeno analizo v nalogi, namen in cilj zaključne strokovne naloge ter samo strukturo naloge za lažje razumevanje. Na podlagi tega se moje raziskovalno vprašanje glasi: »Kateri so glavni motivacijski dejavniki za opravljanje prostovoljnega dela v taborniškem društvu RLA Grosuplje?«

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo znanstvene in strokovne domače in tudi tuje literature proučiti motivacijo udeležencev znotraj neprofitne organizacije. Kakšen je motiv za njihovo prostovoljno delo? Na primeru taborniškega društva v Rodu Louis Adamič Grosuplje, (v nadaljevanju RLA Grosuplje), želim teoretični del motivacije uskladiti s praktičnim.

Cilj moje naloge je proučiti motivacijo v taborniškem društvu RLA Grosuplje. Rezultati preučevanja motivacije na konkretnem primeru bodo pomagali pri nadaljnjem delovanju in vodenju društva, hkrati pa bodo dali smernice, ki jih moramo upoštevati, da se ohranja motivacija v neprofitni organizaciji. Kot članici taborniškega društva RLA Grosuplje se mi je zdelo pisanje zaključne strokovne naloge na to temo še posebej zanimivo, saj bom s tem pripomogla k bolj učinkovitemu delovanju društva. Prav tako je prostovoljno delo eden od načinov osebne rasti in pridobivanje življenjskih izkušenj, pri tem pa denar ni dejavnik motivacije, saj gre za neprofitno organizacijo.

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Uvodu sledi teoretični del, v katerem bom poskušala predstaviti, kaj je motivacija, katere motivacijske teorije poznamo do današnjega časa, kako motivacija vpliva znotraj organizacije ter kako različni dejavniki vplivajo nanjo. Sledila bo opredelitev neprofitne organizacije, njenih značilnosti, funkcije, klasifikacija in vrste znanih neprofitnih organizacij. Nato bom poskušala obe široki temi povezati in poiskati, kaj motivira prostovoljce, da opravljajo svoje delo v neprofitni organizaciji. Pridobljeno teoretično znanje bom nato uporabila v empiričnem delu. Ker je dejavnikov motiviranja veliko in se pri posameznikih razlikujejo, si bom pri proučevanju raziskovalnega dela pomagala s kvantitativno metodo ankete, namenjeno vsem udeležencev v vodstvu taborniškega društva RLA Grosuplje.

1 MOTIVACIJA

1.1 Pojem motivacija, model človeške motivacije, motivatorji

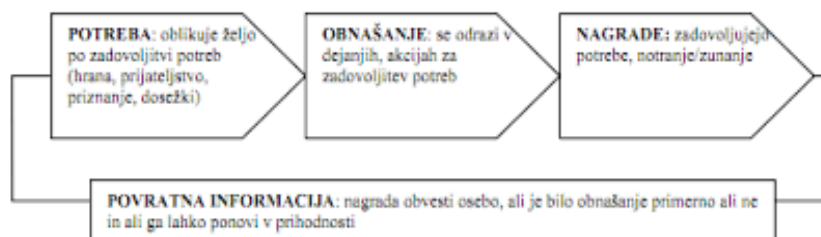
Cherry (2020) opisuje, da si motivacijo lahko razlagamo kot silo, ki sproži, vodi in vzdržuje ciljno usmerjeno vedenje. Gre za takšno silo, ki nas prisili, da ukrepamo. Lahko na način, da potešimo lakoto in si privoščimo prigrizek ali pa si želimo več kot le dodiplomsko izobrazbo in se vpišemo na podiplomski študij. Sile se pojavljajo v različnih naravnih oblikah. Lahko so biološke, socialne, čustvene ali kognitivne narave. Tako kot Cherry (2020) tudi Daft (2012) opisuje motivacijo kot silo, vendar jo deli na notranjo in zunanjo silo posameznika, ki spodbudi v njem navdušenje in vztrajnost, da opravi določeno potezo oziroma dejanje.

Clark in Saxberg (2019) opisujeta motivacijo kot pripravljenost opravljati delo tako, da se pri tem ne odlašča, se vztraja kljub moteči dejavnosti ter se vloži dovolj psihičnega napora za uspeh.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) definirajo motivacijo kot željo posameznika, da bo opravil določeno aktivnost, pri tem pa nikoli ne bomo poznali vseh motivov za njihovo realizacijo zaradi različnosti, ki se pojavljajo med ljudmi. Obstaja več teorij, zakaj ljudje opravljajo določene aktivnosti, kakšni so njihovi motivi in kaj vpliva na njihovo motivacijo, pri tem pa poudarjajo, da se večina ljudi sploh ne zaveda, da številne aktivnosti, ki jih počnejo v navadnem dnevu, nekaj motivira.

Potrebe, kot so: prepoznavnost, napredovanje, dosežki, denarna nagrada, se kopičijo v posamezniku in se zaradi želje po njihovem zadovoljevanju pretvorijo v notranjo napetost, ki povzroči določeno obnašanje, preko katere jih na koncu posameznik zadovolji. Če je obnašanje uspešno glede na željo po zadovoljevanju, je posameznik nagrajen v smislu, da zadovolji svoje potrebe. Nagrada sporoča v obliki povratne informacije posamezniku, da je bilo obnašanje uspešno in da je v prihodnosti lahko ponovno uporabljeno (Daft & Marcic, 2013, str. 483). To lahko prikažemo tudi s pomočjo preprostega modela motivacije pod Sliko 1.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, (2005).

Nagrade se pojavljajo v notranji in zunanji obliki. Notranje nagrade opisujeta Daft in Marcic (2013) kot zadovoljstvo posameznika, ki ga ta pridobi pri izvajanju določenega procesa, medtem ko pridobi zunanje nagrade od nekoga drugega, po navadi od nadrejenega, in sicer v obliki dodatkov, bonusov in promocij.

Vsako vzpodbudo oziroma smer, v kateri posameznik deluje pri opravljanju neke aktivnosti, označujemo kot motivacijske motive. Te ločimo glede na vlogo na primarne in na sekundarne; glede na nastanek na podedovane in pridobljene; po področju delovanja na biološke in socialne; po razširjenosti na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 232).

1.2 Motivacijske teorije

Velikokrat se zgodi, da pride do upada motivacije, s čimer se je potrebno spopasti. Clark in Saxberg (2019) ugotavljata, da je pred začetkom reševanja upada motivacije potrebno ugotoviti razloge, ki so privedli do tega. Te sta delila v štiri kategorije motivacijskih pasti: neusklajenost vrednot, pomanjkanje samo-učinkovitosti, moteča čustva ter nezmožnost prepoznavanja vzrokov napak. Cherry (2020) poudarja, da je kljub velikim številom motivacijskih teorij, ki nam pomagajo razložiti pojem motivacije, zaradi njihove omejenosti, je potrebno pregledati ključne ideje vsake posamezne teorije in te med seboj povezati za razumevanje motivacije kot celote. Dimovski in drugi (2014) delijo motivacijske teorije na vsebinske in procesne, pri čemer se vsebinske teorije nanašajo na to, katere smeri, potrebe in vzpodbude, motivirajo posameznika, medtem ko se procesne teorije motiviranja nanašajo na to, kakšna bo posameznikova motivacija glede na cilj, ki ga ta želi doseči. V nadaljevanju bo izpostavljenih nekaj bolj znanih starejših motivacijskih teorij in tudi nekaj sodobnejših pristopov k motiviranju.

1.3 Starejše motivacijske teorije

Skladno s teorijo znanega psihologa Abrahama Maslowa so naša dejanja motivirana za doseganje določenih potreb. Leta 1943 je Maslow prvič predstavil teorijo hierarhije potreb, ki jih je delil na pet tipov. Potrebe so hierarhično uvrščene v naslednjem vrstnem redu, in sicer od najbolj do najmanj potrebnih: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po samouresnitvi (Daft, 2012, str. 468).

Maslowovo teorijo hierarhije potreb največkrat zaznamo v obliki piramide, vendar pa raziskave Bridgman, Cummings in Ballarda (2019) opozarjajo, da teorija v njegovih delih nikoli ni bila predstavljena v obliki piramide in da se je ta pojavila veliko kasneje zaradi poenostavljanja njegovih originalnih misli. Hkrati menijo, da podoba njegove teorije, če že prikazuje, prikazuje bolj obliko lestve. Hierarhija potreb v obliki piramide prikazuje slabo predstavitev Maslowove teorije, saj nakazuje na to, da lahko posameznik istočasno izpolnjuje samo eno raven potreb, medtem ko po prvih zapisih Maslow stremi k hkratnemu izpolnjevanju več potreb. Lestev je tako primernejša interpretacija Maslowove teorije, saj se

pri plezanju po lestvi posameznik oprijema lestvic na popolnoma različnih ravneh, to je z nogami in z rokami.

Še en ključen problem piramide je enotna oblika, ki naj bi veljala za vsakega posameznika, kar pa nikoli ni bila Maslowa namera.

Maslow je v svojih originalnih zapisih pisal o človeških potrebah in ne potrebah organizacij, kot jih prikazuje piramida, zato vprašanje v njegovi teoriji nikoli ni bilo, kako naj vodje motivirajo delavce, da bodo maksimirali učinkovitost in profitabilnost organizacije, ampak kaj posameznik potrebuje za srečo in izpopolnjevanje v življenju.

Kachalla (2014) poudarja pomembnost, da se teorijo v organizaciji aplicira tako v vodstvo kot tudi na vse druge zaposlene, saj ta skrbi za izražanje potreb vsakega posameznika v vrednotah, ki jih celotna organizacija zelo ceni. Fiziološke in varnostne potrebe naj bi bile najpomembnejše znotraj organizacije, saj so kulturno usmerjene in za organizacijo pomeni to višjo uspešnost.

1.3.1 Alderferjeva ERG teorija

Hitt, Black, Porter in Hanson (2007) ter Robbins, Bergman, Stagg in Coulter (2015) so avtorji mnogih učnih gradiv, ki trdijo, da je preveč poenostavljeno verjeti Maslowovi teoriji, da so ljudje motivirani za zadovoljevanje samo ene kategorije potreb naenkrat in da je neznanstveno, da teorija temelji na osebnih prepričanjih in ne na praktičnih dokazih. Zato velikokrat Maslowi teoriji sledi tudi Clayton Alderferova ERG teorija. Seveda pa je tukaj potrebno poudariti, da prepričanja teh avtorjev temeljijo na Maslowovi teoriji potreb v obliki piramide (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

Alderfer (v Daft, 2012, str. 469) je v svoji ERG teoriji želel poenostaviti Maslowovo teorijo hierarhije potreb in z njo odgovoriti na kritiko pomanjkanja praktičnih dokazov. Tako je delil potrebe na tri kategorije: eksistencialistične potrebe, vezane na duševno počutje posameznika, potrebe po povezanosti, ki so vezane na odnose z drugimi, in potrebe po rasti, vezane na razvoj posameznikovega potenciala in želje po osebni rasti. Prav tako v svoji teoriji dovoljuje, da za gibanje na potrebe višje ravni ni potrebno v celoti zadovoljiti potreb nižje ravni (Daft, 2012, str. 469).

Izkazalo se je, da je v praksi z uspešnostjo močno povezana predvsem potreba po rasti, vezana na željo po osebni rasti. Managerjem prikazuje to smernice, katere potrebe za višjo motivacijo so še posebej pomembne za boljšo uspešnost pri njihovem delu (Arnolds & Boshoff, 2002).

1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Poleg Maslowe teorije upoštevamo pod priljubljeno teorijo motivacije tudi dvofaktorsko teorijo po Fredericku Herzbergu (v Daft, 2012, str. 471). V njegovih raziskavah ga je

zanimalo predvsem, kdaj so posamezniki na delovnem mestu najbolj motivirani in zadovoljni ter kdaj demotivirani in nezadovoljni. Končne ugotovitve so pokazale, da nezadovoljstvo s seboj prinese veliko več slabega kot zadovoljstvo dobrega. Tako je razvrstil faktorje motivacije na dve vrsti.

Prva vrsta motivacijskih faktorjev zajema higienike, ki delujejo samo na področje nezadovoljstva in vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na nekem delovnem mestu, kot so: plačilo, delovni pogoji, politika podjetja, medsebojni odnosi ... Ko so higieniki slabi, pripelje to do nezadovoljstva. Kljub temu pa pozitivni higieniki ne bodo vodili k zadovoljstvu zaposlenih, pač pa zgolj k odstranitvi nezadovoljstva.

V drugo vrsto faktorjev pa uvršča motivatorje, med katere vključuje med drugim dosežke, priznanja, priložnost za rast in so potrebe višjega ranga. Herzberg je v svoji teoriji verjel, da ob odsotnosti motivatorjev delujejo zaposleni na delu nevtrarno, ob njihovi prisotnosti pa so močno motivirani in zadovoljni (Daft, 2012, str. 471).

Čivre, Lovec in Fabjan (2013) so na primeru zaposlenih v slovenskem podjetju na področju turizma ugotovile, da imajo bolj pomemben vpliv na uspešnost motivatorji, ki zajemajo prepoznavnost in odgovornost, medtem ko higieniki, kot so plača, niso pokazali pomembnega vpliva na uspešnost.

1.3.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 236), avtor teorije pridobljenih potreb, trdi, da kljub velikemu naboru potreb, ki jih imamo, s številnimi nismo rojeni, ampak jih pridobimo v življenju z izkušnjami. McClelland (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 236) med tri najpogostejše potrebe uvršča:

- Potrebo po dosežkih, ki predstavlja željo po doseganju nekaj težkega, pri tem pa se posameznik spopada z visoko postavljenimi standardi, hkrati pa stremi k prehitevanju drugih pri premagovanju težkih ovir in doseganju uspešnosti;
- Potrebo po vključitvi, ki predstavlja željo po oblikovanju dobrih, prijateljskih odnosov in se izogibati nesporazumom;
- Potrebo po moči, ki predstavlja željo po vodenju in usmerjanju drugih ter posledično vplivati nanje.

Zadovoljstvo z delom v organizaciji je odnos posameznika, njegove presoje in občutka glede dejavnikov, povezanih z delom. Če so potrebe, ki so vezane na posameznikovo delo, močne, ima zadovoljstvo velik potencial pri motiviranju njegovega vedenja (Kian, Yusoff & Rajah, 2014).

1.3.4 Adamsova teorija enakosti

Adamsova (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 236) teorija se osredotoča na dojemanje posameznika o poštenosti obravnave v neki situaciji v primerjavi z drugimi. Posameznik se z drugimi primerja glede dosežkov in nagrad, pri tem pa ves čas išče enakost. Če je enakost dosežena, pomeni, da je posameznik zadovoljen, saj je bil na njegov vložek nagrajen enako, kot so bili drugi, ki so vložili podobno. V nasprotnem primeru pa prikazuje neenakost posameznikovo nezadovoljstvo, kar posledično lahko vodi do padca motivacije (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 236).

Enakost ocenjujemo kot razmerje vložkov in izločkov. Vložki prikazujejo zaupanje, predanost, izobrazbo, izkušnje, outputi pa plače, bonusne dodatke, napredovanja in dosežke. Glede na razmerje med vložki in izločki se nato posameznik primerja z drugimi in na podlagi tega dojema, ali se z njim ravna pošteno ali ne. Enakost obstaja, kadar je razmerje približno enako v primerjavi z drugimi. V nasprotnem primeru pa enakosti ni. Če pride do neenakosti, posledično lahko pride do negativnih rezultatov, v katere spadajo spreminjanje vložkov, spreminjanje izločkov, sprememba percepcij ali pa celo sprememba delovnega mesta (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 237).

Posamezniki se na delovnem mestu neprestano primerjajo s svojimi prizadevanji in z nagradami z drugimi. Posameznikova motivacija se bo razvijala predvsem zaradi občutka poštenosti njegove nagrade. Večji kot bo občutek poštenosti, hitreje se bo razvil občutek zadovoljstva z delom in prej se bo razvila njegova motivacija (Kian, Yusoff & Rajah, 2014).

1.3.5 Vroomova teorija pričakovanj

Motivacijska teorija pričakovanj po Victorju Vroomu (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 237) označuje motivacijo kot izbiro vedenja, kar pomeni, da bo posameznik izbral takšen način vedenja, ki bo po njegovem mnenju najkoristnejši za doseganje njegovih dosežkov. Glede na posameznikov pogled o lastni sposobnosti in zmožnosti doseganja cilja je odvisna njegova motivacija. Teorija pričakovanj povezuje posameznikov trud, njegove dosežke in željo po rezultatih. Vsi elementi imajo med seboj skupne odnose, ki vodijo do motivacije posameznika. Vodilo, ki nas pri tem spremlja, sta dve ključni vprašanji, ki se pojavita.

Kakšna je verjetnost, da bo vložen trud posameznika privedel do željnih dosežkov? Pričakovanje je močno, kadar ima posameznik vire, sposobnosti, znanje in priložnosti, da se dokaže. Kakšna je verjetnost, da bodo posameznikovi dosežki vodili k željnim nagradam? V primeru, da so cilji motivirani s plačo, priznanjem ali nagrado, bo posameznik pričakoval, da jih bo z dobrimi dosežki prejel.

Ali je privlačnost rezultatov visoka ali nizka Vroom (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 237) prikazuje z valenco. V primeru visoke privlačnosti je valenca velika in posameznik je motiviran, v nasprotnem primeru pa je demotiviran. Potrebno je upoštevati tudi

posameznikovo dojetje vrednosti rezultatov. Motivacija bo nizka, če posameznik rezultatov ne ceni, in bo v nasprotnem primeru visoka, če jih ceni (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 237).

Kian, Yusoff in Rajah (2014) navajajo, da je motivacija zaposlenega rezultat tega, kako močno si posameznik želi končno nagrado glede na trud, ki ga mora vložiti, da bo njegov končni rezultat vodil do pričakovane uspešnosti. V praksi morajo biti cilji jasno in visoko opredeljeni, vendar ne nemogoče, če vodje želijo, da se motivacija zaposlenih ohranja, medtem ko zasledujejo te cilje (Mayhew, 2019).

1.3.6 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 239) teorija okrepitve izhaja iz vedenjskih vplivov. Z nagrajevanjem ali kaznovanjem lahko vplivamo na vedenje posameznika. Poznamo štiri načine okrepitve. S pozitivno okrepitvijo želimo doseči ponavljanje željenega vedenja, medtem ko s kaznovanjem poskušamo odvrniti posameznika od nezaželenega vedenja. Ugašanje nastopi, ko nismo uporabili niti nagrade niti kazni oziroma smo vedenje zatrli; pod najbolj negativno okrepitev pa spada prezrtje, kjer vedenja sploh nismo ocenili.

Vedenje ima različen vpliv na doseganje rezultatov. Ob različnih spremembah različnih dejavnikov se uspešnost izboljša v različnih obsegih. Če bi spremenili samo organizacijsko vedenje ne glede na druge dejavnike, bi se uspešnost izboljšala za 17 % (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 239). Če bi poleg finančnih nagrad uporabili tudi nefinančne, bi se uspešnost v storitvenih podjetjih izboljšala za 30 % (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 239), na splošno: v proizvodnih podjetjih uporaba finančnih in nefinančnih nagrad v kombinaciji ne prinašata velike izboljšave uspešnosti. V primeru, da vodje posredujejo povratne informacije posamezniku za opravljanje njegovega dela, se v podjetjih poveča uspešnost za 41 % (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 239).

1.4 Sodobnejši pristopi k motiviranju

1.4.1 Teorija moči malih zmag

Med dobre motivacijske dejavnike uvrščamo nagrade, napredek na delovnem mestu in druge bonuse, vendar nič ne motivira bolj kot napredek pri pomembnem delu, navajata Ambile in Kramer (2011). Ugotovila sta, da je uspešnost notranjega delovnega okolja mešanica čustev, motivacije in zaznavanja med delovnikom. Če se posameznik po delu vrača domov motiviran in zadovoljen, je prav gotovo nekaj dosegel, čeprav je zmaga majhna. Navajata tudi, da poleg mešanice uspešnosti obstajata še dve drugi vrsti pomembnih dejavnikov v notranjem delovnem okolju, in sicer pobudniki in hranilci. Pobudniki so dejanja, ki neposredno vplivajo na delo, hranilci pa se pojavljajo kot pozitivni dogodki. V nasprotju tem

nastopijo še zaviralci in toksini. Zaviralci ovirajo opravljanje dela, toksini pa negativno vplivajo na odnose. Oboji delujejo v trenutku in imajo močan vpliv na posledice.

V praksi je pomembno, da se vodje zavedajo, kako pomembno je dobro počutje, motivacija zaposlenih, njihovi dosežki ter njihov močan vpliv nanje. Pri tem ne smejo pozabiti, kako pomembna je podpora pri napredku pomembnega dela, ki je ključ do motiviranja uspešnosti.

1.4.2 Jemalci, izenačevalci in dajalci

Grant (2014) obravnava v svojem delu, kako pomembna je posameznikova vloga na delovnem mestu, to je na poti do uspeha. Vloge je delil na jemalce, izenačevalce in dajalce. Jemalci si prizadevajo, da bi pridobili od drugih čim večje koristi; izenačevalci stremijo k enakovredni izmenjavi, na drugi strani delajo dajalci v dobro drugih brez pričakovanj, da bi za svoja dejanja dobili kaj v zameno. Skozi celotno delo Grant (2014) pripoveduje zgodbe, s katerimi prikazuje, kako različni pristopi vplivajo v poslovnem svetu na posameznikovo uspešnost.

Eden izmed primerov, ki ga je Grant (2014) med drugimi številnimi navedel v svojem delu, ko sta glavni vlogi igrala glasbeni navdušenec Adam Rifkin in ustanovitelj podjetja Excite Graham Spencer, lepo prikazuje dobre namene dajalca. Ko je Adam Rifkin postavil spletno stran za eno izmed najbolj znanih glasbenih skupin, in sicer za Green Day, jo je kot eden od navdušencev obiskal tudi Graham Spencer. Rifkin-u je preko elektronskega sporočila želel razložiti in ga izobraziti, da Green Day-u ne izvaja pank glasbe, temveč pop. Jemalec ali izenačevalec se v Rifkin-em primeru ne bi zmenila za Spencerjevo sporočilo, vendar je njegov dober namen dajalca pomagal Spencerju širiti pank glasbo širšemu svetu in na koncu preko Green Day-eve spletne strani je postavil še eno stran s povezavami do pank skupin, ki jih je predlagal Spencer.

1.4.3 Opolnomočenje

Opolnomočenje je eden od motivacijskih orodij, ki ga vodje lahko uporabijo pri motiviranju svojih zaposlenih in je ključ do uspešnega delovanja organizacije. Gre za pristop delitve ali prenosa moči na zaposlene v organizaciji. Pri tem delijo vodje s svojimi zaposlenimi štiri glavne elemente organizacije: informacije o uspešnosti; nagrade, ki temeljijo na uspešnosti; znanje, ki omogoča zaposlenim razumeti organizacijsko uspešnost in prispevati k njej; ter moč ustvarjanja odločitev, ki vplivajo na organizacijsko usmeritev in uspešnost. Colnar in Dimovski (2019) sta v svojem delu želela izvedeti, kako opolnomočenje, podpora vodenja in spodbude zaposlenih vplivajo na izvajanje znanja. Spoznala sta, da je uvajanje znanja običajno višje, kadar je moč zaposlenega velika.

Lee, Willis in Tian (2018) ugotavljajo v svojem delu, da vodje, ki svoje zaposlene opolnomočijo na neformalni ravni, pomoči ali na obiskovanju neobveznih delovnih funkcij,

veliko bolj vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih, kot če bi jih opolnomočili na rutinskem izvajanju nalog.

1.4.4 Trajnostno vodenje

Trajnostno vodenje lahko opišemo z drugimi besedami tudi kot socialno varstvo, ekološki vpliv, pogajanja in vključenost. Ti predstavljajo nov model za razvoj, ki postavlja posameznike pred donosnost, pri tem pa je pomembno, da ne sme iti le za besede, vendar za željo po spremembi, ki prihaja iz srca (Strategic direction, 2011). Hallinger in Suriyankietkaew (2018) pravita, da vodstvo igra pomembno vlogo pri trajnostnem razvoju, saj vpliva na vedenje in miselnost vsakega posameznika v organizaciji. Tudi Kulkarni (2015) poudarja, da morajo biti pri tem vodje notranje motivirane, saj jim do nekega določenega obdobja materialistične stvari prikazujejo motivacijo, ko pa je to doseženo, morajo najti drug način, kako ohraniti motivacijo. Pomembno je, da se vodje nagibajo k štirim ravnam, ki jih vodijo k učinkovitem trajnostnem vodenju. Prva je osebna raven, ki upošteva razmerje med osebnim, fizičnim, psihološkim in delovnim zdravjem. Sledi organizacijska raven, ki podpira in neguje trajnost organizacije in s tem prepoznava višji namen njenega delovanja, hkrati pa oblikuje vrednote in ukrepe za uresničitev tega namena. Tretja, to je sociološka raven, predstavlja prepoznanje vpliva organizacije na širšo skupnost in jo usmerja k pozitivnemu združenju, medtem ko zadnja raven, ekološka trajnost, dopolnjuje vse ravni trajnostnega vodenja in je osredotočena na razvijanje zavedanja o tem, kako industrija ali organizacija sodeluje ne več samo s skupnostjo, temveč s celim svetom (Strategic direction, 2011).

V praksi pomeni to vključevanje vrednotenja zaposlenih, prepoznavanje njihovega edinstvenega prispevka, omogočanje sodelovanja in vloge pri prepoznavanju in oblikovanju ciljev organizacije in spodbujanje, da pri tem uresničijo svoj potencial (Strategic direction, 2011).

1.4.5 Transformacijsko vodenje

Med enega od sodobnih načinov motiviranja uvrščajo Dimovski in drugi (2014) tudi transformacijsko vodenje. Pri takem načinu motiviranja vključujejo vodje svoje podrejene v proces in jih spodbujajo k uvajanju sprememb v misiji organizacije, strategiji, strukturi in kulturi, pri tem pa se ne oprijemajo pravil, ampak predvsem vrednot in idej. S takim načinom vključevanja motivirajo vodje svoje podrejene k sodelovanju in ustvarjanju nove vizije in organizacijskega procesa.

Transformacijsko vodenje je osredotočeno na posameznika in na njegovo delovno uspešnost, skozi katero ga vodja spodbuja k ustvarjalnosti z različnimi izzivi. Zaposleni sledijo vodji, ker jih motivira in navdušuje z vizijo, hkrati pa je pripravljen razumeti in skrbeti za njihove potrebe (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

1.4.6 Motivacija skozi umetnost

Kenny White (2021) navaja v svojem delu, kako ključnega pomena je uporaba tehnik, ki sprožijo nov zagon in inovacije pri opravljanju dela, sploh če to poteka od doma celo leto, tako kot smo to doživeli zaradi epidemije COVID. Navaja pet umetniških disciplin, skozi katere se razbije monotonost dela in spodbudi kreativno razmišljanje. Navaja perspektive skozi vizualno umetnost, kjer vizualizacija deluje na podlagi možganskih posnetkov, pri čemer razlagajo posamezniku, kot da gre za dejansko življenje; improvizacija, ki ljudi sprosti, jih nasmeje, usmeri v bolj pozorno poslušanje in opazovanje; »delaj od doma«; ples, ki preprečuje zmanjšanje energije in motivacije med zaposlenimi, saj spodbuja to pozitivnost; poezija za združevanje ustvarjalnosti in vsebine, skozi katero se izliva energija in navdih neskončno dobrih idej. Kot zadnje bi omenili skozi glasbo do novih konceptov, kajti glasba deluje kot sproščanje in posameznike popelje v stanje razmišljanja. White (2021) meni, da ima umetnost zelo pomembno vlogo v poslu, saj ta omogoča, da se prevzeta čustva prevalijo v nekaj ustvarjalnega.

Kot dejanski primer lahko vzamemo zaposlene v večji neprofitni organizaciji, ki so si predstavljali, da se udeležujejo podelitve oskarjev. Njihova naloga je bila, da si predstavljajo, za katere nagrade se ne bi uvrstili v ožji izbor, za katere bi bili nominirani in katere nagrade bi na koncu prejeli. To jim je pomagalo, da so se zavedali, kaj so in česa niso bili pripravljeni doseči. Z vizualizacijo scenarija so tako lahko razumeli, kako se morajo reorganizirati in uresničiti svoje cilje.

1.5 Dejavniki motiviranja

1.5.1 Materialni motivacijski dejavniki

Ko pomislimo na motivacijske dejavnike, nam najprej prešinejo misli plačila v denarni obliki in druge finančne nagrade.

Odgovor na vprašanje, ali je denar pozitiven motivacijski dejavnik v organizaciji, Furnham (2012) razlaga v treh oblikah:

- Da, denar je učinkovit in močan motivator in že sam po sebi motivira ljudi k delu, dodaten denar pa povzroči, da ljudje še bolj delajo. Ljudje smo naravnani k tekmovalnosti, in kadar smo nagrajeni, se naše delo in produktivnost še dodatno izboljšata. Denar je vedno in povsod sprejemljiv za vse ljudi. »Denar govori, govori naglas in razločno«;
- Dvoumno, denar včasih, a ne vedno, motivira. Težko je določiti višino denarne nagrade, ki bi bila ustrezna posameznikovi delovni uspešnosti, sploh kadar je to potrebno primerjati med več zaposlenih. Posledično pripeljejo razlike tudi do raznih konfliktov in

zmanjšanja želje po sodelovanju in delu v skupinah. Velikokrat lahko pride tudi do minimalnega motivacijskega uspeha kljub visokemu plačilnemu znesku;

- Ne, denar ni učinkovit in je negativen motivacijski dejavnik, saj nima velike povezave s posameznikovimi občutki. V primeru, da deluje kot motivator, pa se je vredno vprašati, ali je mogoče osnovna plača prenizka. Na podlagi tega je nespametno misliti, da se bo produktivnost posameznika povečala sorazmerno, če bomo povečali tudi njegovo denarno nagrado.

Furnham (2012) navaja, da, čeprav ima denar motivacijske učinke, so na koncu ti skoraj vsi izključno negativni. Zaradi tega navaja vsaj štiri razloge, zakaj je denar večji vzrok nezadovoljstva kot zadovoljstva. Kot prvi: plačilne izboljšave so le začasne narave, saj se ob prilagoditvi teh učinkov spet zmanjša. Kot drugi razlog je naveden, da občutek zadovoljstva ni posledica absolutne plače, vendar je posledica primerjalne. Tretji razlog prikazuje, da veliki večini posameznikom denar ne pomeni vsega in bolj cenijo zdravje, prosti čas z družino, počitnice in varnost na delovnem mestu. Zadnji razlog pa so davki, ki zaradi svoje narave velikokrat postavljajo vprašanje, ali je vredno vložiti več truda, če je posameznik posledično več terjan.

Materialistični ljudje verjamejo, da večanje imetja vodi k večji sreči in zadovoljstvu, pomanjkanje imetja k nezadovoljstvu v življenju. Številne raziskave po drugi strani kažejo, da je temu ravno obratno. Dve teoriji, ki razlagata negativno povezavo med materializmom in zadovoljstvom v življenju, opisujemo kot od zgoraj-navzdol (angl. top-down) in od spodaj-navzgor (angl. bottom-up) teoriji. Od zgoraj-navzdol teorija opisuje, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo osebnosti dejavniki, kot so: samopodoba, optimizem, pesimizem, odtujenost itd. V nasprotju pa od spodaj-navzgor teorija zagovarja, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo situacijski dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje. Med druge našteva družino, službo, prosti čas, skupnost, življenjski standard itd. (Sirgy in drugi, 2011).

Ključni vprašanja, ki se pojavljata pri denarju kot motivacijskem dejavniku, sta: ali nas zaradi denarja delo bolj pritegne; ali nas višje denarne nagrade demotivirajo. Izkazalo se je, da je povezava med zadovoljstvom in plačo zelo šibka, kar je tudi odgovor na prvo vprašanje in managerjem pove, da za angažirano delovno silo denar ni odgovor. Vendar pa si s tem odgovorom ne moremo hkrati odgovoriti tudi na drugo vprašanje. V kakšni višini denar demotivira, ni znano, vendar je pomembno omeniti, da se ob uporabi oprijemljive oziroma zunanje nagrade občutno zmanjša notranja motivacija. To pomeni, da ima organizacija veliko bolj angažirano delovno silo, če ta ni zunanje motivirana (Chamorro-Premuzic, 2013).

1.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Poleg materialnih motivacijskih dejavnikov lahko naštejemo tudi ogromno nematerialnih, pri katerih pa managerji pogosto težko določijo, kateri so za uspešnost še posebej pomembni, medtem ko hitro ugotovijo, kdaj so ti odsotni zaradi padca produktivnosti, ustvarjalnosti,

hkrati pa je ogrožena kakovost izvajanja storitev zaradi nepomembnih napak. Tako Messmer (2001) navaja več nematerialnih motivacijskih dejavnikov:

- **Zavezanost rezultatom in odgovornost za dejanja.** Vsak posameznik se trudi po svojih najboljših močeh zaradi svoje predanosti k splošnemu uspehu organizacije. Razume, kako pomembna je njegova vloga in kako ta vpliva na širšo sliko, zaradi česar je sposoben sprejemati odločitve in biti odgovoren za svoja dejanja;
- **Odprta komunikacija** zagotavlja zanesljive vire informacij in omogoča, da so znotraj organizacije vsi obveščeni o ključnih informacijah. Prav tako pa so ključnega pomena povratne informacije in poslušanje tako posameznih delavcev kot tudi managerja;
- **Nizka fluktuacija zaposlenih** zagotavlja delodajalcu, da mu bodo zaposleni zvesti, saj se bodo glede dela znotraj organizacije počutili dobro;
- **Ustvarjalnost in iznajdljivost.** Kadar se pojavi reševanje problema, sta ustvarjalnost in iznajdljivost ključnega pomena, saj zaposleni dobijo občutek, da so lahko del uspešnega reševanja skozi eksperimentiranje s pristopi, ki jih sami razvijejo. To povzroči občutek lastništva, ki spodbuja ustvarjalno in dinamično okolje;
- **Sodelovanje** omogoča živahno vzdušje, pri katerem zaposleni uživajo v skupinskem delu in medsebojnem sodelovanju ter prinaša še bolj produktivno delo;
- **Odlične storitve tako zunaj kot znotraj.** Željeno je, da se v organizaciji omogoča zunanjim strankam najboljše možne storitve, pri tem pa je pomembno, da managerji ne pozabijo omogočati najboljših možnih storitev tudi notranjim strankam oziroma sodelavcem. Visoka motivacija med sodelavci povzroči dober vpliv na zadovoljstvo zunanjih strank, čeprav z njimi niso v neposrednem stiku.

Managerji so tisti, ki močno vplivajo na motivacijske dejavnike pri svojih zaposlenih. Od njih je odvisno, kako opredelijo svojo strategijo, delovna mesta in kulturo organizacije. Kanter (2013) v svojem delu dodaja med stvari, ki motivirajo posameznika na delovnem mestu:

- **Mojstrstvo** se kaže v obliki, ki pomaga pri razvijanju veščin in vpliva na prihodnost ter se ponaša z nenehnim nadaljnjim učenjem;
- **Članstvo** ustvarja skupnost in spodbuja zaposlene k solidarnosti ter daje posamezniku občutek spoštovanja njegove individualnosti;
- **Pomen** okrepi posameznikov namen in poudari njegov pozitiven učinek dela, ki ga opravlja, na koncu pa pripelje do nagrade, to je do inovacij, ki spremenijo svet.

2 OPREDELITEV NEPROFITNE ORGANIZACIJE

2.1 Opredelitev pojma neprofitne organizacije

Pri poimenovanju organizacij Salamon in Anheir (1992) pravita, da se v veliki meri pojavljajo nesoglasja in prav tako se pojavljajo tudi pri definiciji pojma neprofitne

organizacije. Menita, da je najboljša definicija tista, ki doseže kombinacijo vseh. Salamon in Anheir (1992) navajata naslednje tipe definicij:

- pravna definicija, zapisana je v zakonu posamezne države;
- ekonomska definicija, opredeljuje organizacije glede na vir prihodka, v neprofitnih organizacijah mora biti več kot polovica prispevkov, članarin, dotacij, donacij ...;
- funkcionalna definicija, poudarja opravljanje storitev in upravljanje z dobrinami v javno korist;
- strukturno-operativna definicija, opredeljuje organizacije glede na njihovo strukturo in delovanje.

2.2 Značilnosti neprofitnih organizacij

Žnidaršič Kranjc (1996) pravi, da delujejo v gospodarstvu različne vrste organizacij, ki se med seboj razlikujejo po strukturi lastnine, velikosti in ciljih, ki jim sledijo. Tako ločimo med strukturno bolj zapletenimi organizacijami, različnih dimenzij, in enostavnejšimi, manj razčlenjenimi organizacijami. Organizacije se med seboj ločujejo predvsem po temeljnih ciljih, na katerih temeljijo njihove dejavnosti. Cilji poslovanja dejavnosti posamezne organizacije omogočajo delitev teh na gospodarske družbe. Njihov temeljni cilj poslovanja je povečanje profita in organizacije; cilj ni vedno ali izključno pridobitna dejavnost.

Pogosto slišimo izraze, kot so: prostovoljne, nevladne, zasebne, dobrodelne, humanitarne, prostovoljne organizacije, vsem pa pripada eno ime – neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije delujejo na osnovi družbenega interesa, kar pomeni, da je njihovo delovanje v družbeno korist (Kolarič, Črnka-Meglič & Vojnovič, 2002, str. 10).

Organizacije, kot so: bolnišnice, šole, gledališča, opravljajo v družbi dejavnosti, ki niso namenjene same sebi, ampak z opravljanjem nalog zadovoljujejo potrebe posameznikov in družbe. Cilj delovanja takšnih organizacij praviloma niso ekonomski rezultati, ampak doseganje in izpolnjevanje poslanstva in misije organizacije. Čeprav cilji neprofitnih organizacij v glavnem niso ekonomske narave, morajo imeti tudi te opredeljeno mejo uspešnosti, ki jih bo usmerjala in vodila k zastavljenim ciljem (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9).

»Bistvo neprofitnih organizacij pa nikakor ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem« (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Neprofitne organizacije so zaradi nerazdeljenega dobička posledično deležne različnih davčnih ugodnosti, dotacij, donacij in različne druge podpore. Tako kot profitne, morajo tudi neprofitne organizacije sprejemati odločitve na osnovi informacij o cenah storitve, potrošnih dobrin in proizvodnih storitev, zraven pa upoštevati tudi neprofitne motive, kot so poslanstvo in vizija (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Misija je najpomembnejši del neprofitnih organizacij in jo je pomembno postavljati na prvo mesto. Z drugimi besedami lahko rečemo, da neprofitne organizacije obstajajo, da izpolnjujejo svojo misijo. Njihova misija govori, da naredijo spremembe v družbi in v življenju posameznikov, pri tem pa je pomembno, da se vsak udeleženec zaveda misije, jo sliši in izpolnjuje (Drucker, 1990).

Uresničevanje misije z nalogami, ki jih opravljajo neprofitne organizacije, dosežejo, z minimiziranjem stroškov in njihovim usklajevanjem na področju sofinanciranja ali dodatnih dejavnosti, s katerimi pridobijo dodatna sredstva za opravljanje nalog in doseganje poslanstva (Žnidaršič Kranjc, 1996).

2.3 Vrste neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije se delijo v različne pravno-organizacijske oblike. Sem spadajo podjetja, zavodi, ustanove in društva. Podjetja, ki so neprofitne organizacije, ločimo glede na lastninsko strukturo in pravice upravljanja na: privatne ali zasebne, javne ali mešane organizacije, pri tem pa je potrebno, da se kakršni koli ustvarjen dobiček ne deli med lastnike, ampak uporabi izključno za izpolnjevanje poslanstva ustanovitve organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Med vsemi neprofitnimi organizacijami so zavodi v Sloveniji najbolj razširjena oblika. »Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (Zakon o zavodih (ZZ), Ur. l. RS št. 12/91).

Ustanove so kot neprofitne organizacije ustanovljene z namenom splošne koristi ali dobrotelčnosti in so praviloma trajne. Društva, zadnja med neprofitnimi organizacijami, pa so prostovoljna, samostojna in nepridobitna združenja oseb s ciljem doseganja skupnih interesov. Njihov namen mora biti vedno neprofiten (Žnidaršič Kranjc, 1996).

2.4 Funkcije neprofitnih organizacij

Ciucescu (2009) navaja, da so neprofitne organizacije s svojim delovanjem že večkrat dokazale učinkovito reševanje družbenih problemov v skupnosti in pri uporabi človeških in finančnih virov. Učinkovitost se kaže v (Ciucescu, 2009):

- dvigu standardov kakovosti javnih storitev,
- učinkovitejšem upravljanju javnih sredstev,
- povečanem dobičku javnih služb,
- boljšemu ohranjanju javne lastnine,
- optimizaciji upravnih stroškov.

V primeru, da pride do povečanega povpraševanja po javnih storitvah, lahko neprofitne organizacije te tudi ponudijo. Zaradi omejitev upravljanja javnega proračuna sklenejo neprofitne organizacije pogodbo o izvajanju teh storitev. Te so bolj donosne zaradi večje ekonomske učinkovitosti (Žnidaršič Kranjc, 1996).

2.5 Klasifikacija neprofitnih organizacij

Po podatkih Mednarodne klasifikacije neprofitnih organizacij (angl. International Classification of Nonprofit Organizations, v nadaljevanju ICNPO) klasifikacijske sheme, ki je zasnovana glede na glavne lastnosti subjektov in jih zaradi teh umeščamo v neprofitni sektor, so: organizirani oziroma do neke mere institucionalizirani, privatni oziroma institucionalno ločeni od vlade, samoupravni oziroma sposobni nadzorovati lastne dejavnosti, neprofitni in prostovoljni oziroma omogočajo določeno stopnjo prostovoljnega sodelovanja. V klasifikacijsko shemo glede na glavne skupine uvrščamo subjekte s področja (Salamon & Anheir, 1996):

- kulture in rekreacije,
- izobraževanja in raziskave,
- zdravja in zdravstvene varnosti,
- socialnih storitev,
- okolja in živali,
- ekonomske, socialne in razvojne skupnosti,
- prava, pravnih storitev in politike,
- filantropijskih združenj za promocijo prostovoljstva,
- mednarodnih dejavnosti,
- religijskih organizacij,
- poslovnih in strokovnih združenj,
- drugo.

Klasifikacijska shema po ICNPO je omogočila uporabno in učinkovito primerjalno metodo za mednarodne raziskave o neprofitnih organizacijah (Salamon & Anheir, 1996).

3 MOTIVACIJA UDELEŽENCEV V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Neprofitna organizacija sicer lahko prejema dobiček, vendar se ta ne sme deliti, ampak se ga lahko uporabi izključno za financiranje nadaljnjega namena, za katerega je bila organizacija ustanovljena. DeVaro, Maxwell in Morita (2015) navajajo v svojem delu, da je tako organizacijsko kot tudi splošno delavsko uspešnost v neprofitni organizaciji izmeriti bistveno težje kot v profitni, saj si pri delu v profitni organizaciji motiviran z denarno nagrado, v neprofitni organizaciji te ves čas motivirajo druge stvari.

Clary in drugi (1998) navajajo v svojem delu nekaj funkcijskih pristopov k motivaciji prostovoljcev. Naštevajo predpostavke, po katerih je lažje motivirati prostovoljce, to je postavljanje namena in usmeritev v cilje:

- Ljudje si v življenju postavijo namen in so usmerjeni v cilje;
- Ljudje si v življenju postavijo različne namene in so usmerjeni v različne cilje;
- Prostovoljci redno izpolnjujejo in sledijo pomembnim osebnostnim ciljem.

Podobno opravljeno delo opravijo različni ljudje iz različnih razlogov. Prostovoljci imajo lahko različne razloge, zakaj v isti organizaciji opravljajo iste prostovoljske dejavnosti. Različno število potreb in ciljev motivira vsakega posameznika drugače. Prostovoljec z opravljanjem prostovoljskega dela poizkuša ves čas zadovoljiti čim več potreb in ciljev (Clary in drugi, 1998).

Zadnja predpostavka so rezultati, vezani na potrebe in cilje posameznika, ki mu jih ponuja organizacija, v kateri opravlja prostovoljsko delo. Zadovoljstvo izkušenj in posledično zadrževanje posameznika v organizaciji izpolnjuje motive prostovoljca (Clary in drugi, 1998).

Pod funkcijske pristope, ki jih navajajo kot motivacijo za prostovoljstvo, naštevajo (Clary in drugi, 1998) funkcijo kot vrednoto, ki jo razume posameznik kot humanitarnost in pomoč manj srečnim, na katero se odzove. Sledi razumevanje funkcije, pri kateri prostovoljec želi izvedeti več o svetu oziroma o redko uporabljenih veščinah. Tretje mesto zaseda funkcija izboljšanja, pri kateri posameznik stremi k osebni rasti in se psihološko vključuje v izvajanje prostovoljnosti. Karierna funkcija predstavlja prostovoljcu cilj, s katerim pridobiva izkušnje, ki mu prikazujejo bonitete v karieri. Socialna funkcija omogoča prostovoljcu, da krepí socialni odnos; zadnja, to je zaščitna, funkcija pomeni posamezniku zmanjšanje negativnih občutkov krivde ali pa mu to pomaga pri reševanju osebnih težav.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen in cilji raziskave

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave, s pomočjo katere sem želela ugotoviti, kako vpliva motivacija na udeležence v neprofitni organizaciji. V pomoč sem si izbrala taborniško društvo RLA Grosuplje, ki mi je blizu, saj sem član društva že več kot 15 let. S pomočjo ugotavljanja vpliva motivacije na dejanskem primeru bom lažje ugotovila, kako ta vpliva na udeležence in kateri dejavniki so ključni, da udeležence obdržijo v neprofitni organizaciji, kar je tudi cilj moje raziskave.

4.2 Taborništvo

Taborništvo deluje v več kot 200 državah po celem svetu, udeležencev je približno 50 milijonov, in sicer od mladih do odraslih, od žensk do moških, vključno s številnimi

uglednimi ljudmi na različnih področjih. Začetek sega v leto 1907, ko se je 20 mladih fantov odpravilo na eksperimentalno taborjenje na otok Brownsea v Angliji. Zaradi uspešnega taborjenja smo danes hvaležni organizatorju in tako tudi ustanovitelju skavtskega gibanja Robert-u Baden-Powell-u. Leto kasneje je Baden-Powell izdal svojo prvo uspešnico, imenovano »Scouting for Boys«, ki je postala ena najbolj prodajnih knjig vseh časov. Njegov namen je bil pritegniti mlade in jih usposablјati na različnih področjih, bila je uspešna, saj so se mladi začeli organizirati v eno največjih prostovoljnih mladinskih gibanj na svetu (Scouts.org, brez datuma).

Misija skavtskega gibanja, sprejeta leta 1999 v Durbanu, Južna Afrika, s pomočjo sistema vrednot, ki temeljijo na skavtskih zakonih in zaobljubi, prispeva k izobraževanju mladih in pomaga graditi boljši svet, kjer se posamezniki razvijajo in igrajo konstruktivno vlogo v družbi. Kot blagovna znamka svetovnega gibanja skavtstva je bila misija sprejeta kot »Taborniki ustvarjamo boljši svet« (Scouts.org, brez datuma).

Vizija skavtstva je biti do leta 2023 vodilno izobraževalno mladinsko gibanje na svetu, ki bo omogočalo, da bo 100 milijonov mladih aktivnih državlјanov ustvarjalo pozitivne spremembe v družbi in na svetu. Vizija je bila sprejeta leta 2014 v Ljubljani (Scouts.org, brez datuma).

4.2.1 Strateški cilji skavtstva

Strateški cilji skavtstva se delijo (Scouts.org, brez datuma):

- **Zavzetost mladih** - taborništvo bi moralo mladim omogočiti, da razvijajo svoje spretnosti in znanja ter da dejavno sodelujejo v gibanju in v svojih skupnostih, pri tem pa so ključnega pomembna: vključevanje, prepoznavanje in medgeneracijska izmenjava;
- **Izobraževalne metode** - soočanje z izzivi v prihodnosti, okrepitev sposobnosti mladih in neformalno učno okolje mora zagotavljati mladinski program. Taborništvo bi moralo pritegniti, usposobiti in obdržati kakovostne odrasle prostovoljce za izvajanje mladinskega programa;
- **Raznolikost in vključenost** - taborništvo stremi k odražanju družbe, v kateri obstaja, in si aktivno prizadeva dobrodošlico vsem posameznikom brez razlik. Ta razlika pa mora biti vidna v izvajanju programa in tudi v metodah, ki se jih uporablja v gibanju;
- **Družbeni vpliv** - taborniki postanejo voditelji pozitivnih sprememb, kadar skozi različne aktivnosti in projekte prispevajo svoji skupnosti, pri tem pa delijo svoje izkušnje in z njimi navdihujejo druge;
- **Komunikacija in zunanji odnosi** - taborniški profil mora natančno prikazati, kaj počnemo in zakaj, hkrati pa mora odražati skupne vrednote. Preko najučinkovitejših komunikacijskih kanalov in s sodelovanjem v strateško pomembnih partnerskih odnosih bi moralo biti skavtstvo prepoznano kot vodilno mladinsko gibanje na svetu;
- **Upravljanje** - upravljanje Svetovne organizacije skavtskega gibanja mora zagotavljati pregledno, odgovorno, učinkovito in jasno strategijo, hkrati pa mora biti osredotočeno

na doseganje misije in vizije skavtskega gibanja. Dobro opredeljene in razumljive vloge in odgovornosti, različnih ravni, prispevajo k zagotavljanju pristopa, osredotočenega na družbo. S tem se zagotavlja visoko sinergijo na vseh ravneh Svetovne organizacije skavtskega gibanja.

4.3 Predstavitev taborniškega društva Rod Louis Adamič Grosuplje

Taborniško društvo RLA Grosuplje je svojo prostovoljno, mladinsko in vzgojno pot začelo leta 1973. Rod je vključen v Zvezo tabornikov Slovenije, ki združuje več kot 60 aktivnih rodov po vsej Sloveniji. Njegovo delovanje temelji na skavtskih vodilih ustanovitelja Roberta Baden-Powell-a. Vsako taborniško društvo je odprto vsem neglede na vero, narodnost in druge osebne okoliščine (Taborniški Rod Louis Adamič, brez datuma).

RLA Grosuplje deli na manjše skupine, tako imenovane vode, v katerih člani pridobivajo taborniška znanja in veščine. Znotraj vodov se člani z različnimi aktivnostmi učijo samostojnosti, odgovornosti, pomoči drugim in drugih pomembnih življenjskih veščin. Taborništvo prikazuje način življenja in šolo za življenje (Taborniški Rod Louis Adamič, brez datuma).

Vizija RLA Grosuplje: »Z **okoljem** preko **družbe** mladih spreminjamo življenja in ustvarjamo izkušnje za rast **posameznika**.« »**Okolje. Družba. Posameznik.**« (Taborniški Rod Louis Adamič, brez datuma).

Misija RLA Grosuplje: »Grosupeljski taborniki se z ustvarjanjem doživetij pomikamo bližje vzgojnemu idealu in z njim dosežemo vsakega desetega mladega v občini. Naši člani se zavedajo možnosti spreminjanja sveta« (Taborniški Rod Louis Adamič, brez datuma).

Rod sestavlja kar 150 aktivnih članov, med njimi je 50 članov v vodstvu. To zajema pomembne funkcije, ki so ključnega pomena za delovanje rodu. Med najpomembnejše spadajo: načelnik rodu, starešina rodu, član rodove uprave, med katere spadajo: načelnik kluba, načelnik družine, načelnik čete, načelnik pripravnikov, propagandist, gospodar, blagajnik in tajnik. Seveda, v vodstvo spadajo tudi vodniki in pomočniki vodnikov, ki prestopajo svoj čas delovanja v taboru, in sicer iz udeležencev v vodstvo (Taborniški Rod Louis Adamič, brez datuma).

4.4 Metodološki proces in raziskovalna vprašanja

Raziskava temelji na kvantitativnih podatkih, pridobljenih iz ankete, dodane v Prilogi 1. Za lažje primerjanje vzorcev je ta bolj primerna od kvalitativnih podatkov, ki bi bili lahko pridobljeni iz intervjuja. Ta bi sicer podal bolj resnične podatke zaradi neomejenosti pri odgovorih, vendar bi bil težje izvedljiv, saj šteje vodstvo v taborniškem društvu RLA Grosuplje kar 48 članov.

Kateri so glavni motivacijski dejavniki za opravljanje prostovoljnega dela v taborniškem društvu RLA Grosuplje, je bilo moje raziskovalno vprašanje, ki sem ga želela analizirati in s tem pomagati pri nadaljnjem, še bolj uspešnem delovanju taborniškega društva RLA Grosuplje. Z anketo sem navedla več različnih motivacijskih dejavnikov in razlogov, za katere menim, da bi imeli največji vpliv na delovanje posameznika v taborniškem društvu. Skozi celotno anketo je možno odgovarjati z več različnimi odgovori oziroma vsako vprašanje ponuja, da si posameznik izbere, koliko mu je določen dejavnik zares pomemben ali zanj drži. To omogoča izračun povprečja najbolj naklonjenih odgovorov, iz katerih lahko predvidevam najvišji vpliv na delovanje posameznika.

Nalogo zaključujeta analiza in obdelava podatkov, ki mi omogočata natančno prepoznavanje podatkov, s katerim lahko ustrezno podam odgovor na svoje zastavljeno raziskovalno vprašanje, ki vodi do razumevanja glavnih motivacijskih dejavnikov v taborniškem društvu RLA Grosuplje.

4.5 Potek raziskave

Anketo so izpolnjevali člani vodstva v taborniškem društvu RLA Grosuplje. V času od 2. 7. do 7. 7. 2021 je anketo izpolnilo dvaintrideset članov. Vsi odgovori so bili izpolnjeni v celoti, zato sem v analizi uporabila podatke dvaintridesetih relevantno rešenih anket.

4.6 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

4.6.1 Strukturna analiza ankete

Kot je razvidno iz Priloge 5, je večina anketiranih dijakov (50%) in študentov (47%) starih od 16 do 20 let (57%) ali od 21 do 25 let (33%). Večina anketiranih (31%) opravlja funkcijo vodnika, 30% anketiranih je trenutno brez funkcije, 12% je načelnikov, 12% pripravnikov in 15% drugih funkcij. Polovica anketiranih je v vodstvu društva več kot 3 leta, pri čemer je 22% anketiranih v vodstvu več kot 5 in manj kot 7 let, 13% več kot 7 in manj kot 10 let in 9% anketiranih, ki so v vodstvu 10 let ali več. Večina anketiranih sodi v skupino, ki so del vodstva več kot 1 leto in manj kot 3 leta (38%).

4.6.2 Analiza in interpretacija rezultatov raziskovalnega vprašanja

V Prilogi 2 je razvidno, kateri motivacijski dejavniki so prisotni za prostovoljstvo v taborniškem društvu RLA Grosuplje. Razvidno je, da sta največja motivatorja narava in razvoj znanja ter spretnosti. Sledi trajnostno delovanje organizacije in razvoj skupnosti, razvoj sposobnosti izbire in lastnega odločanja, na zadnjem mestu pa se znajdejo tekmovanja, ki omogočajo posamezniku odgovornost za svoje odločitve oziroma dejanja.

Vprašanji pod številko 4 in 5 v anketi sta se nanašali na razloge in njihovo pomembnost za prostovoljno delo v taborniškem društvu RLA Grosuplje. Za najpomembnejši razlog so anketiranci v ospredje postavili pomen pomoči drugim, kar je tudi v večini glavni razlog

poslanstva vsake neprofitne organizacije. Sledita razlog odpiranja novih perspektiv in pomoč pri učenju sodelovanja z različnimi osebami in skupinami. Med bolj pomembne razloge sta stopila v ospredje tudi pridobitev novih poznanstev in učenje iz prve roke, odkrivanje osebnih močnih točk in vrednot ter dodana vrednost k življenjepisu. Isto mesto si deli tudi razlog, da opravljajo prostovoljno delo tudi prijatelji. Podpovprečno izstopa razlog, da so anketiranci prostovoljci zaradi svojih bližnjih, kar po drugi strani prikazuje pozitivno plat, saj pomeni, da v prostovoljno delo niso bili prisiljeni. Vsi drugi razlogi se gibajo nad povprečjem, kot je razvidno v Prilogi 3.

V anketi me je zanimalo tudi zadovoljstvo opravljanja prostovoljnega dela v taborniškem društvu RLA Grosuplje in rezultati so pokazali, da v veliki meri in zagotovo anketiranci opravljajo svoje delo z veseljem. Prav tako se v veliki meri in zagotovo anketiranci udeležujejo taborniških srečanj in opravljanja dela v vodstvu. S svojim delom so zadovoljni, veliko pa jih ima tudi pomisleke in enak rezultat je viden pri vsebinah njihovega dela, kar je razvidno v Prilogi 4.

Z zadnjim vprašanjem, ki sem ga postavila v anketi, pa sem želela izvedeti, ali imajo anketiranci v prihodnjem letu namen ostati v taborniškem društvu RLA Grosuplje ali ne. Vsi so odgovorili, da bodo še vedno opravljali prostovoljno delo v taborniškem društvu RLA Grosuplje, poleg tega pa so trije anketiranci odgovorili, da bodo prostovoljci tudi v drugi neprofitni organizaciji z razlogom sodelovanja tudi na področjih, ki ustrezajo njihovi karierni poti.

4.7 Glavne ugotovitve in nadaljnja priporočila za uspešno delovanje taborniškega društva RLA Grosuplje

Glede na veliko število članov vodstva v taborniškem društvu RLA Grosuplje še vedno velika večina ni izpolnila ankete. Zakaj je tako, mi dajejo pomisleke predvsem mlajši člani, ki so se vodstvu pridružili šele v letošnjem taborniškem letu, in tudi zaradi celotne COVID situacije niso dobili še pravega vtisa, kaj zajema delo v vodstvu, koliko je potrebne angažiranosti in vloženega časa za učinkovito delovanje taborniškega rodu. Vodstvo se sedaj v grobem deli na popotnike in popotnice ter raziskovalce in raziskovalke. To sta dve skupini, ki se v vodstvu delita glede na starost. Skupina popotnikov in popotnic, krajše PP klub, je namenjen vsem članom, ki so stari od 14 do 21 let, medtem ko je skupina raziskovalcev in raziskovalk, krajše RR-klub, namenjen vsem članom, starim od 21. do 27. leta. Trenutno je PP-članov 35, RR-članov pa le 13. PP-člani se v vodstvu ukvarjajo v večini z vodništvom, pomočništvom ali pa so le del PP-programa, ker sedaj nimajo nobene posebne funkcije. Člani RR-kluba so vsi, ki so svoje funkcije kot vodniki že predali, so del rodove uprave, in vsi, ki spadajo v starostno skupino od 21. do 27. leta starosti in si želijo pomagati in sodelovati pri finančnih projektih, pomembnih za taborniško društvo.

Tako lahko, glede na število izpolnjenih anket, to je glede na starost, predvidevam, da je veliko PP-članov, tistih, ki niso izpolnili ankete. To si razlagam iz vidika nižje stopnje

motivacije zaradi ne vključenosti v vodstvo, kjer je večina članov glede na anketo že vsaj eno ali več let del vodstva, kar pomeni, da so med seboj že povezani in imajo pristen odnos. Tako predvidevam, da si iz tega vidika niso vzeli časa za reševanje ankete.

Raziskavo bi lahko opravila v različnih taborniških rodovih po Sloveniji, vendar sem si želela raziskati, kako so motivirani člani v taborniškem društvu, katerega članica sem. Glede na rezultate, pridobljene s pomočjo ankete, lahko zaključim, da je motivacijskih dejavnikov znotraj taborniškega društva RLA Grosuplje veliko in da na vsakega posameznika vplivajo drugače. Žal lahko natančno ocenim motivacijo le vodilne člane, ki so v vodstvu že dlje časa, saj rešenih anket drugih, novejših članov, nisem dobila. Čeprav so drugi že dlje časa prisotni v vodstvu in imajo funkcijo, v analizi zaznamo nekaj odstopanj, kako se člani zares počutijo in kako vidijo opravljanje svojega dela kot prostovoljci.

Glede na navedeno sem izdelala tudi nekatera priporočila, ki bi jih taborniško društvo RLA Grosuplje lahko uporabilo v prihodnosti in s tem spodbudilo motivacijo obstoječih prostovoljcev in tudi bodočih ter povečalo uspešnost opravljanja poslanstva. Potrebno bi bilo raziskati motivacijske dejavnike, navedene v anketi, bolj podrobno, hkrati pa raziskati tudi druge dejavnike, saj je teh še veliko več. Prav tako bi bila raziskava veliko bolj učinkovita, če bi z anketo zajela odgovore vseh udeležencev vodstva v taborniškem društvu RLA Grosuplje. To bi mi omogočilo precej jasnejšo sliko o stopnji motivacije v vodstvu, saj bi zajela podatke tudi tistih, ki so se vodstvu pridružili v letošnjem letu in trenutno nimajo velike stopnje motivacije. Raziskava je pokazala, da so motivacijski dejavniki v vodstvu visoki in tudi razlogi so skoraj v celoti nadpovprečni za opravljanje prostovoljnega dela, vendar nastane problem pri zadovoljstvu z delom in z veseljem opravljanju tega. Čeprav je zadovoljstvo v vodstvu prav tako nadpovprečno, se mi zdi nižje, kot bi to lahko bilo, zato menim, da bi načelnica rodu kot vodja posvetila nekaj časa raziskovanju razlogov, zakaj se nekaterim vsebine njihovega dela ne zdijo zanimive in zakaj menijo, da s svojim delom niso zadovoljni. Tako bo lahko izvedela, s kakšnimi spremembami se je potrebno ukvarjati za nadaljnje uspešno delovanje celotnega rodu. Pri tem se ne potrebuje obremenjevati z odhodom oziroma fluktuacijo prostovoljcev, saj imajo ti namen v prihodnosti še vedno delovati znotraj rodu. Kar se tiče nizke stopnje motivacije glede vseh, ki niso izpolnili ankete (po mojih predvidevanjih najnovejši člani vodstva), težko rečem, da zares niso motivirani, ker bi v vodstvu ali v celotnem rodu karkoli potekalo narobe. Glede na situacijo, ki smo jo bili deležni v zadnjem letu, je razumevajoče, da nekateri, predvsem najmlajši člani, niso mogli vzpostaviti pristnega stika z drugimi, že obstoječimi člani v vodstvu. Tako torej menim, da se bo njihova stopnja motivacije dvignila v primeru, da bodo do konca taborniškega leta vključeni v čim več aktivnosti, kot so: taborjenje, posvet in razni tečaji.

SKLEP

Prepoznavanje motivacijskih dejavnikov v neprofitni organizaciji ni preprosto, še posebej ne, ker gre za prisotnost samo nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Kljub temu pa mora biti vodja oziroma v primeru taborniškega društva RLA Grosuplje načelnica še posebej

osredotočena in pozorna na tiste dejavnike, ki pripomorejo k najvišji motivaciji in posledično tudi k uspešnosti, ter kateri so razlogi, ki najmanj motivirajo. Med nastajanjem strokovnega zaključnega dela sem sledila glavnim motivacijskim dejavnikom, s katerimi sem si lahko na koncu odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Glavne ugotovitve analize rezultatov ankete so me pripeljale do zaključka. Ne glede na veliko število različnih motivacijskih dejavnikov in razlogov za opravljanje prostovoljstva v taborniškem društvu RLA Grosuplje je večini posameznikom najpomembnejše, da delo opravljajo zaradi občutka pomembnosti po pomoči drugim in nadgrajevanju sodelovanja z različnimi skupinami ljudi, predvsem pa neprestanega učenja in odkrivanja osebnih vrednot. Lahko rečem, da so ugotovitve glede na poslanstvo taborniškega društva ustrezne in še dodatno poudarjajo, da brez zavzetosti, odgovornosti, komunikacije, sodelovanja in dela v skupinah, ne bi bilo mogoče uresničiti poslanstva v taki organizaciji.

Z natančno analizo sem ugotovila, da se taborniško društvo RLA Grosuplje nagiba k sodobnejšim pristopom motiviranja, ki sem jih navedla v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge. Med prvimi lahko rečemo, da gre za dajalce po Grantu (2014), saj člani neprestano dajejo in nikoli ničesar ne pričakujejo v zameno. Prav tako stremijo k trajnostnemu vodenju, saj je njihov glavni motivacijski dejavnik povezanost z naravo. Lahko bi rekli, da ima znotraj vodstva opolnomočenje kot eno od motivacijskih orodij velik vpliv, saj dejansko ne gre za delitev članov po ravneh, ampak skupno odločanje in pristope, ki so pozitivna posledica ustrezne informiranosti o namenu celotne organizacije. Tudi motivacija z umetnostjo je ena od tehnik, ki jo vodstvo močno prakticira v taborniškem društvu. Da delo ostaja zanimivo in raznoliko, je pri tem potrebno uporabiti veliko domišljije. Udeleženci ostajajo skozi leta enaki, da pa jih društvo zadrži, jim je potrebno odpirati nove perspektive. S tem razbijemo monotonost in spodbudimo kreativno razmišljanje, kot navaja v svojem delu tudi White (2021).

Teorija moči malih zmag pa je mogoče ena tistih motivacijskih teorij, ki bi se jim lahko v vodstvu dodatno posvetili, saj bi z njihovo pomočjo dosegli višjo uspešnost. Kot pravita Ambile in Kramer (2011), gre v delovnem okolju za kombinacijo čustev in zaznavanja. V raziskavi je razvidno, da se nekaterim ne zdi njihovo delo zanimivo in posledično z njim tudi niso najbolj zadovoljni. Če bi bilo to obratno, bi se po končanem taborniškem delu posamezniki vračali domov bolj motivirani. Prav tako bi prišli motivirani na naslednje taborniško srečanje.

Zaključna strokovna naloga podaja tudi nekaj priporočil, ki so najpomembnejši prispevek, s katerim bo lahko načelnica izboljšala in povečala uspešnost rodu. Nanašajo se predvsem na prepoznavanje odsotnosti motivacijskih dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo, hkrati pa prepoznavanje ustreznih motivacijskih dejavnikov, zaradi katerih je stopnja motivacije visoka, opravljanje prostovoljnega dela pa uspešno.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambile, T. M. & Kramer, S. J. (2011, maj). *The Power Of Small Wins*. Pridobljeno 9. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
2. Arnolds, C. A. & Boshoff, C. (2011). Compensation, esteem valance and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719.
3. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 534–652.
4. Bridgman T., Cummings S. & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81–98.
5. Chamorro-Premuzic, T. (2013, 10. april). *Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research*. Pridobljeno 27. junija 2021 iz <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
6. Cherry, K. (2020, 27. april). *What is motivation?* Pridobljeno 27. junija 2021 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
7. Ciucescu, N. (2009, december). *The role and importance of Non-Profit Organization*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/46534046_The_role_and_importance_of_Non-Profit_Organizations
8. Clark, R. E. & Saxberg, B. (2019, 13. marec). *4 reasons good employees lose their motivation*. Pridobljeno 9. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>
9. Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530.
10. Colnar, S. & Dimovski, V. (2019). Knowledge Management in Social Work: Management Support, Incentives, Knowledge Implemetation, and Employee Empowerment. *Economic and Business Review*, 22(3), 383–414.
11. Čivre, Ž., Lovec, N. & Fabjan, D. (2021). *Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu*. Pridobljeno 9. aprila iz https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/8_219-232.pdf
12. Daft, R. L. (2012). *New era of management*. South-Western: Cengage Learning.
13. Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Understanding management*. South-Western: Cengage Learning.
14. Denny, R. (2009). *Motivate to win: learn how to motivate yourself and others to really get results*. London: Kogan Page Limited.
15. DeVaro, J., Maxwell, N. L. & Morita H. (2015, 1. julij). *Compensation and Intrinsic Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2634880

16. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
18. Drucker, F. P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
19. Furnham, A. (2012). *The Talented Manager*. London: Palgrave Macmillan.
20. Grant, A. M. (2014). *Daš in Dobiš: kako si z dejanjem povečati možnosti za uspeh*. Tržič: Učila International.
21. Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., & Hanson, D. (2007). *Management*. Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
22. Kachalla, B. (2014). Review of the Role of Motivation on Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(17), 39–48.
23. Kanter, R. M. (2013, 23. oktober). *Three Things that Actually Motivate Employees*. Pridobljeno 24. junija 2021 iz <https://hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees>
24. Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the Difference among these Two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94–102.
25. Kolarič, Z., Črnka-Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Kulkarni, S. M. (2015). A Review on Intrinsic Motivation: A Key to Sustainable and Effective Leadership. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 4(3), 74–88.
27. Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018, 2. marec). *When Empowering Employees Works, and When It Doesn't*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>
28. Mayhew, R. (2019, 5. februar). *Expectancy Theory in the Workplace*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://smallbusiness.chron.com/expectancy-theory-workplace-11482.html>
29. Messmer, M. (2001). *Motivating Employees for Dummies*. New York: Wiley Publishing, cop.
30. Robbins, S. P., Bergman, P., Stagg, I., & Coulter, M. (2015). *Management*. Sydney: Pearson Australia.
31. Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Pridobljeno 9. aprila 2021 iz http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP3_1993.pdf
32. Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision*. Pridobljeno 9. aprila 2021 iz https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP_WP19_1996.pdf
33. Sirgy, M. J., Gurel-Ataz, E., Webb, D., Cicic, M., Husic-Mehmedovic, M., Ekici, A., Herrmann, A., Hegazy, I., Lee, D. & Johar, J. S. (2011, 12. oktober). Is Materialism All That Bad? Effects on Satisfaction with Material Life, Life Satisfaction, and Economic Motivation. Pridobljeno 26. junija 2021 iz <https://rb.gy/zk3fob>

34. Strategic direction. (2011, 18. januar). Sustainable leadership: Leading business, industry and local government towards a sustainable future. *Strategic Direction*, 27(2), 5–8.
35. White, K. (2021, 17. marec). *Use Art to Reignite Your Team's Motivation*. Pridobljeno 24. junija 2021 iz <https://hbr.org/2021/03/use-art-to-reignite-your-teams-motivation>
36. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

Moje ime je Manca Cimerman in sem študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Za zaključno strokovno nalogo sem si izbrala, da bom analizirala motivacijo vodstva v taborniškem društvu. Vljudno vas prosim za izpolnitev ankete, s katero bom lažje analizirala, kateri motivacijski dejavniki nas spodbujajo k prostovoljnemu delu. Prav tako vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja, saj bom tako dobila jasnejšo sliko celotnega stanja. Anketa je anonimna, vaši podatki pa bodo namenjeni zgolj in izključno za namene zaključne strokovne naloge.

Spol:

- Moški
- Ženski

Starostna skupina:

- Od 16 do 20 let
- Od 21 do 25 let
- Od 26 do 30 let
- Od 31 do 35 let
- Od 36 let naprej

Trenutni status:

- Dijak
- Študent
- Brezposelni
- Samozaposleni
- Redno zaposleni

• Katero funkcijo opravljate v vodstvu:

• Koliko časa ste že del vodstva?

- 1 leto ali manj
- Več kot 1 leto, manj kot 3 leta
- Več kot 3 leta, manj kot 5 let
- Več kot 5 let, manj kot 7 let
- Več kot 7 let, manj kot 10 let
- 10 let ali več

• **Kaj vas motivira, da ste prostovoljec v taborniškem društvu?**

	Popolnoma ne drži	V veliki meri ne drži	Niti drži niti ne drži	V veliki meri drži	Popolnoma drži
Razvoj sposobnosti izbire in lastnega odločanja.					
Razvoj znanja in spretnosti.					
Trajnostno delovanje organizacije in razvoj skupnosti.					
Dejavnosti v naravi (razvoj in ohranjanje pristnega odnosa med človekom in naravo).					
Tekmovanja (odgovornost za svoje odločitve).					

• **Koliko so za vas pomembni razlogi za prostovoljsko delo v taborniškem društvu (1-nepomembni, 7- najbolj pomembni)**

	1	2	3	4	5	6	7
Delo v prostovoljstvu mi pomaga pri nadaljnji karieri.							
Moji prijatelji so prostovoljci.							
Prijatelji me spodbujajo, da sem prostovoljec.							
Lahko pridobim nova poznanstva.							
Zaradi prostovoljstva se počutim, da opravljam pomembno delo.							
Prostovoljstvo mi dviguje samozavest.							
Pomembno je pomagati drugim.							
Prostovoljstvo mi odpira nove perspektive.							

S prostovoljstvom rešujem tudi svoje osebne težave.							
---	--	--	--	--	--	--	--

- **Koliko so za vas pomembni razlogi za prostovoljsko delo v taborniškem društvu (1- nepomembni, 7- najbolj pomembni)**

	1	2	3	4	5	6	7
Prostovoljstvo mi omogoča, da se učim iz prve roke.							
Prostovoljno delo bo dodalo dodano vrednost mojemu življenjepisu.							
Prostovoljstvo je pomembno mojim najbližjim.							
Lahko vplivam na poslanstvo, ki je pomembno zame.							
Z znanimi ljudmi si delim enak interes za družbeno korist.							
Prostovoljstvo mi pomaga odvrniti misli od slabega počutja.							
Prostovoljstvo mi omogoča pridobivati novo znanje o temah, na katerih delujem.							
Odkrivam svoje vrednote in močne točke.							
Zaradi prostovoljnega dela imam boljše mnenje o sebi.							
Pomaga mi pri učenju, kako sodelovati z različnimi osebami ali skupinam ljudi.							

- **Ali ste zadovoljni s svojim delom v vodstvu?**

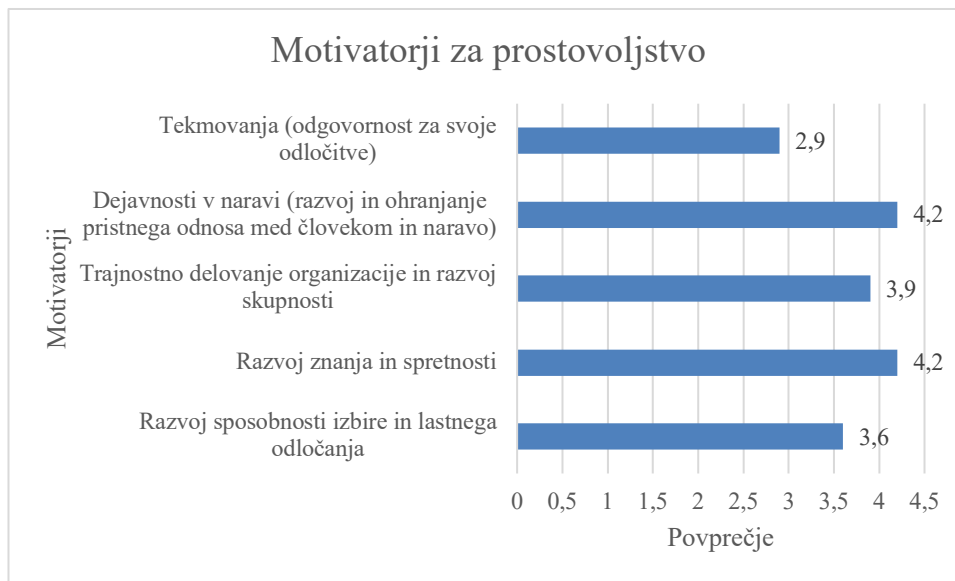
	Popolnoma ne drži	V veliki meri ne drži	Niti ne drži niti drži	V veliki meri drži	Popolnoma drži
Na taborniška srečanja in delo v vodstvu prihajam z veseljem.					
Svoje delo opravljam z veseljem.					
S svojim delom sem zadovoljen.					

Vsebine mojega dela so zanimive.					
----------------------------------	--	--	--	--	--

• **Čez eno leto bom (odgovorite z največjo možnostjo od današnjega dne):**

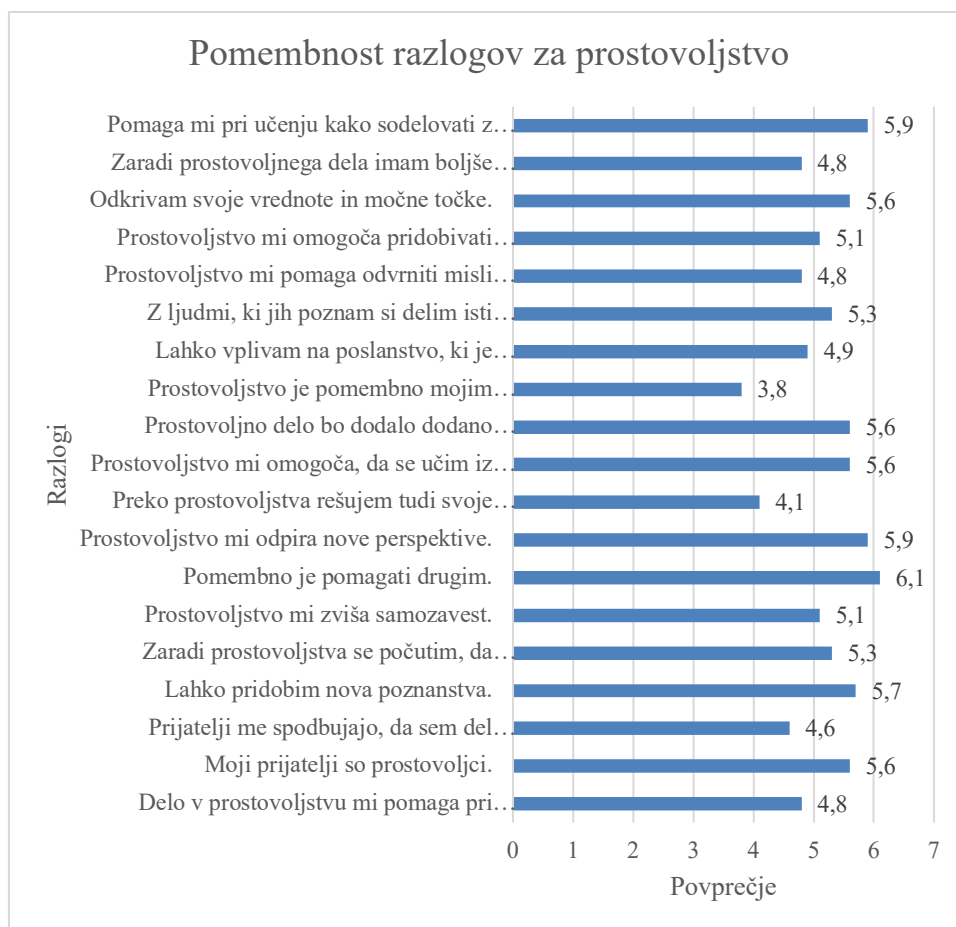
- še vedno prostovoljec v taborniškem društvu
- bom prostovoljec v drugi neprofitni organizaciji
- ne bom več prostovoljec
- v primeru izbire drugega ali tretjega odgovora, vas prosim za navedbo razloga.

Priloga 2: Motivatorji za prostovoljstvo



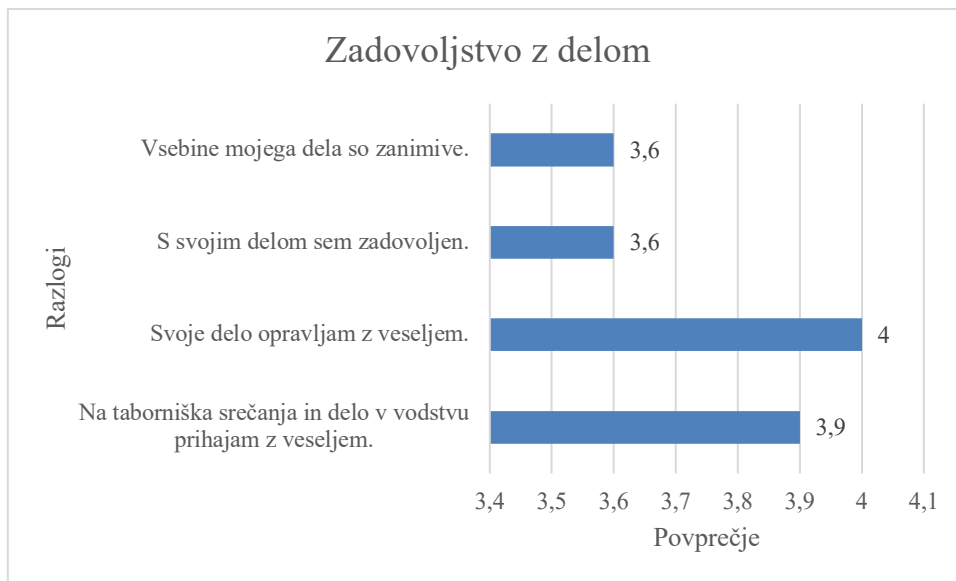
Vir: lastno delo.

Priloga 3: Pomembnost razlogov za prostovoljstvo



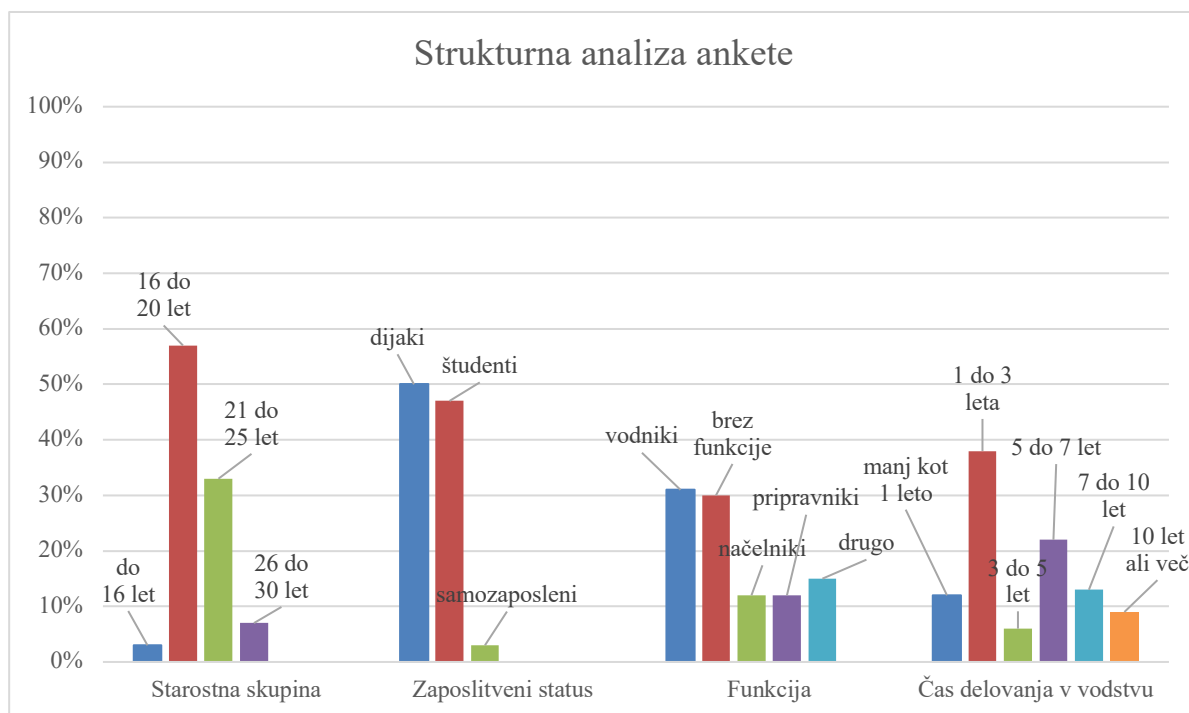
Vir: lastno delo.

Priloga 4: Zadovoljstvo z delom



Vir: lastno delo.

Priloga 5: Strukturna analiza ankete



Vir: lastno delo.