

Poslanstvo ali plačilo? Motivacija, prednosti, izzivi in promocija zaposlitve v nevladnih organizacijah v mladinskem sektorju

Mojca Čeh, Martin Peterka Skobe in Tjaša Prezelj

Izveleček: Nevladne organizacije (NVO) v mladinskem sektorju igrajo pomembno vlogo pri preventivi, podpori ranljivih skupin in opozarjanju na družbeno problematiko, za svoje delovanje pa poleg prostovoljcev potrebujejo redno zaposlene. Ker študij o izkušnjah zaposlenih v NVO in promociji tovrstne zaposlitve še posebej v slovenskem prostoru primanjkuje, smo v eksploratorni kvalitativni raziskavi proučili glavne motivatorje za zaposlitev v NVO, prednosti in izzive tovrstne zaposlitve ter strategije za promocijo delovnih mest med mladimi. V raziskavi smo izvedli polstrukturirane intervjuje s sedmimi redno zaposlenimi in sedmimi študentkami prostovoljkami iz raznolikih NVO. Rezultati tematske analize so pokazali, da pri obeh skupinah prevladuje notranja motivacija, kot sta prosocialno poslanstvo in izobraževanje. Zaposleni cenijo avtonomijo, fleksibilnost in podporno delovno okolje, medtem ko prostovoljke izpostavljajo tudi pomen mentorstva, pridobivanja izkušenj in dobre odnose med zaposlenimi in prostovoljci. Ključni izzivi vključujejo finančno negotovost, omejene možnosti napredovanja, preobremenjenost in tveganje za izgorelost. Vsi udeleženci se zavedajo pomembnega prispevka mladega kadra v NVO, a prostovoljke zaposlitev v NVO vidijo kot bolj kratkoročno oz. kot odskočno desko. Poročanja udeležencev kažejo, da je za promocijo zaposlitve učinkovita kombinacija neposrednega stika (npr. delavnice, predstavitve, osebne zgodbe) in digitalnih kanalov, pomemben bazen za potencialno zaposlitev pa predstavljajo že obstoječi prostovoljci. Raziskava prispeva k razumevanju delovanja NVO v Sloveniji in lahko služi kot

podlaga za izboljšanje delovnih razmer ter povečanje privlačnosti tovrstne zaposlitve. Ugotovitve so uporabne za razvoj kadrovske strategije, promocijo mladinskega dela in oblikovanje sistemskih sprememb, ki bi prispevale k dolgoročni stabilnosti in rasti NVO.

Ključne besede: *nevladne organizacije (NVO), mladinski sektor, motivacija, prednosti dela, izzivi dela, prispevek mladih, privabljanje mladega kadra*

To serve or to earn? Motivation, benefits, challenges, and promotion in non-governmental organizations in the youth sector

Abstract: *Non-governmental organizations (NGOs) in the youth sector play a crucial role in prevention, support for vulnerable groups, and raising awareness of societal issues. Alongside volunteers, they require permanent employees to sustain their operations. Given the lack of studies on the experiences of NGO employees and the promotion of such employment, particularly in Slovenia, we conducted an exploratory qualitative study to examine key motivators for employment in NGOs, the benefits and challenges of such work, and strategies for promoting NGO careers among young people. Seven full-time staff and seven student volunteers from a range of NGOs were interviewed in semi-structured interviews. Thematic analysis revealed that intrinsic motivation, such as a prosocial mission and learning opportunities, dominates in both groups. Employees value autonomy, flexibility, and a supportive work environment, while volunteers emphasize the importance of mentorship, gaining experience, and positive relationships between employees and volunteers. Key challenges include financial insecurity, limited advancement opportunities, heavy workloads, and burnout risks. While participants acknowledged the significant contributions of young staff to NGOs, volunteers often see NGO employment as short-term or a stepping stone. Effective promotion of NGO careers combines direct engagement (e.g., workshops, presentations, personal stories) and digital channels. Additionally, existing volunteers represent a valuable pool for potential employment within NGOs. This study enhances understanding of NGOs in Slovenia and provides a basis for improving working conditions and career appeal. Findings are valuable for recruitment strategies, youth work promotion, and systemic changes to ensure NGOs' stability and growth.*

Keywords: *NGO, youth sector, motivation, work benefits, work challenges, attracting young workers, contribution of the youth*

Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) prevzemajo pomembno vlogo v sferi civilne družbe in se spoprijemajo z družbenimi problemi, ki zadevajo tudi današnje mlade. Za delovanje teh organizacij so poleg prostovoljcev pomembni tudi zaposleni, ki se glede na značilnosti in poslanstvo NVO od drugih zaposlenih razlikujejo v motivaciji za zaposlitev in delovni motivaciji, za katero je značilna visoka avtonomnost ter izstopajoča notranja motiviranost (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012). Koncept delovne motivacije sicer na polju organizacijske psihologije zaseda položaj bistvenega koncepta pri proučevanju organizacijskega vedenja (Latham in Pinder, 2005). Lahko ga opredelimo kot ključno notranjo energetsko silnico, ki usmerja vedenje zaposlenega v delovnem kontekstu in zagotavlja praktične koristi za delovno organizacijo in tudi samega zaposlenega. Med drugim povečuje učinkovitost zaposlenega pri izvijanju delovnih nalog, kar se kaže v večji uspešnosti delovne organizacije glede na zastavljene cilje (Vo idr., 2022), zato je optimalna motiviranost zaposlenih ključni mehanizem boja s fluktuacijo in zadrževanjem zaposlenih (Knapp idr., 2017).

V svoji kvalitativni raziskavi smo želeli proučiti delovno motivacijo in izkušnje zaposlenih v NVO iz mladinskega sektorja v Sloveniji. Gre za prvo raziskavo v Sloveniji, ki se osredotoča na motivacijske dejavnike zaposlitve in vzdrževanje zaposlenosti v nevladnem sektorju ter skuša raziskati strategije privabljanja mladih, da bi se zaposlili v NVO v mladinskem sektorju.

Notranja in zunanja (delovna) motivacija

V literaturi so opredeljeni številni modeli motivacije, najbolj temeljnega pa sta predlagala Ryan in Deci (2000). V okviru teorije samodoločnosti jo delita na notranjo (oz. intrinzično) in zunanjo (oz. ekstrinzično) motivacijo. Gagne in Deci (2005) notranjo motivacijo opredelita kot pripravljenost na izvijanje in zadovoljstvo ob izvijanju aktivnosti, ki jo doživljamo kot zanimivo in ki prinaša spontano zadovoljstvo zaradi nje same, notranjo delovno motivacijo pa kot doživljanje zadovoljstva ob izvijanju dodeljenih delovnih nalog. Zunanja (delovna) motivacija se od notranje razlikuje v tem, da zadovoljstvo ne izhaja iz izvijanja neke aktivnosti same po sebi, temveč iz instrumentalnosti posledic, kot so oprijemljive nagrade, denimo plača, dodatki, napredovanje itd. V okviru teorije samodoločnosti je mogoče določiti stopnjo motivacije glede na zadovoljenost treh temeljnih psiholoških potreb: potrebe po kompetentnosti (izkušnja sposobnosti izvijanja posamezne aktivnosti), avtonomnosti

(občutek možnosti svobodne izbire med alternativami, samousmerjanja) in pripadnosti (težnja po povezanosti z drugimi). Uravnotežena zadovoljenost teh potreb se kaže v izraženosti najvišje oblike avtonomne notranje motivacije, ki pa jo znižujejo zunanje nagrade, razen če so podeljene neodvisno od specifične naloge ali pa niso pričakovane (Gagne in Deci, 2005). Velik pomen ima tudi pozitivna povratna informacija, ki utrjuje notranjo motivacijo, saj krepi samozaznavo kompetentnosti. Zadovoljenost treh temeljnih psiholoških potreb predstavlja statistično pomemben napovednik delovne motivacije (Vo idr., 2022).

Gagne in Deci (2005) izpostavljata tudi pomen delovne klime, ki promovira zadovoljenost treh osnovnih psiholoških potreb z namenom motiviranja zaposlenih, hkrati pa internalizacijo zunanje motivacije s pomembnimi delovnimi izidi. Ti se kažejo v višji učinkovitosti dela, predvsem dela, vezane ga na kreativnost, višjem zadovoljstvu z delom, bolj pozitivnih stališč do dela ter višjem psihološkem blagostanju. Avtonomna motivacija se izkaže kot še posebej prepletena z izbiro in vzdrževanjem zaposlitve v NVO (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012).

Opredelitev in pomen NVO v mladinskem sektorju

Zakon o nevladnih organizacijah (2018) opredeljuje NVO glede na kriterije nepridobitnosti, neprofitnosti in neodvisnosti od drugih subjektov. Ustanovijo jo lahko domače ali tuje fizične ali pravne osebe s sedežem v Republiki Sloveniji. Nepridobitnost in neprofitnost se nanašata na porabo finančnih sredstev izključno za doseganje namena in ciljev organizacije, ki niso vezani na dobiček. Temeljni smisel njihovega obstoja je delovanje v javnokoristne namene ali skupno dobro svojih članov (Kolarič, 2003). V Sloveniji jih deluje okrog 27.000. Obstajajo predvsem v obliki društev, fundacij in zasebnih zavodov, največ pa jih deluje na področju športa, socialnega varstva in kulture (Črnak Meglič in Rakar, 2009). Stopnja profesionalizacije (merjena v deležu zaposlenih v NVO glede na celotno delovno prebivalstvo države) v Sloveniji je precej nižja kot v drugih evropskih državah in znaša 1,3 % vseh zaposlenih, čeprav obseg dela ter potrebe uporabnikov zahtevajo kadrovske širjenje in večjo profesionalizacijo NVO (Črnak Meglič in Rakar, 2009; Kolarič, 2003). Borden in sodelavci (2011) osvetljujejo pomen profesionalizacije mladinskega dela, saj to implicira visoke strokovne standarde dela z mladimi. Integralni člen delovne sile so sicer tradicionalno prostovoljci, ki pomembno zapolnjujejo

kadrovsko vrzel in imajo svojevrsten vpogled v delovanje organizacije, saj gre večinoma za mlade ljudi, ki poznajo ciljno populacijo, saj so sami del nje. Hkrati niso povsem enakopravni člani NVO, sodelujejo pa pri izvedbi in sooblikovanju programov v timu z redno zaposlenimi, kar omogoča opazovanje internega dogajanja.

NVO so nastale kot odgovor na zmanjšanje odgovornosti države pri zagotavljanju kolektivnih dobrin prebivalstvu ob naglih družbenih spremembah, ki jih zaznamujeta individualizacija socialne odgovornosti in krhanje družbene blaginje (Črnak Meglič in Rakar, 2009). Množične pluralne in demografske spremembe so vplivale tudi na spremembe vrednot mladih v razvojnih obdobjih mladostništva in prehoda v odraslost, ki že samo po sebi vključuje identitetne krize ter zmedenost samoodkrivanja (Zupančič, 2020). V družbi, ki favorizira individualizacijo tveganja, odgovornosti in dosežkov (Ule, 2004), je torej nadvse pomembna institucionalizirana podpora, ki jo pomembno oblikujejo NVO v mladinskem sektorju, sploh z vidika preseganja diskrepance storitev v javni ponudbi za to ciljno skupino.

V Sloveniji v mladinskem sektorju deluje več kot 100 NVO, ki ponujajo razne storitve za mlade (Urad Republike Slovenije za mladino, b. d.). V zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju (2010) je znotraj mladinskega sektorja mladinsko delo definirano kot formalna oblika storitev za mlade, usmerjena na krepitev kompetenc, razvoj skupnosti in vključevanje v družbo. Gre torej za sistematizirano podporo v obdobju ranljivih prehodov mladih, na poti v odraslost, v obliki infrastrukturnih pogojev za srečevanje, kjer lahko razvijajo socialne veščine, izražajo kreativnost in aktivno državljanstvo (Borden idr., 2011; Urad Republike Slovenije za mladino, b. d.). Pri mladinskem delu je pomembna tudi starost zaposlenih, saj mlajši bolje razumejo svoje uporabnike in se povezujejo z njimi (Borden idr., 2011).

Kaj prevesi tehniko za zaposlitev v NVO in redne zaposlene motivira, da vztrajajo?

Park in Word (2012) izpostavljata, da je potrebno motivacijo za izbiro zaposlitve konceptualno ločiti od delovne motivacije, saj prva zahteva presojo številnih dejavnikov, ki se uvrščajo tako v kategorijo notranjih kot tudi zunanjih motivatorjev. Motivacijo za izbor zaposlitve (angl. *job choice motivation*) opredelita kot motive in določene dejavnike, ki vplivajo

na izbiro zaposlitve. Pri tem navajata model usklajenosti posameznika in okolja (angl. *person-environment fit model*) kot pomemben dejavnik odločitve za zaposlitev, saj kompatibilnost osebnih in organizacijskih vrednot ter denimo osebnih značilnosti in značilnosti delovnega mesta (angl. *person-job fit*) močno vplivata na razvoj avtonomne notranje motivacije (Latham in Pinder, 2005). Slednje je še posebej pomembno za zaposlovanje v NVO. Park in Word (2012) sta namreč pri proučevanju motivacije za izbiro zaposlitve srednjih vodij v NVO ugotovila, da jih pri izbiri zaposlitve vodi notranja motivacija – altruistični, prosocialni vzgibi. Podobno so ugotovili tudi Walk in sodelavci (2013) na vzorcu mlajših zaposlenih v nemških NVO. Takšne posameznike, sodeč po rezultatih, ženejo značilnosti dela, ki so visoko izpolnjujoče in smiselne ter se kažejo kot konkretni, merljivi učinki pomoči soljudem.

Vprašanje, ki se pojavlja, je, ali podobni dejavniki oblikujejo tudi motivacijo redno zaposlenih. Borzaga in Tortia (2006) sta izvedla primerjalno študijo, v kateri sta ocenjevala delovno motivacijo in zadovoljstvo z delom zaposlenih v javnih, zasebnih profitnih in neprofitnih organizacijah v Italiji. Ugotovila sta, da so zaposleni v neprofitnih organizacijah zadovoljnejši s procesnimi vidiki dela, kot so možnost strokovnega razvoja, avtonomnost pri odločanju, kreativnost na delovnem mestu in priznavanje osebnega prispevka, kar se dobro sklada z ugotovitvami Deci idr. (1999) v metaanalizi laboratorijskih študij o notranji in zunanji motivaciji. Slednje predpostavlja tudi model obogatitve dela, ki sta ga oblikovala Hackman in Oldham (1975, v Gagne in Deci, 2005). Avtonomno motivacijo naj bi namreč določalo pet značilnosti dela: raznolikost potrebnih spretnosti, identiteta naloge, pomembnost naloge, avtonomija in povratna informacija, kar ne kaže le na večjo možnost ustvarjalnosti pri delu, temveč tudi intelektualno stimulativnost in zanimivost dela. Anderson in Gilin (2024) sta izvedla raziskavo na vzorcu prostovoljcev ter zaposlenih v neprofitnih organizacijah in na podlagi združevanja v klastre motivacijskih profilov (ki predstavljajo konfiguracijo izraženosti notranje in zunanje motiviranosti pri posamezniku) prav tako ugotovila, da je bilo mogoče 60 % udeležencev umestiti v kategorijo visoko notranje motiviranih posameznikov, ki cenijo možnost lastnega (so)ustvarjanja, npr. izbire delovnih nalog. Pokazala se je tudi pomembna pozitivna korelacija med izraženostjo notranje motivacije in delovno uspešnostjo, kar kaže na pomen zaznave zanimivosti dela (angl. *person-job fit*) pri zaposlenih v NVO (Park in Word, 2012). Borzaga in Tortia (2006) opozarjata na pomen

demokratske in splošne hierarhične ureditve neprofitnih organizacij, ki se ponašajo z manjšo sistemsko rigidnostjo, s čimer je mogoče pojasniti večjo zaznavo možnosti avtonomnega in ustvarjalnega vedenja zaposlenih. Rezultati so pokazali tudi višje zadovoljstvo z delovnimi urniki. V kvalitativni raziskavi na nemškem vzorcu mlajših zaposlenih v NVO se je sicer pokazalo, da so z delovnimi urniki v NVO bolj zadovoljni polovično kot polno zaposleni mladi posamezniki (Walk idr., 2013).

Še posebej so zaposleni v NVO zadovoljni z odnosnimi vidiki dela, vezanimi na kolektiv, torej z odnosom z nadrejenimi, kolegi in prostovoljci (Borzaga in Tortia, 2006). Knapp in sodelavci (2017) so ugotovili, da sta zaznava organizacijske podpore in avtonomnost pomembna napovednika zadovoljstva z delom kot motivatorja, hkrati pa sta povezana z manjšo fluktuacijo zaposlenih v NVO. Sploh pri mladih zaposlenih v NVO se je pokazalo, da sta glavna razloga za odpoved namreč prenizka plača (Borzaga in Tortia, 2006; Walk idr., 2013) in slabi odnosi na delovnem mestu (Walk idr., 2013).

Pomembno pa je izpostaviti, da ne glede na splošno zadovoljstvo z delom zaposlenih v NVO, raziskave kažejo, da je izgorelost pogosta izkušnja zaposlenih v tovrstnih organizacijah (Kanter in Sherman, 2016). Avtorici namreč navajata, da mnogi zaposleni žrtvujejo svoje fizično in duševno zdravje zaradi sledenja organizacijskemu poslanstvu.

Namen in raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda slovenskih in tujih raziskav ugotavljamo pomanjkanje študij o izkušnjah in motivaciji zaposlenih za zaposlitev ter vztrajanje v NVO, še izraziteje pa tistih, ki delujejo na področju mladinskega dela. Tovrstne organizacije namreč ponujajo pomembne storitve za razvoj mladih. K obstoju in razvoju NVO pa pomembno prispeva strokovno usposobljen kader. Vpogled v značilnosti tovrstne zaposlitve, ki ga ponujajo tako zaposleni kot tudi prostovoljci (z vsebinsko drugačnim statusom in vlogami, toda dobrim vpogledom v samo organizacijo), lahko ponudi dobro podlago za zadovoljevanje potreb zaposlenih in obravnavanih organizacij. Ker gre za prvo tovrstno raziskavo v Sloveniji, je ta eksploratorne narave in uporablja kvalitativni pristop.

Namen študije je bil raziskati delo zaposlenih v NVO tako s perspektive zaposlenih kot tudi prostovoljcev. Zastavili smo si naslednja raziskovalna

vprišanja: 1. Katere dejavnike zaposleni prepoznavajo kot ključne motivatorje za zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju? 2. Kaj vpliva na vztrajanje posameznikov pri zaposlitvi v organizaciji kljub morebitnim izzivom? 3. Kako zaposleni doživljajo svoje delo v NVO v mladinskem sektorju, pri čemer se osredotočamo na prednosti in izzive, s katerimi se srečujejo, 4. Kako prednosti in izzive zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju zaznavajo prostovoljci študenti v omenjenih organizacijah? 5. Kateri pristopi in strategije bi lahko učinkovito prispevali k privabljanju mladih, ki vstopajo na trg dela, za zaposlitev v teh organizacijah?

METODA

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 14 udeležencev, od tega sedem redno zaposlenih v različnih NVO v mladinskem sektorju in sedem študentk (v nadaljevanju prostovoljke), ki so trenutno prostovoljke v različnih NVO v mladinskem sektorju. Skupno udeleženci prihajajo iz 10 različnih tovrstnih organizacij. V skupini redno zaposlenih je sodelovalo šest žensk in en moški; stari so bili med 25 in 44 leti ($M = 31$, $SD = 7,3$). V povprečju so bili v nevladnem sektorju zaposleni dve in pol leta, od tega najmanj tri mesece in največ pet in pol leta. V skupini prostovoljk je sodelovalo sedem žensk, starih med 20 in 24 let ($M = 23,4$, $SD = 1,1$). V povprečju so imele šest let prostovoljskih izkušenj v svoji organizaciji, od tega minimalno eno leto in maksimalno 10 let. Zaradi večje anonimnosti za vse citate iz intervjujev v nadaljevanju uporabljamo žensko obliko.

Pripomočki

Za intervju, ki je bil polstrukturiran, smo zasnovali protokol s temami, vprišanji in podvprišanji, prikazanimi v tabeli 1. Za skupino redno zaposlenih in skupino prostovoljk sta bila zasnovana različna protokola, oba pa sta osvetljevala osrednje teme s perspektive intervjuvanih.

Tabela 1
Teme in vprašanja za polstrukturirane intervjuje z redno zaposlenimi in prostovoljkami

Tema	Vprašanja za zaposlene	Vprašanja za prostovoljke
Motivi za odločitev za delo v NVO	Zakaj ste se odločili za zaposlitev / v NVO v mladinskem sektorju?	
Motivacija za delo v NVO	Kaj vas motivira za delo v vaši organizaciji?	/
Prednosti zaposlitve v NVO	Kaj so po vašem mnenju največje prednosti dela v NVO v mladinskem sektorju? Kako je vaša vloga v NVO prispevala k vaši poklicni in osebni rasti ali spretnostim?	Kaj so po vašem mnenju prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju?
Izzivi zaposlitve v NVO	Kaj so po vašem mnenju največji izzivi oz. ovire, ko si zaposlen v NVO v mladinskem sektorju? Podvprašanje: Ste že kdaj razmišljali o odhodu iz nevladnega sektorja? Zakaj da ali ne?	Kaj so po vašem mnenju največji izzivi oz. ovire, ko si redno zaposlen v NVO v mladinskem sektorju?
Zaposlitev v NVO med mladimi	Kaj prispevajo mladi zaposleni v NVO? Katere posebne značilnosti dela v nevladnem sektorju bi pritegnile več mladih k zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju? Kako bi jih lahko pritegnili?	Kaj prispevajo mladi zaposleni v NVO? Bi se vi kdaj redno zaposlili v NVO v mladinskem sektorju? Zakaj da ali ne? Katere posebne značilnosti dela v nevladnem sektorju bi pritegnile več mladih k zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju? Kako bi jih lahko pritegnili?
Dodatni komentarji	Je še kaj, česar nismo naslovili, pa se vam za obravnavano tematiko zdi pomembno?	Je še kaj, česar nismo naslovili, pa se vam za obravnavano tematiko zdi pomembno?

Postopek in analiza podatkov

Intervjuje smo izvajali vsi trije avtorji poglavja. Ker smo tudi sami prostovoljci v različnih NVO v mladinskem sektorju, smo najprej vzpostavili stik z redno zaposlenimi in prostovoljci na podlagi poznanstev. Nato smo z dopisom po elektronski pošti kontaktirali dodatne organizacije. Intervjuji so bili po prejemu obveščenih soglasij izvedeni v novembru in decembru 2024 prek spletne platforme Zoom. Sledili so priloženim protokolom, po potrebi pa smo udeležencem podali dodatna pojasnila ali postavili podvprašanja. Na začetku intervjuja smo zbrali tudi podatke o spolu, starosti in številu let prostovoljstva oz. redne zaposlitve v organizaciji. Posamezen intervju je trajal od 15 do 35 minut. Intervjuji so bili zvočno posneti in nato transkribirani. Za analizo transkriptov smo uporabili tematsko analizo, ločeno za redno zaposlene in za prostovoljce. Vsak raziskovalec je kodiral intervjuje, ki jih je izvedel. Na podlagi posameznih pomenskih enot smo oblikovali kode prvega reda – kratke informativne oznake tematik, ki so jih udeleženci izpostavili med intervjujem. Kode smo zbrali v skupni tabeli in jih poenotili. Posamezne kode prvega reda smo nato zbrali v večje kategorije, tako da smo jih združili v kode drugega in tretjega reda. Strukturo in kode smo po posameznih temah primerjali med skupino prostovoljk in skupino redno zaposlenih. Pri interpretaciji smo bili tako osredotočeni na raziskovanje širine in pomena posameznih kod, ne pa na frekvenčno pojavnost.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Namen naše študije je bil raziskati področje redne zaposlitve v NVO iz mladinskega sektorja, kjer obstaja pomanjkanje raziskav. Raziskovanje področja je pomembno, saj lahko prispeva k učinkovitejšemu delovanju NVO z vidika motiviranja in privabljanja zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo ugotovitve tematske analize intervjujev z zaposlenimi in prostovoljci v NVO, ki se osredotočajo na motivacijo za zaposlitev, delovno motivacijo, prednosti in izzive, s katerimi se srečujejo zaposleni, ter perspektive mladih zaposlenih v tem sektorju.

Zakaj so se zaposleni odločili za redno zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju in kaj jih motivira, da vztrajajo?

Zaposleni so na področju motivacije za **izbiro zaposlitve** v NVO v mladinskem sektorju izpostavili interes za področje mladinskega dela in ustrezno

izobrazbo za tovrstno delo. Nekateri so se odločili na podlagi predhodnih izkušenj z organizacijo, za druge je bila odločitev priložnostna. Ena od intervjuvank je izpostavila, da se je odločila zaradi plače, ki ni vezana na stopnjo izobrazbe. Druga je izpostavila tudi pomen prosocialnega poslanstva: *»Sem se odločila zaradi poslanstva ... mislim, res z njim diham, z njim živim, mi je to res eno najlepše poslanstvo.«* Po modelu usklajenosti posameznika in okolja (Park in Wood, 2012) je skladanje med vrednotami in lastnostmi posameznika in organizacije pomembno za odločitev za zaposlitev, zato je smiselno, da se posamezniki, ki se jim zdi prosocialnost pomembna, odločajo za zaposlitev v NVO. Tudi druge predhodne ugotovitve (npr. Park in Word, 2012; Walk idr., 2013) izpostavljajo pomembno vlogo osebnega poslanstva pri odločitvi za delo v NVO, saj tovrstno delo omogoča vpogled v konkretne, merljive učinke pomoči soljudem, kar je lahko visoko izpolnjujoče.

Na področju **delovne motivacije** so zaposleni poudarili viden učinek dela na uporabnike, direktno obravnavo aktualnih izzivov družbe ter poslanstvo in smiselnost dela, kar kaže na prosocialno nagnjenost in željo k pozitivnemu prispevku na individualni in družbeni ravni. Obe ugotovitvi sta skladni z izsledki iz tujine, ki kot pomembne faktorje odločitve za zaposlitev in hkrati motivatorje označujejo prosocialne vzgibe, smiselnost dela ter konkretne učinke pomoči soljudem (Park in Word, 2012), vidike, ki jih izpostavlja tudi model obogatitve dela (Hackman in Oldham 1975, v Gagne in Deci, 2005). Večina zaposlenih je omenila tudi interes za področje dela oz. delovne naloge, ki jih veselijo. Prav tako jih motivirajo možnosti za neprekinjeno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje (*»Za tako delo je potrebno tudi neprestano dopolnjevanje, izobraževanje. Ta del mi je zelo všeč, ker imamo možnost izobraževanj, tudi na zelo sorodnih področjih ...«*), skladno z ugotovitvami Borzaga in Tortia (2006), ter priložnosti za pridobivanje praktičnega znanja in mehkih veščin. Kot je izpostavila intervjuvanka, je za zaposlene v NVO značilna predvsem visoka notranja motivacija, ki jo poudarjajo tudi študije v tujini (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012). Na podlagi odgovorov o motivaciji in prednostih, ki jih ugotavljajo pri svojem delu, bi tudi za vse sodelujoče redno zaposlene v naši študiji lahko zaključili, da so predvsem notranje motivirani. Ena od intervjuvank je celo izpostavila notranjo motivacijo kot eno od ključnih lastnosti, ki je potrebna za tako vrsto zaposlitve: *»... absolutno notranje motivirane. Ker to pač ni delo, ki bi ga opravljal samo zato, da ga.«* Glede na izsledke tuje študije je notranja motivacija res ključna za delo v NVO, saj je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom (Anderson in Gilin, 2024).

Če na odgovore pogledamo s perspektive teorije samodoločenosti (Ryan in Deci, 2000), bi lahko rekli, da se pri zaposlenih v NVO v mladinskem sektorju zadovoljuje predvsem potreba po kompetentnosti, in sicer prek stalnih izobraževanj in priložnosti, kjer vidijo učinke svojega dela.

Kaj so prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju?

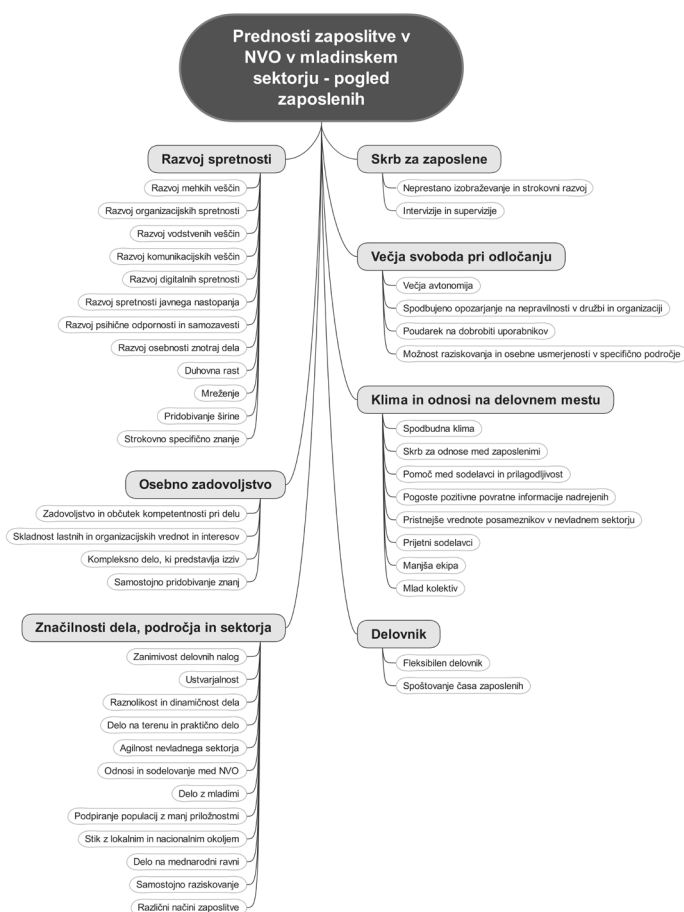
Tako zaposleni kot tudi prostovoljke pri redni zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju prepoznajo številne prednosti. Prednosti, izpostavljene s strani zaposlenih, so prikazane na sliki 1, medtem ko so prednosti, ki so jih navedle prostovoljke, primerjalno predstavljene v opisni obliki v nadaljevanju.

Redno zaposleni cenijo podporno delovno okolje in človeški pristop, ki ga omogočajo NVO, v katerih so zaposleni. Ena od intervjuvank je na primer poudarila: *»Pri nas zelo skrbimo za to klimo. Da se opominjamo in spominjamo, da smo nevladna organizacija in kaj to pomeni. Se pravi, da tudi dejansko ... živimo to, kar drugim govorimo, da morajo živeti.«* Kot ključno prednost izpostavljajo tudi namensko skrb za zaposlene v obliki organiziranih ali neformalnih intervizij in supervizij. Spodbudno okolje vključuje tudi možnost za neprestano izobraževanje in razvijanje različnih spretnosti ter mehkih veščin. Narava dela v NVO prav tako omogoča veliko svobode pri odločanju in avtonomije: *»Mi smo pa nekdo, ki je v podporo obstoječim državnim službam. Nimamo javnih pooblastil, moramo pa seveda vseeno zakon upoštevati. Ona [uporabnica] je prišla k nam po podporo in imamo to možnost, da se z njo dogovorimo o tem, na kakšen način se bo to naredilo. Tu je ta prostor, ki ga imamo, da je vse skupaj malo bolj človeško ... Ker smo v nevladni organizaciji, seveda ne bomo kršili zakona, ampak je vseeno na prvem mestu ta uporabnica.«* Pomemben vidik, ki se veže na namene NVO, je tudi spodbujanje opozarjanja na nepravilnosti v družbi in organizaciji s strani nadrejenih zaradi izboljšanja razmer za zaposlene, za uporabnike in za celotno družbo. Ena od intervjuvank je izpostavila: *»Predvsem mi je pa tudi pomemben ta del, da kot nevladna organizacija imamo to čisto legalno možnost, da »težimo«. Se pravi, da se odzivamo na stvari, da povemo, kaj ni prav, recimo nekim državnim institucijam. Ali pa na primer zasledimo oglas podjetja, to je bilo nedolgo nazaj, in lahko rečemo, da tole pa res »no go« ... Mi to lahko počnemo in tudi zelo veliko podpore imamo glede tega pri vodstvu.«* Izpostavljen poudarek na avtonomiji in osebni pristopu pri delu odseva tudi organizacijske vrednote, ki se osredotočajo na sodelovanje, medsebojno pomoč in odprto komunikacijo. Tako

delovno okolje v NVO zadovoljuje potrebe po avtonomnosti in pripadnosti po Ryan in Deci (2000). Vidiki, vezani na avtonomnost pri odločanju in možnost strokovnega razvoja, ki jih izpostavljajo zaposleni, so skladni tudi z ugotovitvami ključnih motivatorjev zaposlenih v italijanskih neprofitnih organizacijah (Borzaga in Tortia, 2006). Kot je razvidno iz zgornjega citata, je avtonomnost zaznana kot prednost, ki dviga občutek zadovoljstva na delovnem mestu, prav tako tudi podpora organizacije, kar izpostavljajo predhodne študije (Borzaga in Tortia, 2006; Knapp idr., 2017).

Slika 1

Prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih



Opomba. Kode prvega reda so predstavljene v belih poljih. Združevale so se v kategorije – kode drugega reda, ki so prikazane v svetlo sivih poljih.

Zaposleni kot pomembne navajajo tudi prednosti, vezane na značilnosti delovnika in delovnih nalog v okviru nevladnega in mladinskega sektorja, izjavili so na primer, da nadrejeni spoštujejo njihov čas in jim omogočajo prilagajanje dela ter da delo vključuje ustvarjalne in inovativne projekte. Prav tako omogoča sodelovanje na lokalni, državni in mednarodni ravni ter sodelovanje med različnimi načini delovanja (npr. zaposlitev, študentsko delo, prostovoljstvo). Tudi v tej kategoriji je poudarjeno avtonomno in ustvarjalno vedenje zaposlenih in zadovoljstvo s fleksibilnimi delovnimi urniki, ki jih omogoča demokratična ter sploščena hierarhična ureditev NVO (Borzaga in Tortia, 2006). V prednostih, ki so jih omenjali zaposleni, lahko zaznamo razvoj raznolikih spretnosti, občutek visoke pomembnosti in smiselnosti delovnih nalog, občutek avtonomije ter pozitivno povratno informacijo od nadrejenih, kar pripomore k dvigu avtonomne motivacije (Hackman in Oldham, 1975, v Gagne in Deci, 2005; Vo idr., 2022).

Drugače od zaposlenih so prostovoljke prednosti opisovale manj specifično in z manj kodami, zato so predstavljene le opisno. Kot prednost so izpostavile ciljno populacijo, natančnejše delo z otroki in mladostniki: *»Meni se vseeno zdi, da je ta neposredna izkušnja dela z mladimi še najbolj dragocena.«* Pozitivno so opisovale tudi delovno okolje, ki ga dojemajo kot spodbudno razvojno in učno okolje, kjer prevladujejo dobri odnosi s sodelavci, enakopravnost različnih vlog in medsebojna pomoč, kar prispeva k splošni podporni klimi. Nekaj intervjuvank je izpostavilo tudi pomen notranje motiviranih sodelavcev in zagnanih prostovoljcev, ki prispevajo k pozitivni klimi: *»Potem so verjetno tam ljudje tudi zato, ker hočejo biti tam, ne le zato, ker so plačani za svoje delo. In si predstavljam, da so ponavadi bolj motivirani za delo, ki ga počnejo. Mislim, da zares [ime organizacije] ne bi bila ista, če ne bi bila tudi prostovoljska organizacija. Se mi zdi to dosti pomembna komponenta.«* Kot druge prednosti zaposlitve v NVO so omenile še poudarek na pomenu mentorstva, časovno fleksibilnost dela in možnost raziskovanja strokovnih zanimanj. Prostovoljke kot prednost vidijo tudi neposreden vpogled zaposlenih v pozitivne učinke svojega dela: *»Mogoče pa tudi to, ko pripravljajo neki projekt, torej recimo konferenco, da vidijo, da so delali nekaj veliko časa in da se je na koncu materializiralo in da je bilo dobro. In da so ljudje prišli in jim je bilo "fajn".«*

Če primerjamo pogleda redno zaposlenih in prostovoljk, so zaposleni izpostavili številne prednosti, povezane z organizacijskimi in sistemskimi značilnostmi, med drugim podporo nadrejenih, organizirane supervizije in intervizije, avtonomijo pri delu ter priložnosti za strokovni in osebni razvoj,

kar kaže na sistematično in dolgoročno skrb za zaposlene. Prostovoljke pa so bolj poudarjale osebne vidike in odnose, med drugim spodbudne odnose med sodelavci, motivacijo prostovoljcev in jasen vpogled v pozitivne učinke dela. V okviru delovnika in delovnih nalog so prostovoljke izpostavljale predvsem časovno fleksibilnost in ciljno populacijo, medtem ko so zaposleni poleg fleksibilnega delavnika poudarili tudi dinamičnost in raznolikost dela ter priložnost za delo na mednarodnem nivoju. Posebej je izstopala kategorija večje svobode pri odločanju, ki so jo omenjali le zaposleni. To kaže na zavedanje zaposlenih o pomenu človeškega pristopa, ki na prvo mesto postavi uporabnika. To vrzel v razumevanju lahko organizacije uporabijo, kadar želijo privabiti mlad kader, ki vstopa na trg dela, v svoj kolektiv. V obeh skupinah pa se kaže poudarek na družbenem vplivu in prosocialnosti, čeprav jo dojemajo skozi različne perspektive. Tako zaposleni kot tudi prostovoljke so prepoznali in poudarili podporno delovno klimo in dobre odnose med sodelavci kot temelj timskega dela v NVO, kar sta kot specifično značilnost kolektivov v NVO odkrila tudi Borzaga in Tortia (2006). Omenjene prednosti najverjetneje delujejo tudi kot motivatorji, zaradi katerih zaposleni vztrajajo v svoji organizaciji.

Kateri izzivi spremljajo redno zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju?

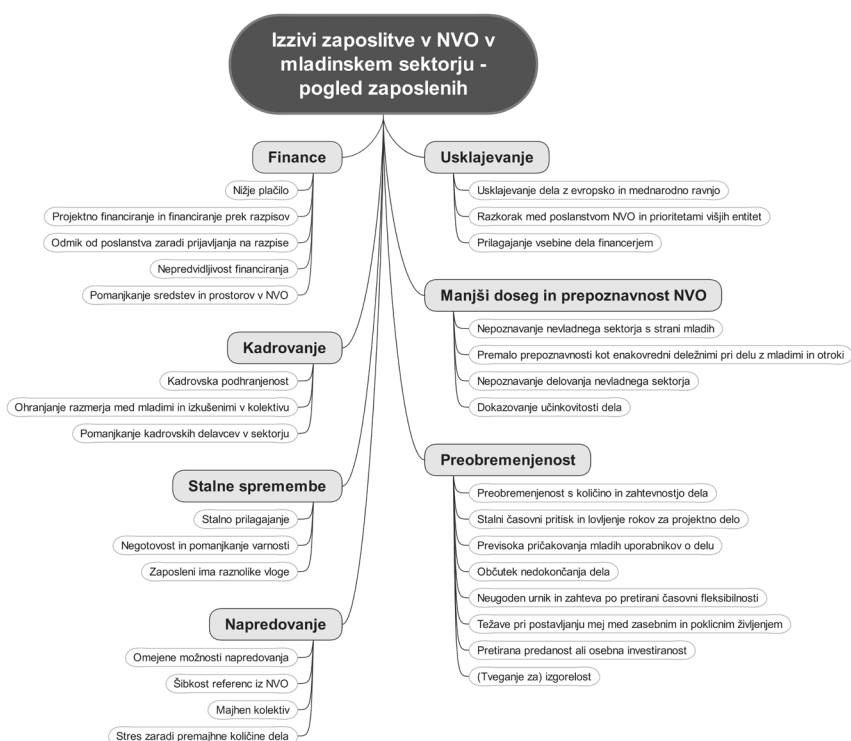
Zaposleni so izpostavili tudi številne izzive pri zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju, ki so prikazani na sliki 2. Ti so s perspektive prostovoljk predstavljeni v nadaljevanju v opisni obliki.

Zaposleni kot enega glavnih izzivov izpostavljajo finančni vidik, saj so finance za izvajanje aktivnosti, vodenje organizacije in plače pogosto vezane na projektno financiranje ter sredstva, ki jih NVO dobijo na podlagi razpisov. Tak model financiranja prinaša pogosto finančno negotovost in občasno prisili organizacije, da sklepajo kompromise glede svojega poslanstva, da ustrezajo vsebini razpisa. Omejitve in zadržke za zaposlitev v NVO zaradi nižjega plačila je opisala ena od intervjuvank: *»Jaz si dejansko lahko privoščim, da delam v nevladni organizaciji, zato ker moj mož dela v gospodarstvu in ima on plačo, ki je nadpovprečna ... Zato ker pač plače v nevladnem sektorju pa so podpovprečne. Ja, in recimo v današnjih časih ... je vse zelo drago ... Se pravi, moraš imeti tudi neke osebne okoliščine, se mi zdi, da lahko delaš v nevladni organizaciji.«* S tem so povezane tudi omejene možnosti napredovanja (*»Naše plače so vezane na razpise, se pravi so fiksne. Se pravi, ni nekih napredovanj«*) in

majhen kolektiv, kjer vsi prevzemajo raznolike vloge in razen prevzemanja vloge vodje ni jasnega nadaljevanja karijerne poti. Omejene možnosti napredovanja se kažejo kot pomembna tema tudi v tujini (Borden idr., 2011). Ena od intervjuvank je omenila tudi, da jo skrbi, da so reference iz NVO precej šibke pri prijavi na delovna mesta, ki niso v nevladnem sektorju. Finančna negotovost in karierna stagnacija sta dva izmed poglavitnih izzivov, ki vplivata na dolgoročno stabilnost zaposlenih v NVO. Predvsem nižje zadovoljstvo glede višine plačila se je pokazalo tudi v predhodnih študijah (Borden idr., 2011; Borzaga in Tortia, 2006; Walk idr., 2013).

Slika 2

Izzivi redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih



Opomba. Kode prvega reda so predstavljene v belih poljih. Združevale so se v kategorije – kode drugega reda, ki so prikazane v svetlo sivih poljih.

Drug pomemben poudarek se veže na preobremenjenost redno zaposlenih v NVO, ki vključuje tako količino in zahtevnost dela kot tudi velik časovni pritisk in visoka pričakovanja. Čeprav so fleksibilnost dela zaposleni omenjali kot prednost, so jo nekateri zaznali tudi kot težavo, saj se občasno od zaposlenih pričakuje pretirana časovna prilagodljivost in sledenje neugodnemu urniku dela, kar lahko vodi do težav pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. K preobremenjenosti lahko vodi tudi pretirana predanost oz. osebna vpetost zaposlenih, saj jih je večina notranje motiviranih in dojemajo problematiko, s katero se ukvarja njihova organizacija, kot zelo pomembno. Zato lahko delo vodi do izgorelosti (*»Pa tudi ni samo to, da si koristen. Ker je mogoče zelo zmotno mišljenje v tem, da je dobro, da je tvoja notranja motivacija le »rad bi pomagal ljudem«. Ampak to je slabo izhodišče. Ker iz tega »rešitelja« ne boš nič naredil, mogoče izgorel ali pa zbolel.«*), če zaposleni ne poskrbi zase in nima ustrezne podpore organizacije. Ena od intervjuvank je izpostavila tudi, da gre pri delu pogosto »čez sebe«. Skladno z opažanji udeležencev tudi tuje raziskave opozarjajo na problematiko prekomerne predanosti, ki lahko vodi v izgorelost (Kanter in Sherman, 2016). Posledično je za NVO bistveno, da vodstveni kader poskrbi za zdravje svojih zaposlenih, ozavešča o nevarnosti izgorelosti in razmisli o intenzivnosti obremenitev za zaposlene. Pomembno pa je, da vodje v tem procesu poskrbijo tudi za svoje fizično in duševno zdravje. S tem povezan težaven vidik dela v NVO so tudi stalne spremembe, prilagajanje in usklajevanje. Od zaposlenih se pogosto pričakuje, da so sposobni hitrega prilagajanja iz projekta v projekt, učenja z delom in prevzemanja raznolikih vlog, kar lahko povzroča občutke negotovosti. Dodaten stres in potrebo po prilagodljivosti povzročata tudi kadrovska podhranjenost in pomanjkanje kadrovskih strokovnjakov v nevladnem sektorju, ki so ga omenili intervjuvanci. Ta vidik kaže trajno nizko stopnjo profesionalizacije NVO v Sloveniji (Kolarič, 2003). Zaposleni so omenili še manjši doseg in prepoznavnost nevladnega sektorja. Čeprav v svoje projekte vložijo veliko truda, ti ne dosežejo vedno tolikšnega števila mladih, kot bi si želeli. Nekateri čutijo, da pogosto niso prepoznani kot enakovredni deležniki pri delu z mladimi, čeprav v številnih primerih predstavljajo eno redkih varnih in spodbudnih okolij za ranljivejše mlade, zato morajo stalno dokazovati učinkovitost in smiselnost svojega dela. Prav tako morajo svoje delovanje uskladiti z lokalno, državno in mednarodno ravno, kar lahko občasno vodi do razkoraka med poslanstvom NVO in prioriteta mi drugih pobud in organizacij.

Pogledi prostovoljk na izzive zaposlitve v NVO se precej skladajo z zaposlenimi, le da so bile pri odgovorih manj specifične in so odgovori obsegali manj kategorij. Kot negativen vidik so izpostavile nižjo plačo in nezadovoljstvo s plačo, manj možnosti za napredovanje ter pomanjkanje sredstev v organizacijah. Vezano na razpise, so omenile tudi veliko količino administrativnega dela (*»Ker vidim, da recimo mi kot prostovoljci pridemo na teren, delamo neposredno z otroki, medtem ko zaposleni imajo še veliko nekih birokratskih zadev oz. pripravljajo projekte, se prijavljajo na razpise in tako ...«*) in stresa. Nekaterim prostovoljkam se zdi tudi manjša strukturiranost dela potencialen problem za zaposlene. Prav tako je ena od intervjuvank omenila specifiko dela z raznolikimi prostovoljci, ki so del številnih NVO: *»Mogoče to, da delajo z velikim številom prostovoljcev. Verjetno je res, da del teh prostovoljcev tudi ni toliko zagnan za to delo ali pa niso toliko notri kot drugi in potem ne veš, na koga se lahko bolj zanesesh in na koga manj.«* Prostovoljke so izpostavile tudi, da se zaposleni in prostovoljci pogosto menjajo, kar lahko vodi do oteženega delovanja tima in stalnega prilagajanja. Ena od intervjuvank je povedala, da se ji zdi, da je zaposlitev v NVO splošno dojeta kot kratkotrajna oz. prehodna: *»Se mi zdi, da s tega vidika ni videno kot dolgotrajen poklic. Se mi zdi, da se tudi hitro hecajo, da v nevladnem sektorju pa lahko delaš samo pet let, potem pa greš ...«* Ključen poudarek, ki so ga prostovoljke opisale z več kodami, je vezan na preobremenjenost. Prostovoljke menijo, da se zaposleni v NVO lahko soočajo z neravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, pomanjkanjem supervizij in intervizij, kjer bi se pogovorili o obremenitvah in stiskah, ter s pretirano predanostjo delu, ki lahko vodi do izčrpanosti in celo izgorelosti.

Zdi se, da imajo prostovoljke precej dober vpogled v ključne izzive zaposlitve v NVO, pri čemer so se pri opisovanju osredotočile na bolj praktične težave, kot so delovnik, finance in nezadostna podpora. Redno zaposleni pa imajo v skladu s pričakovanji bolj poglobljeno razumevanje kratkoročnih in dolgoročnih izzivov. Drugače od prostovoljk vidijo težave tudi na področju sodelovanja med NVO in delovanja na mednarodni ravni. Prostovoljke pa prepoznavajo težave, povezane z dinamiko med prostovoljci in zaposlenimi, česar zaposleni ne izpostavljajo tako izrazito. Primerjava pogleda na izzive kaže potrebo po skrbno načrtovanem načinu dela, ki bi odpravil tako kratkoročne kot tudi dolgoročne ovire. Kaže se potreba po sistemskih spremembah, ki bi izboljšale finančno stabilnost NVO, med drugim z dolgoročnejšimi oblikami financiranja in finančnega nagrajevanja ter z jasnejšim sistemom napredovanja, kar bi lahko zmanjšalo pritiske ter

omogočilo boljši plačni sistem in jasnejše karijerne poti. Tveganje izgorelosti sta izpostavili obe skupini in ga je treba upoštevati pri načrtovanju dolgoročne skrbi za zaposlene. NVO lahko vpeljejo strateško podporo, vlagajo v boljše usklajevanje delovnih obremenitev in zagotovijo redne supervizije ter intervizije, pri čemer naj ne pozabijo na prostovoljce. Na ta način lahko izboljšajo zadovoljstvo obeh skupin in povečajo možnosti za dolgotrajnejše sodelovanje. Hkrati bi bilo koristno, da NVO več pozornosti namenijo promociji svojega dela in programov (npr. v osnovnih in srednjih šolah, na fakultetah) ter tako prispevajo k večji prepoznavnosti nevladnega sektorja kot pomembnega v sistemu dela z otroki in mladostniki, še posebej iz ranljivejših skupin, kar je v družbi, ki se usmerja k individualizmu, še kako pomembno (Ule, 2004).

Mladi zaposleni v NVO v mladinskem sektorju

Zaposlovanje mladih v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih ni ključno le z vidika nasledstva v organizaciji, temveč mladi zaposleni prinašajo številne pozitivne elemente, med katerimi je boljše razumevanje potreb in izzivov mladih in učinkovito nagovarjanje le-teh, kar omogoča uspešno komunikacijo in prilagoditev programov glede na ciljno skupino (Borden idr., 2011). Tako je ena od zaposlenih izpostavila: *»Mladi bolje vedo, kako njihovo generacijo pritegniti«,* prostovoljka pa: *»Veliko lažje se mi zdi, da je delati z mladimi, če se ti še dobro spomniš, kako je biti mlad.«* Poleg tega vnašajo nove perspektive, sveže ideje in energijo za inovativne projekte, energičnost, zagnanost in ustvarjalnost, kar prepoznavajo tako zaposleni kot tudi prostovoljke. Zaposleni cenijo radovednost in zagon mladih ter znanje, ki ga prinesejo s fakultete, njihova digitalna pismenost in napredno znanje digitalnih orodij pa omogočata učinkovitejše izvajanje projektov, inovativne pristope k delu in optimizacijo delovnih procesov. Zaposleni vidijo, da mladi delajo z zanosom, saj verjamejo v družbeni pomen dela, ki ga opravljajo, in v svojem delu vidijo smisel (*»Želijo spremeniti svet in svoje okolje, delajo ne zaradi plačila, ampak ker želijo zares nekaj doseči.«*), kar povečuje njihov prispevek k organizaciji: *»V mladih iskrica se ni ugasnila.«* Nekatere prostovoljke so omenile tudi prednost prehoda iz vloge prostovoljca v vlogo zaposlenega: *»Se pravi, če si bil najprej prostovoljec v nevladni organizaciji, pa potem greš iz tega v nekoga, ki je zaposlen, se mi zdi, da ta nevladna organizacija dobi nekoga, ki čuti zelo veliko pripadnost tej organizaciji, kar se mi zdi zelo velika prednost.«* Poleg tega sodoben mlad kader po mnenju ene

od prostovoljk prispeva k večji enotnosti in strokovnosti mladinskega dela: *»Vidim veliko izobraževanj, veliko konferenc in se mi zdi, da se že s tem vzpostavlja neka strokovnost mladinskega dela. Tako da mislim, da nove generacije mladinskih delavcev bi predvsem to prinesle, torej večjo neko strokovnost, mogoče tudi enotnejši poklic mladinskega delavca, kjer bi bile enotne smernice, po katerih bi se delalo.«* Omenjena perspektiva kaže skladnost s potrebo po profesionalizaciji mladinskega dela in dela v NVO (Borden idr., 2011; Črnak Meglič in Rakar, 2009; Kolarič, 2003).

Kljub prednostim se NVO v mladinskem sektorju soočajo tudi z izzivi pri zaposlovanju mladih. Zaradi omejenih sredstev mladim pogosto ne morejo ponuditi konkurenčnih plač, kar otežuje privabljanje in ohranjanje kadrov. Problem zadrževanja mladih kadrov je skladen z ugotovitvami Walk idr. (2013), da je prenizka plača eden glavnih razlogov za odhod mlajše delovne sile. Po mnenju nekaterih zaposlenih se lahko nekateri mladi na začetku težje spoprijemajo s stresom in zahtevami dela, kar pomeni dodatno oviro. Poleg tega je narava dela v NVO lahko manj skladna z družinskim življenjem, kar tudi prostovoljke vidijo kot enega izmed razlogov, zaradi katerega se ne bi zaposlile v NVO. Vsebina dela v NVO z vidika prostovoljk tudi ni nujno s področja študija ali zelenega poklica (*»Ne bi pa zamenjala poklica samo zato, da bi lahko bila zaposlena v nevladni organizaciji.«*), prav tako pa je prisotna velika raznolikost profilov delavcev (*»... načeloma lahko ta poklic opravljajo različni profili, zato se mi zdi, da se hitreje izgubi, da je to opcija. Ker recimo na [študij] nismo zares govorili o mladinskem delu, pa bi [izobrazba] lahko opravljali mladinsko delo in bi bilo res fajn.«*).

Med razlogi, zakaj bi se potencialno zaposlile v NVO v mladinskem sektorju, prostovoljke navajajo pomen področja dela mladinske organizacije, zanimivost dela z otroki in mladostniki, osebno ustreznost, mladostno zagnanost, dinamičnost in raznolikost dela, možnost kreativnega udejstvovanja ter sodelovanje pri inovativnih projektih, kar je skladno z navedenimi prednostmi dela v NVO. Poleg tega NVO pogosto dojemajo kot odskočno desko v stabilnejše oblike zaposlitve ali prehodno oz. hibridno obliko zaposlitve. Ena izmed udeleženk je na primer povedala: *»Če bi se zaposlila, bi se mogoče za leto, dve. Saj ponekod tudi iščejo samo za določen čas, recimo dve leti. Ne vidim se pa, da bi bila zaposlena dlje časa v neki nevladni organizaciji.«* Visoka stopnja avtonomije, časovna fleksibilnost, priložnosti za mreženje in potovanja dodatno povečujejo privlačnost teh zaposlitev. Mladi cenijo tudi občutek, da prispevajo k širši skupnosti, ter skrb organizacij za dobro počutje zaposlenih in prostovoljcev prek supervizije, intervizije in

razbremenilnih pogovorov, kar spodbuja njihovo dolgoročno zavezanost in občutek pripadnosti. Prostovoljke torej predvsem poudarjajo pomen svobode in prilagodljivosti pri delu, pa tudi skupnosti in povezanosti, kar se sklada s teorijo samodeterminacije (Gagne in Deci, 2005; Vo idr., 2022).

Kako pa bi lahko pritegnili mlade, da bi se zaposlili v NVO v mladinskem sektorju in se učinkovito vključili v tim?

Zaposleni menijo, da bi organizacije za učinkovito privabljanje mladega kadra morale ustvariti pozitivne delovne odnose in mlade spodbujati k skrbi zase. Ključno vlogo pripisujejo tudi izobraževanjem in usposabljanjem za prostovoljce in zaposlene ter možnostim strokovne rasti. Tudi po teoriji samodoločnosti (Gagne in Deci, 2005) so pozitivni delovni odnosi oz. občutek pripadnosti ter samoznava kompetentnosti prek strokovnega izpopolnjevanja pomembni dejavniki notranje motivacije. Mladi, ki so že imeli izkušnjo s podobnim delom (npr. v obliki prostovoljstva), se bodo po mnenju zaposlenih verjetneje zaposlili v NVO: *»V vsakem primeru se mi zdi pa, da je to taka služba, da moraš poskusiti. Se pravi, lahko ti še tako razlagaš, kako to izgleda, ampak moraš sam izkusiti, ker večina stvari gre iz tebe in ne veš, kako boš reagirala.«* Pogosto iščejo delo, ki je lahko hibridno, pa tudi prosocialno in jim omogoča občutek smisla, zato je pomembno poudarjanje družbenega pomena NVO. Ena izmed udeleženk je povedala: *»Mladinska organizacija ima vlogo mentorja in podpornika, posrednika med vrstniki in starši, zapolnjuje vrzeli pri mladih, ko se osamosvajajo, predstavljajo varovalni dejavnik in univerzalno preventivo.«* Mladostništvo in prehod v odraslost zaznamuje čas identitetnih kriz in delovanje v skladu z lastnimi vrednotami in smislom, ki ima družbeno pozitiven učinek, je lahko pomemben korak na poti samoodkrivanja (Ule, 2004). Prav tako usklajenost posameznika in okolja krepi notranjo motivacijo in je zato pomemben dejavnik odločitve za zaposlitev (Park in Word, 2012). Ena od zaposlenih je tudi poudarila: *»Absolutno priporočam mladim, se pravi tudi takoj po študiju, da gredo po svoje prve delovne izkušnje v nevladne organizacije. Ker se mi zdi tudi, da dobijo sporočilo in popotnico za 'real life'.«* Prostovoljke prav tako menijo, da se mladi lahko privabijo s spodbujanjem prehoda iz prostovoljca v redno zaposlenega (*»Se mi zdi, da če si že v tej organizaciji na kakršenkoli način vključen, boš lažje potem se tudi tam zaposlil, ker tudi poznaš že, kako deluje in tudi malo poznaš ljudi, malo spremljaš kaj se dogaja.«*), s promocijo prek delavnic, stojnic in predstavitev na fakultetah, kjer imajo mladi priložnost slišati neposredne

izkušnje, pa tudi prek družbenih omrežij, kot je Instagram, medtem ko je TikTok po njihovem mnenju manj primeren, saj je bolj namenjen zabavi. Osebni stik in pripovedi iz prve roke se izkažejo za privlačne in motivirajoče, saj mladi tako bolje razumejo prednosti, slabosti in naravo dela v tem sektorju. Zaposleni torej menijo, da je mogoče mlade bolj pritegniti prek oblikovanja primerne delovnega okolja, odnosov ter strokovnih priložnosti, kot so potovanja in inovativni projekti, ki zadovoljujejo njihove potrebe in želje. Prostovoljke pa se osredotočajo na aktivnejše načine za doseganje mladih, predvsem prek promocije osebnih izkušenj in zgodb.

Prispevek in omejitve raziskave, možnosti za nadaljnje raziskovanje

Kot že omenjeno, gre za prvo raziskavo s tega področja v Sloveniji. Z ugotovitvami dopolnjujemo dosedanje raziskave, ki so se osredotočale predvsem na prostovoljstvo in delo v NVO nasploh, ne specifično v mladinskem sektorju. Toda glede na veliko število NVO v mladinskem sektorju in njihov družbeni pomen je raziskovanje in prilagajanje na podlagi dokazov na tem področju zelo pomembno. Mladinsko delo kot preventiva krepi kompetence, spodbuja vključevanje in razvoj skupnosti (Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju, 2010), ozaveščanje o njegovem pomenu pa lahko prispeva k zdravemu razvoju mladih in zagotavljanju ustreznega nadomestila za njihovo delo. Prednost raziskave je tudi osvetljevanje tako perspektive zaposlenih kot tudi prostovoljcev, saj lahko tako pridobimo širši vpogled v področje. Ugotovitve raziskave so uporabne za prepoznavanje dobrih praks, ki so že uveljavljene v NVO, ter za oblikovanje ustrežnejših strategij kadrovanja, vodenja, mentoriranja in motiviranja zaposlenih. To lahko prispeva k izboljšanju delovnih pogojev in zmanjša nestabilnosti v organizacijah. Specifični izzivi, ki so jih izpostavljali prostovoljci in zaposleni, kot so finančna negotovost, preobremenjenost in tveganje za izgorelost, lahko služijo kot podlaga razmislekom o sistemskih spremembah in potrebni podpori na ravni celotnega nevladnega sektorja. Raziskava lahko pripomore tudi k razvoju načrtov za večjo prepoznavnost NVO.

Glavna omejitev se nanaša na manjši in morda pristranski vzorec, saj smo vzorčili priložnostno. Verjetno so se odzvali bolj motivirani posamezniki. Prav tako so zaposleni, vključeni v raziskavo, v NVO zaposleni relativno malo časa, največ pet let, vzorec pa je tudi precej spolno homogen. Zaradi naštetih omejitev, vključno z omejenostmi metode intervjuja, so možnosti

posploševanja manjše. Hkrati je zmožnost osmišljanja v slovenskem kontekstu omejena, saj relevantnih raziskav preprosto primanjkuje. Ker smo vsi avtorji prostovoljci pri različnih NVO v mladinskem sektorju, je morda prišlo tudi do pristranskosti pri interpretaciji izjav intervjuvancev, čeprav smo skušali zagotoviti čim večjo objektivnost z usklajevanjem in preverjanjem kod.

Na tem področju vidimo veliko potrebo po nadaljnjem raziskovanju. Predlagamo uporabo kvantitativnih metod ali mešanih načrtov ter razširitev bazena organizacij, v katerih udeleženci delujejo, tako v smislu vključevanja večjega števila organizacij kot tudi preseganje okvirja mladinskega sektorja. Prav tako bi priporočili vključevanje zaposlenih, ki so v NVO zaposleni dlje časa. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile tudi na nekaj tem, ki so izstopale v intervjujih, npr. na prehod iz prostovoljstva v redno zaposlitev v NVO, študentsko delo v NVO, na pomen in učinke mentorstva, analizo finančnih vidikov dela in potencialnih sistemskih sprememb na tem področju, strategije preprečevanja izgorelosti v nevladnem sektorju, na to, kaj prispeva k dolgoročnosti zaposlitve v NVO, ter na promocijo dela NVO med mladimi. Proučili bi lahko tudi dobre prakse, ki jih izpostavljajo raznolike NVO tako v slovenskem kot tudi mednarodnem okolju.

ZAKLJUČEK

V študiji smo na podlagi kvalitativne analize poskušali identificirati glavne motivacijske dejavnike in zaznane prednosti zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju tako z vidika redno zaposlenih kot tudi prostovoljk. Oboji izpostavljajo pomen notranje motivacije, smiselnost dela in prispevek k širši družbi. Zaposleni cenijo avtonomijo, fleksibilnost in podporno delovno okolje, medtem ko prostovoljke poudarjajo pomembnost mentorstva, pozitivnih delovnih odnosov ter občutka pripadnosti organizaciji. Izpostavljeni so bili tudi pomembni izzivi, kot so finančna negotovost, preobremenjenost, pomanjkanje dolgoročne stabilnosti in tveganje izgorelosti. Z izboljšanjem delovnih pogojev, večjo prepoznavnostjo sektorja in sistematično podporo zaposlenim bi se lahko pripomoglo k večji stabilnosti in privlačnosti dela (mladih) v tem sektorju. Rezultati kažejo tudi na potencial zaposlovanja mladih v NVO, saj je to lahko odskočna deska za nadaljnji karierni razvoj, preventiva kot taka ali kot priložnost za osebni razvoj in strokovno izpopolnjevanje.

Naša raziskava kot ena izmed prvih s področja dela v NVO v mladinskem sektorju predstavlja pomemben korak k razumevanju dinamik in izzivov tovrstnega dela v Sloveniji. Že sedaj pridobljeni rezultati lahko služijo izboljševanju ali razumevanju mladinskega dela, hkrati pa odpirajo številna vprašanja, na katera se lahko v prihodnjem raziskovanju še odgovori. Prispeva k širšemu razumevanju nevladnega sektorja kot ključnega akterja v družbenem opolnomočenju mladih in zagotavljanju podpore ranljivejšim skupinam, kar poziva k večji trajnosti in konkurenčnosti NVO.

Prenos v prakso

Ugotovitve naše raziskave osvetljujejo kompleksno področje nevladnega sektorja, uporabne pa so tudi na mnogih področjih v praksi. Zaposlovalci lahko dobijo vpogled v predstave, ki jo imajo mladi o zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju, vključno s prednostmi, izzivi in glavnimi motivatorji, kar se lahko uporabi pri oblikovanju ustreznega delovnega mesta, ki bi pritegnilo mlade in zadovoljevalo njihove potrebe. Delo se npr. lahko trudijo še bolj oblikovati na hibriden način s prilagodljivimi urami, kar omogoča občutek avtonomnosti pri razporejanju časa, več časa lahko posvetijo odnosom v kolektivu, kar bo povečalo občutek pripadnosti, ter svojim zaposlenim in prostovoljcem omogočajo čim več priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in (mednarodno) mreženje. Treba je zagotoviti tudi strukturirano uvajanje v delo z namenom zmanjšanja težav pri prilagajanju na dinamiko dela v nevladnem sektorju (angl. *onboarding*) in podporen, kvaliteten, prijeten stik med prostovoljci in redno zaposlenimi. Hkrati se mora poudarek še naprej ohranjati tudi na skrbi za duševno zdravje delavcev ter preprečevanju preobremenitve in izgorelosti, kar je lahko še posebej značilno za delo, tesno povezano z družbenimi spremembami, notranjo motivacijo in poslanstvom. Naše ugotovitve lahko zaposlovalcem omogočajo tudi uvid v pomanjkljivosti in šibkosti v njihovi ekipi ter jih usmerjajo v izboljševanje organizacijske kulture. Odkritja o prednostih dela v NVO in doprinosu mladih zaposlenih se lahko uporabijo pri promociji mladinskega dela med mladimi, pa tudi v civilni družbi, formalnih institucijah in zasebnem sektorju, kar ima potencial ne le v višanju ozaveščenosti o pomenu in pomembnosti mladinskega dela, temveč tudi spodbujanju plodnih sodelovanj. Prav tako so naši udeleženci izpostavili nekaj načinov za nagovarjanje mladih, ki lahko služijo kot vodilo pri promociji. Primeri dobre prakse so lahko omogočanje konkretnih izkušenj s projekti in programi, poudarjanje neposrednega

pozitivnega vpliva dela NVO ter spodbujanje zaposlovanja prostovoljcev, ki organizacijo že dobro poznajo in so jih predani. Navsezadnje lahko eksplicitno izpostavljanje izzivov in diskrepanc tudi odločevalcem pomaga pri njihovem aktivnem odpravljanju s sistemskimi spremembami tako v obliki razporejanja resursov kot tudi oblikovanja ustreznih politik, zagovornikom mladinskega dela pa omogoči z dokazi podprta prizadevanja za večjo učinkovitost na političnem odru.

Reference

- Anderson, G. G. in Gilin, D. A. (2024). Examining the motivational profiles and work outcomes of nonprofit workers and volunteers. *Current Psychology*, 43, 33077–33088. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06827-3>
- Borden, L. M., Schlomer, G. L. in Wiggs, C. B. (2011). The evolving role of youth workers. *Journal of Youth Development*, 6(3), 124–136. <https://doi.org/10.5195/jyd.2011.179>
- Borzaga, C. in Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>
- Črnak Meglič, A. in Rakar, T. (2009). The role of the third sector in the Slovenian welfare system. *Teorija in Praksa*, 3(46), 237–254.
- Deci, E. L., Koestner, R. in Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Gagne, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Kanter, B. in Sherman, A. (2016). *The happy, healthy nonprofit: Strategies for impact without burnout*. Wiley.
- Knapp, J. R., Smith, B. R. in Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652–671. <https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Kolarič, Z. (2003). Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 40(1), 37–56.
- Latham, G. P. in Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Park, S. M. in Word, J. (2012). Serving the mission: Organizational antecedents and social consequences of job choice motivation in the nonprofit sector. *International Review of Public Administration*, 17(3), 169–206. <http://dspace.kci.go.kr/handle/kci/348108>
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ule, M. (2004). Nove vrednote za novo tisočletje: spremembe življenjskih in vrednotnih orientacij mladih v Sloveniji. V Z. Mlinar (ur.), *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet* (str. 352–360). Fakulteta za družbene vede.
- Urad Republike Slovenije za mladino (b. d.). *Križišče mladosti – organizacije za mlade*. <https://www.mlad.si/informacije/mladinski-centri/>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V. in Chen, C. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), članek 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Walk, M., Handy, F. in Schinnenburg, H. (2013). Expectations and experiences of young employees: The case of German nonprofits. *Administration in Social Work*, 37(2), 133–146. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.667658>
- Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS). (2010). Uradni list RS, št. 42/10, 21/18 ZNOrg. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5834>
- Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg). (2018). Uradni list RS, št. 21/18. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7129>
- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu ter na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zv., str. 644–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.