

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
univerzitetnega programa

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO**

Kandidatka: Polona Carl  
Številka indeksa: 04034412

Mentor: prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, junij 2009

## **POVZETEK**

Motivacija je vedno bolj pomemben pojem tako v našem zasebnem življenju kot na delovnem mestu. Vodje se morajo vedno bolj ukvarjati s procesom motivacije, če želijo, da bodo njihovi podrejeni pripravljeni narediti vse v okviru danih možnosti in da bodo rezultati dela izstopali. Namen diplomskega dela je: predstaviti proces motivacije in motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zaposlene, da opravljajo svoje delo, ter vlogo vodij v tem procesu. Diplomsko delo je usmerjeno predvsem v raziskovanje motiviranosti zaposlenih na centrih za socialno delo, kjer se poleg zahtevnih delovnih nalog srečujejo tudi z omejitvami glede možnosti motiviranja zaposlenih. V teoretičnem delu so predstavljeni pojmi, povezani z motivacijo, najbolj znane motivacijske teorije, najpogostejši dejavniki motiviranja zaposlenih, vloga vodje pri procesu motivacije, slogi vodenja in načini motiviranja ter predstavitev vodje centra za socialno delo. V empiričnem delu je predstavljen Center za socialno delo Idrija, prikazani pa so tudi rezultati anketiranja motiviranosti zaposlenih na tem centru.

**Ključne besede:** motivacija zaposlenih, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, vloga vodje, center za socialno delo

## SUMMARY

Motivation is becoming more and more important in our private life and at work. Leaders must dedicate much attention to motivation if they want their employees to achieve the best possible results. The purpose of this dissertation is to present the process of motivation, the motivational factors which affect the employees, and the role of leaders in this process. The dissertation researches the motivation of the employees of the Social Work Center, where the employees face challenging tasks and many limitations regarding the possibilities of motivating the employees. The theoretical part comprises the presentation of the concepts related to motivation, the most known motivation theories, the most common motivational factors, the role of leaders in the motivation process, the styles of leadership, the different ways of motivating the employees and the presentation of the leader of the Social Work Center. The empirical part presents the Social Work Center in Idrija and the results of a survey on the motivation of the employees of this center.

**Key words:** motivation of employees, motivational theories, motivational factors, role of leader, social work center

# KAZALO

<b>POVZETEK .....</b>	<b>II</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>III</b>
<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 MOTIVACIJA .....</b>	<b>3</b>
2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE .....	3
2.2 MOTIVACIJSKI PROCES .....	4
2.2.1 Potrebe .....	4
2.2.2 Motivi .....	5
2.2.3 Cilji.....	6
2.2.4 Proces motivacije .....	6
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	7
2.3.1 Maslowa motivacijska teorija.....	7
2.3.2 Herzbergova motivacijska teorija .....	9
2.3.3 Hackman-Oldhamov model .....	10
2.3.4 Vroomova motivacijska teorija.....	11
2.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y .....	11
2.3.6 Teorija ekonomske motivacije .....	12
<b>3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....</b>	<b>13</b>
3.1 DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO .....	13
3.1.1 Organizacijska klima .....	13
3.1.2 Možnost izobraževanja in napredovanja zaposlenih .....	14
3.1.3 Nagrade in ugodnosti .....	14
3.1.4 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju.....	16
3.1.5 Povratne informacije in učinkovita komunikacija .....	16
3.1.6 Delovni čas .....	17
3.1.7 Zanesljivost zaposlitve .....	17
3.1.8 Delo je izziv in zadovoljstvo .....	18
3.2 NEUSPEŠNA MOTIVACIJA .....	19
<b>4 VODJA IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>21</b>
4.1 VODENJE.....	21
4.2 SLOGI VODENJA .....	21
4.2.1 Vodenje z motiviranjem .....	21
4.2.2 Vodenje, usmerjeno v kakovost.....	22
4.2.3 Demokratičen slog vodenja .....	22
4.2.4 Avtoritativen slog vodenja .....	22
4.2.5 Situacijsko vodenje.....	23
4.3 VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU .....	23
4.4 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ .....	24
4.5 NAČINI MOTIVIRANJA .....	25
4.6 VODJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO .....	26
<b>5 RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZA DELO NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRIJA .....</b>	<b>28</b>

5.1	PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO IDRİJA .....	28
5.1.1	Opis Centra za socialno delo Idrija.....	28
5.1.2	Organiziranost Centra za socialno delo Idrija .....	28
5.2	ANALIZA IN RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRİJA .....	30
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>43</b>
	<b>KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV.....</b>	<b>47</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>48</b>
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	48
	PRILOGA 2: REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	52
	<b>IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....</b>	<b>58</b>



# 1 UVOD

»Moč, zagon, pripravljenost, želja, zanimanje, volja, spodbuda, ... Vse te besede lahko povzamemo z eno samo. Motivacija. Motivacija je ključ našega delovanja« (Kunčič Špela, 30.9.2007).

V Republiki Sloveniji je 62 centrov za socialno delo, ki jih je ustanovila država za pomoč državljanom v stiski. Centri za socialno delo so del javnega sektorja, saj spadajo v mrežo javnih zavodov. To pomeni, da so vodje centrov za socialno delo pri motiviranju svojih zaposlenih vezani na omejena finančna sredstva iz državnega proračuna, nadzor državnih ustanov in zakonodajo, ki jih omejuje s predpisi. V diplomskem delu me bodo vodila predvsem naslednja vprašanja: kakšna je vloga vodij pri motivaciji zaposlenih na centrih za socialno delo, s kakšnimi omejitvami se srečujejo in na kakšne načine sploh lahko motivirajo kadre, da bodo uspešni in da ne bodo odhajali v zasebni sektor.

Tako kot so za uspešno poslovanje centrov za socialno delo pomembni vodje, prav tako ne smemo pozabiti na vlogo zaposlenih. Naloga zaposlenih na centrih za socialno delo je, da s svojim znanjem in izkušnjami na različne načine pomagajo vedno večjemu številu ljudi, ki se znajdejo v težavah zaradi vse večjih socialnih stisk, ki jih prinaša svet, v katerem živimo in delamo. Delo zaposlenih na teh centrih je izrednega pomena za celotno družbo. Na podlagi teorij, dejstev, dognanj in prakse bom v nadaljevanju poskušala odgovoriti na vprašanje, kaj zaposlene motivira, da vsak dan pridejo v službo in opravljajo svoje delo strokovno in kakovostno ter kateri dejavniki motivacije bolj in kateri manj vplivajo na motiviranost zaposlenih.

Raziskav glede motiviranosti zaposlenih je bilo v preteklih letih veliko, vendar se je večina nanašala na analiziranje zasebnega sektorja, zato je diplomsko delo usmerjeno v predstavitev in raziskavo centrov za socialno delo kot del javnega sektorja. Namen je torej raziskava centrov za socialno delo s svojimi posebnostmi (vezanost na proračun, neprofitnost, omejitev s predpisi) v luči motiviranosti zaposlenih za delo.

Cilji diplomskega dela:

- predstavitev motivacije in motivacijskih dejavnikov,
- opredelitev vloge vodij pri motivaciji zaposlenih,
- predstavitev Centra za socialno delo Idrija,
- analiza motiviranosti zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija,
- predstavitev ugotovitev, predlogi za boljšo motiviranost zaposlenih in prispevek vodje pri procesu motiviranja vseh zaposlenih.

Osnovne trditve, ki jih bom tekom diplomskega dela skušala dokazati:

- Plača ni glavni motivator zaposlenih.
- Načini motiviranja, ki jih uporablja vodja Centra za socialno delo Idrija so učinkoviti.
- Vodja Centra za socialno delo Idrija aktivno sodeluje v procesu motivacije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del temelji predvsem na deskriptivnem pristopu. Empirični del pa je namenjen analizi stanja v dejanskem javnem zavodu. Na podlagi teoretičnih dognanj in ugotovitev analize v praksi so v zaključku podane morebitne izboljšave motiviranja zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija.

Metode raziskovanja, ki bodo uporabljene v diplomskem delu so naslednje:

- metoda klasifikacije (definiranje pojmov, npr. motivacija);
- metoda kompilacije (povzemanje stališč, spoznanj in rezultatov drugih avtorjev)
- metoda deskripcije (opisovanje dejstev, pojavov in procesov).
- analiza na podlagi anketnih vprašalnikov

Predpostavke diplomskega dela:

- Čeprav so na Centru za socialno delo Idrija pri motiviranju zaposlenih omejeni z določenimi dejavniki, so zaposleni motivirani za opravljanje svojega dela.
- Sistem motiviranja zaposlenih za delo naj bi bil učinkovit, vendar še vedno obstajajo možnosti za izboljšanje.
- Rezultat anketiranja naj bi prikazal resnično stanje motiviranosti zaposlenih na obravnavanem centru za socialno delo.

Omejitve diplomskega dela:

- Omejen dostop do nekaterih internih podatkov, ki so zaupne narave.
- Malo literature o raziskavah motiviranosti zaposlenih v javnih zavodih.



## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija zaposlenih je izrednega pomena, če želimo v delovnem okolju imeti vzporednico med »dobrim razpoloženjem« in odlično opravljenimi delovnimi nalogami. Motivacijo opredeljujejo različne definicije na več načinov. To je posledica različnih opredelitev različnih avtorjev, kar se kaže tudi v velikem številu motivacijskih teorij.

Opredelitev motivacije različnih avtorjev (Treven, 1998, str. 106):

- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.
- Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je med drugim delo vodje, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere* in pomeni gibati se. Motivacija v širšem pomenu pomeni gibati se v smeri cilja, ki bo zadovoljil naše potrebe.

Osnovna definicija motivacije je, da gre za usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je definirana tudi kot volja do dela. Je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje (Černetič, 2007, str. 223).

Motivacija je torej proces, ki ga mora poznati vsak vodja organizacije. Naloga vodje je, da pozna svoje zaposlene in se zaveda, katere potrebe in motivi ženejo posameznika, da opravlja svoje delo. Znati mora spodbujati zaposlene, da učinkovito in z lastnim pristankom opravijo naloge in delujejo v smeri ciljev organizacije. Na tak način bo vodja dosegel, da bodo njegovi zaposleni delovali kot homogen tim, naravnan k uspešnosti, kakovosti in dobri rezultati organizacije.

## 2.2 MOTIVACIJSKI PROCES

### 2.2.1 Potrebe

Potreba je stanje telesnega ali psihičnega neravnovesja, ki nas opozori, da organizmu nekaj primanjkuje. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Potreba je vzrok, ki nas sili k neki dejavnosti oziroma aktivnosti.

»Potrebe so vir želja, želje pa so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb« (Ivanko, 2004, str.198).

Poznamo dve skupini potreb. Prve so fiziološke potrebe, ki so univerzalne in prirojene. To so potrebe po hrani, vodi, kisiku, spanju, ... Ima jih vsak izmed nas in so nujne za obstoj posameznika. Fiziološke potrebe pridejo na plano, ko se poruši telesno ravnovesje. Primer: ko smo utrujeni, si želimo spanja. Druga skupina potreb se pojavi, ko je porušeno psihično ravnovesje, zato se imenujejo psihosocialne potrebe. To so potrebe po ljubezni, delu, svobodi, moči, ... Večina teh potreb je pridobljenih v času socializacije in nastanejo pod vplivom socialnega okolja, nekatere so tudi prirojene.

Vse fiziološke ali psihosocialne potrebe je treba zadovoljiti, zato poznamo tudi različne načine zadovoljevanja teh potreb (Curk Janina, 15.4.2009):

1. Homeostatično zadovoljevanje:
  - značilno je predvsem za fiziološke potrebe (lahko tudi psihološke);
  - prizadevamo si, da bi vzpostavili prejšnje stanje;
  - ko zadovoljimo potrebo in vzpostavimo prejšnje stanje, smo zadovoljni, dokler spet ne pride do pomanjkanja.
2. Progresivno zadovoljevanje:
  - značilno je za psihosocialne potrebe;
  - ko zadovoljimo potrebo in dosežemo cilj, se pojavi cilj na višjem nivoju – želimo napredovati.
3. Nagonsko zadovoljevanje:
  - nekatere potrebe zadovoljujemo vsi enako, po gensko določenem vzorcu;
  - dihanje, vzdrževanje stalne telesne temperature, ...
4. Socializirano zadovoljevanje:
  - prilagojeno družbenim normam;
  - značilno je za psihološke potrebe, tudi nekatere fiziološke (prehranjevanje, spolnost).

Kaj se zgodi, če potreb ne zadovoljimo?

Pri fizioloških potrebah se lahko pojavijo telesne motnje, smrt ali pa se ne razvijejo višje potrebe. Pri psihosocialnih potrebah ne pride do življenjske ogroženosti, vendar se lahko pojavijo občutki nezadovoljstva, manjvrednosti in upad motivacije.

## 2.2.2 Motivi

»Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju. Je notranja sila v človeku, ki ga usmerja v akcijo. Ta sila je rezultat napetosti, ki jo povzroča nezadovoljena potreba« (Zavod MINET-IE, 5.2.2009).

»Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in védenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi, dela in deluje« (Uhan, 2000, str. 11).

Obstaja več vrst motivov (Pagon, 1995, str. 106):

1. Glede na vlogo:
  - primarni (biološki in socialni) motivi so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki človeku omogočajo, da preživi;
  - sekundarni (interesi, stališča, navade) motivi so motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni.
2. Glede na nastanek:
  - podedovani motivi so prirojeni in jih ima človek od rojstva;
  - pridobljene motive človek pridobi skozi življenje.
3. Glede na razširjenost:
  - univerzalni motivi veljajo za vse ljudi, primer tega so primarni biološki motivi;
  - regionalne motive srečujemo le na določenem področju;
  - individualne motive najdemo pri posamezniku.

Ljudje se razlikujemo tako fiziološko kot psihološko, zato na naše delovanje vplivajo različni motivi. Pojavi se lahko tudi več motivov naenkrat in tako nastane posameznikova svojevrstna hierarhija motivov. Ti motivi na posameznika ne delujejo vsi enako, nekateri so močnejši, drugi šibkejši, nekateri nas bolj motivirajo, drugi manj. Motivi se lahko spreminjajo tudi med neko aktivnostjo. Razplet pa je odvisen od spleta posebnosti posameznika in naših ciljev, ki jih trenutno želimo doseči, izpolniti oziroma zadovoljiti.

### **2.2.3 Cilji**

Cilji predstavljajo posameznikove interese, so predmeti ali situacije, ki temeljijo na potrebah oziroma izhajajo iz njih. Pričakujemo, da bodo doseženi cilji zadovoljili našo potrebo. Dosežen cilj pomeni konec procesa motivacije, dokler se ne pojavi nova potreba, ki stremi k doseganju novega cilja.

Pri oblikovanju ciljev je pomembno, da se zavedamo, katere cilje želimo doseči, na kakšen način lahko te cilje dosežemo in zakaj želimo te cilje doseči. Če poznamo cilje, ki jih želimo doseči, to vpliva na našo učinkovitost, saj nam omogoča, da vidimo rezultate. Cilji morajo biti jasno postavljeni. Le-ti nam omogočajo, da primerjamo že uresničeno z želenim in spremljamo, ali smo sploh na pravi poti k uresničitvi želenih ciljev.

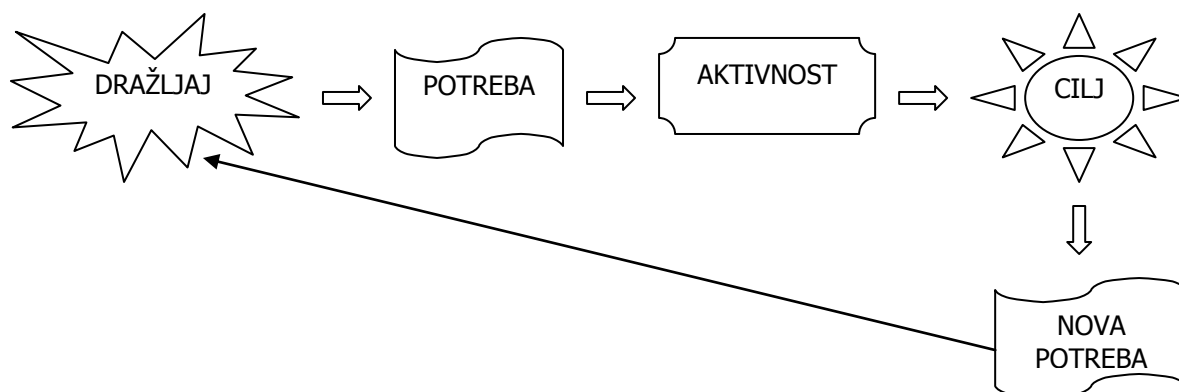
»Na oblikovanje ciljev v organizaciji ima velik vpliv vodstvo organizacije, ki mora pri tem upoštevati tako cilje posameznikov kot tudi dejavnike zunaj organizacije. Pri tem pogosto prihaja do kompromisa med organizacijo in zunanjimi dejavniki« (Černetič, 1997, str. 96).

Večji kot je neposredni vpliv zaposlenih na doseganje ciljev, bolj bodo uravnavali svoje aktivnosti v smeri skupnih ciljev. Zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih bomo torej dosegli le, če bomo podrobno raziskali in določili cilje organizacije in analizirali želje in motive posameznikov ter jih skušali uskladiti s cilji organizacije.

### **2.2.4 Proces motivacije**

Proces motivacije je sestavljen iz več korakov, ki nas vodijo vedno v isto smer, v smer cilja. Okolje okrog nas je polno dražljajev, ki v nas spodbudijo določene potrebe. Potrebe niso vedno enake, saj nanje vplivajo različni dražljaji. Dražljajev je lahko tudi več. Če je dražljaj dovolj močan, bo posameznik začel z aktivnostjo, ki ga bo pripeljala do cilja in tako zadovoljila njegovo potrebo. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavi nov dražljaj, ki zahteva novo potešitev okolja. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja (Černetič, 2007, str. 221). Motivacijski proces prikazuje slika 1.

**Slika 1: Motivacijski krog**



Vir: Černetič (2007, str. 222)

## 2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V današnjem času poznamo mnogo motivacijskih teorij, ki so se razvijale skozi čas. Vsem teorijam je skupno, da skušajo razložiti, kaj človeka žene, da dela, kateri dejavniki vplivajo na to in kakšen odnos ima človek do dela. Skupno dognanje, do katerega vodijo vse motivacijske teorije, je, da je človekova volja za delo v veliki meri odvisna od stopnje motivacije, kar vodi v rezultat njegove produktivnosti in delovne uspešnosti.

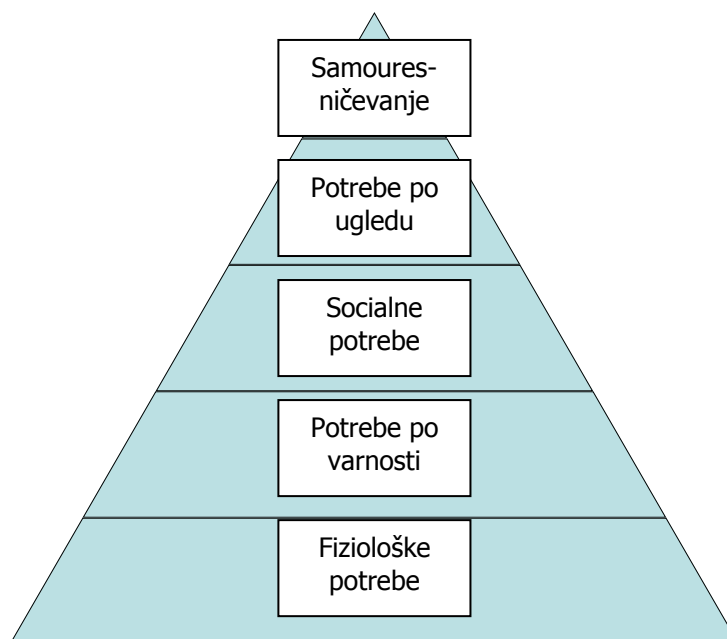
Poznamo:

- Vsebinske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira vedenje človeka (Maslow, Herzberg, Hackman-Oldham, ...)
- Procesne teorije, ki se osredotočajo na to, kako motivirati vedenje človeka (Vroom, Leavitt, Froom, ...)
- Novejše motivacijske teorije

### 2.3.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslowa motivacijska teorija je ena izmed prvih teorij na področju motivacije in temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow koncept hierarhije potreb prikazuje slika 2.

## Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Černetič (2007, str. 225)

Maslow je hierarhično razdelil potrebe na pet stopenj (Černetič, 2007, str. 224):

1. »*fiziološke potrebe* so prisotne v človeku od rojstva, so najosnovnejše, dokler niso zadovoljene, človek nima drugih potreb (hrana, pijača, počitek, ...);
2. *potrebe po varnosti in zaščiti* so potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo;
3. *socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost, ...)* se pojavijo, ko so zadovoljene potrebe po varnosti in fiziološke potrebe;
4. *potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in ugledu* so povezane z dosežki, nagradami, s statusom, sebi in drugim skušamo dokazati, da smo vsaj tako dobri, če ne boljši kot ostali člani skupine;
5. *potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost)* nas ženejo, da postanemo to, za kar smo sposobni in se srečujemo z novimi izzivi.«

Maslowa teorija sestoji iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb. Koncept pomembnosti pravi, da potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več. Ko je potreba zadovoljena, se aktivira naslednja višja potreba v hierarhiji, ki še ni bila zadovoljena. Toda ta višja potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira nižja, že zadovoljena potreba.

Maslow je teorijo potreb razvil leta 1954, vendar vodjem še danes omogoča, da na preprost način, z uporabo vprašalnikov, ugotovijo, kaj motivira zaposlene v organizaciji in na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način vodje dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 498). Motivacijska teorija Maslowa je sicer koristen pripomoček pri proučevanju možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsaki organizaciji (Černetič, 2007, str. 225).

Pomembno je, da o Maslowi teoriji potreb poudarimo še nekaj dejstev, ki potrjujejo, da ta teorija ni absolutno veljavna (Everard in Morris, 1996, str. 45):

- »Če je nekdo prikrajšan na nižji stopnji, lahko izgubi interes za potrebe na višji ravni. Resne finančne težave ali bojazen za delovno mesto nas lahko popolnoma odvrnejo od želje po dosežkih.
- Služba, ki zadovoljuje naše potrebe na višji stopnji, bo povečala našo raven strpnosti za pomanjkanja na nižji stopnji.
- Ko je potreba na dani ravni zadovoljena, nastopi »zakon ponovnega zmanjšanja«. Ko pojemo kosilo, ne želimo takoj še enega.
- Preveč zadovoljene potrebe lahko izzovejo občutek krivde in/ali namerno samoodrekanje. Odpadniki so pogosto otroci iz premožnih družin. Navadno se ti mladi lotijo pustolovščin, ki so vezane na skromno preživljanje in tveganje, s katerim se bodo lahko dokazovali.
- Različni ljudje občutijo različne potrebe različno močno. Nekdo lahko potrebe po pripadnosti zadovolji tako, da se obkroži s prijatelji, nekdo pa bo zadovoljen le, če je v družbi svojega partnerja.«

### **2.3.2 Herzbergova motivacijska teorija**

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motivaciji. Menil je, da ima zaposleni dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela (Uhan, 2000, str. 24).

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil tudi, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na delovno motivacijo človeka. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Černetič, 2007, str. 226).

Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Gre za dejavnike, ki se nanašajo na denar,

položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere.

Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki povečujejo motivacijo posameznika za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje, zadovoljstvo pri delu (Černetič, 2007, str. 226).

»Herzbergova teorija je za vodje pomembna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnost pri posameznikih« (Lipičnik, 1994, str. 502).

### 2.3.3 Hackman-Oldhamov model

Delo Hackmana in Oldhamova izhaja iz Herzbergovih ugotovitev. Pri svojem modelu obogatitve dela sta poskušala ugotoviti, kako se ustvarijo osnovni pogoji, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, ter kateri so ti pogoji.

Ugotovila sta, da morajo biti izpolnjeni trije pogoji, ki vplivajo na visoko stopnjo motivacije (Černetič, 2007, str. 228):

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Hackman-Oldhamov model opredeljuje tudi značilnosti dela, s katerimi bomo dosegli motiviranost zaposlenih za delo (Černetič, 2007, str. 228):

1. *raznolikost sposobnosti* – čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti za posameznika;
2. *istovetenje z delom* – ljudje bolj skrbno in kakovostno opravljajo delo, če se poistovetijo z njim;
3. *pomembnost dela* – občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistveno večji vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi;
4. *samostojnost pri delu* – posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh;
5. *povratne informacije* – vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.



Ta model je podlaga za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Pomemben je, ker obravnava motivacijo kompleksno, in sicer poleg značilnosti dela upošteva tudi osnovne značilnosti zaposlenih.

#### **2.3.4 Vroomova motivacijska teorija**

Osnovno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je nasprotovanje si ciljev zaposlenega in organizacije, v kateri dela. Vsaka organizacija želi doseči čim višjo delovno učinkovitost, vendar to ne pomeni, da je tudi v interesu zaposlenega v tej organizaciji, da doseže svojo najvišjo možno delovno uspešnost. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni najvišja.

»Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisno od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanja in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristno« (Černetič, 2007, str. 229).

Vroom razlikuje v svoji teoriji individualne cilje posameznika in cilje organizacije. Cilji organizacije so institucionalizirani in preko njih lahko zaposleni dosežajo tudi svoje posamične cilje. Cilji organizacije so: npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, ... Z uresničitvijo teh ciljev lahko tudi zaposleni dosežejo svoje cilje: npr. višji zaslužek, boljše delovne razmere, ... Preko ciljev organizacije bodo zaposleni dosegli svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo posameznih ciljev.

»Vroom postavlja zahtevo po humanizaciji organizacije, metode humanizacije organizacije pa so po njegovem rotacija dela, razširitev dela in obogatitev dela« (Ivanko, 2004, str. 200).

Problem Vroomove motivacijske teorije je, da je uporabna le, ko ima organizacija dobro organiziran delovni proces. V praksi ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanjem posameznika (Černetič, 2007, str. 230).

#### **2.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y**

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v organizaciji.

Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Černetič, 2007, str. 233):

Teorija X:

- Predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in se delu izogiba.
- Ljudje tipa X nimajo velikih ambicij, zato večinoma zadovoljujejo le nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili nezainteresirani za potrebe podjetja.
- Delo teh ljudi je treba neprestano spremljati, jim določati cilje, jih kaznovati, če so neposlušni, in nagraditi, če so ubogljivi.

Teorija Y:

- Nasprotje teorije X.
- Ljudje so zainteresirani za delo, radi delajo in prevzemajo odgovornost ter ob tem doživljajo zadovoljstvo.
- Na ljudi tipa Y najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

V teoriji sicer ta motivacijska teorija lahko velja, v praksi pa se redko zgodi, da bi lahko ljudi razdelili na en ali drug tip.

### **2.3.6 Teorija ekonomske motivacije**

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je, da človek dela zato, da zasluži. Denar oziroma materialne dobrine so po tej teoriji spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Ekonomska teorija pa ne velja za vse zaposlene enako. Slabše plačanim zaposlenim, katerim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih potreb, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tistim, ki imajo višje plače, pa več pomenijo nematerialne nagrade. Njim je bolj pomembno zanimivo delo in delo, polno izzivov, kjer lahko sodelujejo, ustvarjajo in osebno rastejo ter se dokazujejo.

Teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim, ki si ustvarjajo družino in dom, ter ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Černetič, 2007, str. 234).

»Trditev ekonomske teorije, da ljudje delajo zato, da služijo denar, s katerim si nato omogočijo različne stvari, je sicer resnična, toda raziskave ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler ta nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in nima več motivacijskega učinka« (Uhan, 2002, str. 22).

## **3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

### **3.1 DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO**

Motivacijski dejavniki so sredstva spodbude, s katerimi vodje motivirajo svoje zaposlene, da opravijo dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve.

Poznamo pozitivna sredstva spodbude, ki zadovoljujejo osebne potrebe in negativna sredstva spodbude, ki ljudi odvrčajo od ciljev in akcij. Pod pozitivna sredstva spadajo nagrade, priznanja in podobno. Pod negativna sredstva pa štejemo kazni in grožnje (Černetič, 2007, str. 237).

Motivacijski dejavniki se delijo tudi na materialne in nematerialne dejavnike. Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar oziroma osebni dohodek. V to skupino uvrščamo še nagrade, premije, bonuse in dodatke. Učinek nematerialnih motivacijskih dejavnikov na zaposlene se pozna šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo. Med nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo uspeh pri delu, dobre medsebojne odnose, možnost napredovanja in izobraževanja, zanimivo in izzivov polno delo, ... (Černetič, 2007, str. 238).

V nadaljevanju bodo predstavljeni najpogostejši motivacijski dejavniki, ki so pomembni v organizacijah. Motivacijski dejavniki ne delujejo v vsaki organizaciji enako in tudi niso v vsaki organizaciji enako pomembni, saj smo ljudje različni in na nas posamezni dejavniki različno vplivajo.

#### **3.1.1 Organizacijska klima**

»Organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klimo naj bi v medsebojni interakciji ustvarjale individualne osebnosti in delovne zahteve. Gre za ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998, str. 73, 74).

V interesu vsake vodje organizacije je, da oblikuje in vzdržuje organizacijsko klimo, ki omogoča izrabo vseh človeških zmogljivosti v organizaciji. Če se bodo zaposleni dobro počutili na delovnem mestu, bodo naredili več in bolj uspešno opravili svoje delovne naloge. Organizacijska klima je pomemben dejavnik motivacije, saj pripomore k temu, da ljudje radi pridejo na delo in se bolj potrudijo pri delovnih nalogah. Lahko rečemo, da je organizacijska klima predpogoj za uveljavljanje kakršnegakoli drugega poskusa motivacije. Vodja lahko uvede druge oblike

spodbude, vendar če se zaposleni ne bodo počutili dobro v okolju, v katerem delajo, potem bo vsak poskus motiviranja spodletel.

### **3.1.2 Možnost izobraževanja in napredovanja zaposlenih**

Vsak vodja bi se moral zavedati, da je vseživljenjsko učenje v današnjem času nekaj povsem običajnega. Izobraževanje zaposlenih za organizacijo ne bi smelo biti strošek, ampak naložba v prihodnost, saj mora vsaka organizacija ohraniti korak s časom.

»Ena izmed oblik nematerialnega motiviranja zaposlenih je tudi izobraževanje zaposlenih. Zaposlenim, ki imajo ambicije v svoji delovni karieri tudi nekaj postati oziroma napredovati, pomeni možnost izobraževanja veliko. Pri tem se zavedajo, da bodo od izobraževanja imeli največ koristi oni sami. Novopridobljenega znanja jim ne more nihče odvzeti, z boljšim znanjem bodo več prispevali k razvoju podjetja, občutek uspešnosti pa jim povečuje motivacijo« (Račnik Marjan, 21.1.2009).

Pomemben dejavnik motivacije za vsakega posameznika je tudi informacija o možnostih in merilih napredovanja v organizaciji. Zdravo in normalno je, da človek raste, se razvija in hoče doseči nekaj več. Ko pozna postopek napredovanja, je motiviran, da doseže in preseže merila. Zato je pomembno, da vodja svojim zaposlenim omogoča napredovanje in jih spodbuja. Vsaka organizacija mora imeti merila za napredovanje v pisni obliki. Če nekdo ne ve, kakšne so možnosti napredovanja, bo odšel, ko se pojavi dovolj velik izziv oziroma priložnost.

### **3.1.3 Nagrade in ugodnosti**

V vsaki organizaciji je za motivacijo zaposlenih pomemben sistem nagrajevanja. Nagrade in ugodnosti pomenijo za zaposlene priznanje za uspešno opravljeno delo in motivacijo za doseganje še boljših delovnih rezultatov. Sistem nagrajevanja mora biti skladen s cilji in strategijo podjetja oziroma organizacije, biti mora pravičen do vseh, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirjih in ustrezati mora zakonskim normam. Če ta sistem nagrajevanja ni zastavljen pravilno, potem zaposlenim pade motivacija, saj njihovo delo ni cenjeno in se ne počutijo kot del organizacije, in slej ko prej se to pozna na rezultatih in odnosih v organizaciji.

#### ***3.1.3.1 Finančne nagrade***

Finančne nagrade so glavna oblika finančnega nagrajevanja, ki jih zaposleni prejmejo in izhajajo iz delovnega razmerja.

Finančne nagrade delimo na:

1. neposredne (plača, delitev dobička),
2. posredne (plačani dopust, popusti pri nakupih).

Finančne nagrade delimo tudi glede na dva kriterija (Černetič, 2007, str. 242):

3. »kriterij uspešnosti posameznika – finančna nagrada je vezana neposredno na posameznikovo uspešnost (provizija, plačilo po učinku);
4. kriterij članstva – posamezniku pripada finančna nagrada na podlagi članstva v določeni skupini ali organizaciji (plačilo za stopnjo izobrazbe, dodatek na delovno dobo, zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov).«

»Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacije in odgovornosti dela, ki ga opravlja posameznik. Vsaka sestavina nadomestila ima svojo vlogo pri zadovoljevanju potreb delavcev in pri motiviranju zaposlenih« (Černetič, 2007, str. 243). Ključ uspešnega sistema finančnega nagrajevanja v organizacijah je torej v poznavanju osnov motiviranja in potreb zaposlenih.

### **3.1.3.2 Nefinančne nagrade**

Nefinančne nagrade niso del plačnega sistema, vendar mnogi verjamejo, da imajo veliko težo pri izboljševanju produktivnosti in kakovosti dela neke organizacije. Nefinančne nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, izboljšajo pa kakovost dela in čas, ki ga zaposleni preživi v službi.

Nefinančne nagrade razvrščamo v sedem skupin (Černetič, 2007, str. 243):

1. »zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu,
2. zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti,
3. spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
4. oblikovanje zahtevnih delovnih mest in nalog,
5. ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog,
6. omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam,
7. podpora vodstva.«

Med nefinančne nagrade štejemo pohvale, priznanja in graje, možnost soodločanja, razvoj kariere, odgovornost za zaupano delo, možnost napredovanja in podobno. Moč finančnih nagrad naj bi bila večja kot moč nefinančnih nagrad na zadovoljevanje potreb zaposlenih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih potreb ni vedno tako. Lahko se zgodi, da imajo nefinančne nagrade večji pozitivni učinek na zaposlene, vendar je to odvisno od načina uporabe in vrste nefinančnih nagrad.

Je pa res, da veliko število pohval brez učinka pri osebnem dohodku zaposlenega dolgoročno nima učinka. Zato je pametno nagrade in priznanja sestaviti v zaokroženo celoto z izdelanim plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja. Tak sistem bo imel najboljši dolgoročni motivacijski učinek (Vujinovič Vesna, 7.1.2009).

### **3.1.4 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju**

»Ko so zaposleni dejansko del nekega procesa, ko njihovo mnenje nekaj pomeni in ko imajo besedo pri doseganju ciljev, se začno čutiti koristne in odgovorne, ta občutek pa jih motivira za nadaljnje delo« (Denny, 1997, str. 22, 23).

Motiviranost za delo se torej poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v organizaciji, in če so pritegnjeni k odločitvam, za katere so zainteresirani. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, nagrado, nadrejenega, sodelavce, možnost napredovanja, vključno s perspektivnim razvojem oddelka oziroma organizacije, v kateri so zaposleni. Včasih je pomembno, da so zaposleni vprašani po predlogih in možnih rešitvah, če so pripravljeni sodelovati pri reševanju problemov oziroma pri nadzoru izvajanja neke akcije. Vsekakor pa so zaposleni najbolj zainteresirani za sodelovanje v odločanju glede vsega, kar se tiče njihovega dela, kar je razumljivo, saj je to njihova osrednja problematika. Zaradi tega ni nikdar škoda časa, da vprašamo zaposlene za njihovo mnenje in predloge, zaradi katerih bi bili pozitivno ali negativno prizadeti (Možina Stane, 20.3.2009).

Uspešnost organizacije je odvisna od delovanja in sodelovanja vseh zaposlenih, zato je pomembno, da imajo zaposleni možnost sodelovanja pri odločanju o pomembnih stvareh delovanja organizacije, v kateri delajo.

### **3.1.5 Povratne informacije in učinkovita komunikacija**

Komunikacija med posamezniki, skupinami, zaposlenimi in vodji organizacije je nujna. Dobra ali slaba komunikacija med vsemi zaposlenimi v organizaciji vpliva tudi na učinkovitost opravljenega dela.

Vodja s povratnimi informacijami vrednoti delo zaposlenih. Pomembno je, da vodja ne daje povratnih informacij le takrat, ko je nekaj narobe, ampak tudi, ko se neko delo dobro opravi. Tako lahko zaposlenim poleg pohvale tudi pove, kaj bi lahko še izboljšali oziroma kje so naredili napake. Dober vodja se mora zavedati, da so napake del delovnih procesov in da se kdaj zgodijo ter da se iz njih lahko učimo.

Povratne informacije so del učinkovite komunikacije znotraj organizacije, zato je vlaganje časa in energije v razvijanje komunikacijskih spretnosti vodij naložba, od katere ima korist celotna organizacija. Naloga vodje je, da svoje zaposlene obvešča o

poslovnih rezultatih in spremembah, ki se dogajajo v organizaciji. Zaposleni pa imajo pravico, da izvedo neposredno od svojih nadrejenih, kaj se v organizaciji dogaja in kakšen vpliv ima to na njihovo delovno mesto, ter pravico, da svobodno povedo mnenja o stvareh, ki se tičejo njihovega dela. Če komunikacija ni uspešna, so posledice največkrat konflikti, ki pa vodijo k upadu delovne motivacije.

Za dobro komunikacijo na delovnem mestu velja načelo vzajemnosti, ki nas uči, da je treba tako dajati kot sprejemati.

### **3.1.6 Delovni čas**

Delovni čas je efektivni delovni čas, čas odmora in čas upravičenih odsotnosti z dela. Efektivni delovni čas je vsak čas, v katerem delavec dela, torej je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti (ZDR, 141. člen). Na splošno je torej delovni čas čas, ko je zaposleni prisoten na delovnem mestu in opravlja svoje delovne naloge.

Delovni čas in njegova razporeditev je eden izmed pomembnih elementov kakovosti delovnega življenja, ki se odraža v višji ali nižji stopnji zadovoljstva zaposlenih z delovnimi razmerami. Cilj urejanja delovnega časa je na eni strani čim večji delovni učinek, na drugi pa čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev.

Oblike delovnega časa (Kaltnekar Zdravko, 5.4.2009) :

- »Togi delovni čas je za vsakega zaposlenega natančno določen tako po trajanju kot tudi z začetkom in s koncem delovnega dne ter z razporeditvijo delovnih dni v daljšem časovnem obdobju.
- Fleksibilen delovni čas zajema vse tiste oblike delovnega časa, pri katerih zaposleni v večjem ali manjšem obsegu svobodno izbira začetek in konec delovnega dne in največkrat tudi trajanje, mora pa v daljšem časovnem obdobju opraviti predpisano število ur oziroma izpeljati zastavljene delovne naloge.«

Ljudje smo različni in nimamo enakih navad, zato nekaterim bolj ustreza togi delovni čas, drugim fleksibilen delovni čas. Delovni čas je tudi eden izmed dejavnikov motivacije, saj vpliva na navade posameznika in posledično na počutje posameznika na delovnem mestu.

### **3.1.7 Zanesljivost zaposlitve**

Stalna zaposlitev pozitivno vpliva na zaposlene, saj se zaposleni počutijo bolj varno in se zato lahko popolnoma posvetijo svojemu delu. Zaposleni so pripravljene pridobivati nova znanja z večjim interesom, prispevajo več inovacij, saj s tem ne ogrožajo svojih

delovnih mest, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost (Zupan, 1999, str. 51).

V trenutnih nestabilnih gospodarskih časih zaposleni cenijo, da se lahko zanesejo na to, da imajo stalno zaposlitev. Vendar marsikatera organizacije ne more vsem zaposlenim nuditi stalne zaposlitve, zato poskušajo uvajati druge oblike, ki omogočajo dobro počutje in visoko motiviranost zaposlenih.

»V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih izkušenj. Tako se zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost« (Zupan, 2001, str. 47).

Zavedati se moramo tudi, da so bile v preteklosti zaposlitve v javnem sektorju bolj varne kot v zasebnem, vendar se tudi javni sektor spreminja. Organizacije v sklopu javnega sektorja so bile precej toge, vendar morajo v današnjih časih biti bolj odprte za spremembe, če hočejo napredovati in slediti sodobnim trendom potreb prebivalstva. Zato tudi za javne zavode, podjetja in organizacije glede zaposljivosti in zanesljivosti zaposlitve veljajo podobna pravila kot v zasebnih podjetjih in organizacijah.

### **3.1.8 Delo je izziv in zadovoljstvo**

Če zaposleni opravljajo eno in isto nalogo, pa še to v omejenem obsegu, jim to znižuje motivacijo za delo. Da do tega ne pride, morajo zaposleni opravljati delo, ki jim je v zadovoljstvo in izziv. Če torej želimo, da delo zaposlenim daje zadovoljstvo, morajo imeti občutek, da delajo nekaj koristnega in da lahko ob tem razvijajo svoje sposobnosti. Poznati morajo smisel svojega dela in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež cele naloge. Prevzem odgovornosti omogoči, da sprejmejo nadzor nad svojim delom, hkrati pa dobijo občutek, kako sami prispevajo nekaj pozitivnega. Če zaposleni vedo, kako dobro opravljajo svoje delo, dobijo spodbudo za nadaljevanje dela, ki jim gre dobro od rok ter obenem usmerijo pozornost k tistim nalogam, ki bi jih lahko bolje opravili. Čim bolj je neko delo zastavljeno, tem bolje se bodo ljudje zanj zanimali. Več svobode kot dopustimo zaposlenim, bolj bodo pripravljeni odgovarjati za rezultate opravljenega dela. Čim izčrpnije jih bomo seznanili s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva bodo imeli ob opravljenem delu. Vsi ti pogoji ustvarjajo trdne temelje za razmere, v katerih zaposleni bolje delajo in se za svoje delo še posebej potrudijo (Keenan, 1996, str. 29, 30).

Motiviranost za delo lahko povečamo tudi tako, da se z zaposlenimi pogovorimo in ugotovimo, ali imajo dovolj raznoliko delo, ki jim prinaša zadovoljstvo. Skupaj lahko



oblikujemo naloge in s tem povečamo delavčevo motiviranost za delo in v končni fazi izboljšamo rezultate organizacije.

### 3.2 NEUSPEŠNA MOTIVACIJA

Motivacija zaposlenih je zapleten proces, ki terja od vodje veliko znanja, vztrajnosti, iznajdljivosti ter dobro poznavanje zaposlenih. Vendar pa se marsikdaj zgodi, da se proces motivacije kljub dobrim namenom ne konča tako, kot bi želeli. Vodje bi se morale zavedati, da je motivacijo lažje uničiti, kot pa jo vzpostaviti in dolgoročno ohraniti.

Da se vodje izognejo neuspešni motivaciji, se ne smejo držati naslednjih načel (Černetiču, 2007, str. 239):

- **Vodja mora vedno obvladovati in nadzorovati situacijo.**  
Res je, da mora vsak vodja imeti pregled nad situacijo, toda neprestan nadzor nad zaposlenimi in njihovim delom ne prinese pozitivnega odziva in uniči motivacijo zaposlenih.
- **Vodja nikoli ne zaupa idejam in predlogom, ki jih dajo podrejeni.**  
S tem uniči vsako željo zaposlenega, da bi se dokazal s svojim delom in prispeval nekaj k rezultatom organizacije. Izključi zaposlene iz sodelovanja pri odločanju in oblikovanju delovnega procesa ter s tem pripomore k manjši motiviranosti zaposlenih.
- **Informacije ne smejo prosto krožiti, ker ne sme vsakdo vsega vedeti.**  
Zaposleni prejmejo informacije le preko medijev in govoric, kar privede do nezaupanja. S takšnim ravnanjem se poslabšajo odnosi med zaposlenimi in odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, saj imajo zaposleni vedno občutek, da jim vodstvo nekaj prikriva.
- **Vodja mora kritizirati. S tem pokaže, koliko velja.**  
Uspšen vodja se ne dokazuje s kritiziranjem. Zaposleni cenijo vodjo, ki zna sodelovati in učiti zaposlene iz napak, ki jih naredijo, ne pa le vzpostavljati avtoriteto.

Poleg napak vodij poznamo še druge demotivatorje (Vujinovič Vesna, 7.1.2009; KL, 28.2.2007):

- **Fiksna plača**  
Če zaposleni ugotovijo, da so vedno plačani enako, ne glede na to, kaj in koliko naredijo, če ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen, če dobijo občutek, da dobijo manj, kot dajo, deluje to negativno na delovno motivacijo.
- **Zmanjševanje števila zaposlenih na račun konkurenčnosti organizacije**  
Organizacije menijo, da bodo s tem povečale uspešnost, vendar se največkrat pojavi »učinek preživetja« pri zaposlenih, ki so ostali. Zaposleni so manj zavzeti za delo, manj tvegajo, ker se bojijo za službo in imajo manj inovacij,

saj se nočejo izpostavljati. Vse to pa vpliva na konkurenčno sposobnost organizacije.

- **Kršitev »psihološke pogodbe«**

Ob začetku delovnega razmerja imata obe strani svoja pričakovanja o tem, kaj bo posamezna stran dala in kaj prejela. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba kršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, povečala se bo odsotnost z dela, lahko pride tudi do prekinitve delovnega razmerja oziroma zaposleni odhajajo.

- **Mobing**

Mobing je motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dalj časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se jo izrine iz delovne sredine. Takšni odnosi znotraj organizacije so izredno demotivacijski.

Poleg nesprejemljive plače torej obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki lahko povzročijo, da so zaposleni demotivirani. Če pa organizacije odstranijo te dejavnike z informiranjem zaposlenih, s pravilno komunikacijo, poštenim odnosom in z drugimi ukrepi, bodo zaposleni ostali zvesti organizaciji in raven motivacije ne bo padla.

## **4 VODJA IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

### **4.1 VODENJE**

Vodenje je del menedžmenta in v ožjem pomenu pomeni vplivanje vodje na zaposlene, da izberejo takšno vedenje, da organizacija dosega zastavljene cilje, smotre in vizijo. Vodja mora vplivati na druge zaposlene tako, da jih usmerja in prepriča, da uskladijo svoje cilje s ciljem organizacije (Černetič, 2007, str. 117). Poleg tega mora uspešen vodja uspešno zagotavljati sinergijo in skladnost dveh pomembnih funkcij (Everard in Morris, 1996, stran 34):

- »*Usmerjenost v delovne naloge*: odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov.
- *Usmerjenost k zadovoljstvu zaposlenih*: motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.«

Vodja opravlja prvo funkcijo zaradi učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev in vizij organizacije, drugo pa zaradi doseganja čim boljše klime med zaposlenimi, dobrega počutja zaposlenih v organizaciji in posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije.

### **4.2 SLOGI VODENJA**

#### **4.2.1 Vodenje z motiviranjem**

Vodenje z motiviranjem zaposlenih za doseganje ciljev organizacije je lahko ob pravi uporabi motivacijskih prijemov zelo uspešno. Na voljo je veliko dejavnikov, ki zaposlene motivirajo, vendar je naloga vodje, da ugotovi, kateri bodo prinesli želene rezultate.

Vodja naj bi pri vodenju z motiviranjem upošteval naslednje:

- pravično obravnavanje vseh zaposlenih,
- strokovni odnos,
- vplivanje optimizma in zaupanja, saj to povečuje uspeh,
- spodbujanje zaposlenih, saj so zaposleni, ki zaupajo v svoje sposobnosti bolj uspešni pri opravljanju danih nalog,
- ključ motivacije posameznika za delo je v tem, da vodja ve, česa mu primanjkuje in kaj želi,
- jasna navodila in dvosmerna komunikacija v celotni hierarhiji.

Pri vodenju z motiviranjem gre predvsem za odnos vodje do zaposlenih. Takšno vodenje je uspešno, če vodja v čim večji meri upošteva zgornja načela in prisluhne potrebam zaposlenih.

#### **4.2.2 Vodenje, usmerjeno v kakovost**

Pri vodenju, ki je usmerjeno v kakovost, vodja upošteva predvsem prvo funkcijo, torej vodenje, usmerjeno v kakovostno opravljene delovne naloge. Vodja stremi k zadovoljitvi vseh standardov na področju kakovosti.

»Opredelitev pojma kakovost ni lahka in enostavna naloga. V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo in poskušajo definirati kakovost. Vse definicije so več ali manj usmerjene na rezultate (izdelke) lastnega dela oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni uporabnikom za izpolnjevanje in zadovoljevanje potreb« (Potkonjak Petar, 1.4.2009).

Vodenje, usmerjeno v kakovost, stremi predvsem k zadovoljitvi potreb uporabnikov storitev oziroma izdelkov, ki jih organizacija nudi. Ni poudarka na zaposlenih, ampak le na rezultatih, ki jih zaposleni proizvajajo.

#### **4.2.3 Demokratičen slog vodenja**

Demokratičen slog vodenja predstavlja odnose in komunikacijo znotraj organizacije na zelo visokem nivoju. Vsi zaposleni, tudi vodstvo, delujejo kot tim in si zasluge za uspeh ter dobre delovne rezultate delijo vsi.

Pri demokratičnem slogu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in s tem možnost vplivanja na doseganje ciljev organizacije in svojih lastnih ciljev. To ne doseže le z avtoriteto, ampak uporabi tudi karizmo in strokovnost, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vodja ni več ukazovalec, temveč koordinira in organizira. Komunikacija je dvosmerna in krožna. Vsak član ima pravico postavljati in dobiti odgovore ter dajati pobude in predloge. Na ta način vodja zaposlene tudi motivira (Selak, 2007, str.7).

#### **4.2.4 Avtoritativni slog vodenja**

Avtoritativni slog vodenja je popolno nasprotje demokratičnega sloga vodenja. Vodja za usmerjanje svojih zaposlenih uporablja izključno svoj hierarhični položaj. Vodja ima glavno in zadnjo besedo pri odločanju, zamisli in ideje zaposlenih niso

dobrodošle. Vodja je edini, ki lahko daje in spreminja delovne naloge ter podaja rešitve. Podrejeni nimajo možnosti sodelovanja pri odločitvah. Komunikacije ni oziroma je izredno slaba. Naloga podrejenih je, da sledijo in izpolnjujejo ukaze vodje. Zaposleni so zaradi pomanjkanja vključenosti nemotivirani (Selak, 2007, str.7).

#### **4.2.5 Situacijsko vodenje**

Situacijsko vodenje je slog vodenja, ki se prilagaja razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Zajema več slogov, ki od vodje zahtevajo zmožnost prilagoditve dani situaciji in izbiro pravega sloga glede na okoliščine. Vodja mora imeti izostren čut za izbiro pravega načina vodenja zaposlenih. Ne obstaja splošni, optimalni in univerzalni način vodenja, ampak le situacijsko pogojene oblike vodenja (Rozman Rudi, 1.4.2009).

### **4.3 VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU**

Motiviranje zaposlenih je najpomembnejša vloga vodstva oziroma vodje. Le dobro motivirani zaposleni bodo prinesli uspešne rezultate. Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih obsega:

- komunikacijske sposobnosti,
- postavljanje zgledov in izzivov,
- spodbujanje zaposlenih,
- zbiranje pripomb in predlogov,
- vključevanje in pooblaščenje,
- razvijanje in usposabljanje,
- učinkovito informiranje,
- usmerjanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in
- zagotavljanje pravičnega plačila.

Vodja mora ustvariti zadovoljivo raven motivacije, medsebojnega sodelovanja in solidarnosti zaposlenih. S stališča motivacije mora uporabljati zlasti naslednje tehnike (Vrčko Matjaž, 11.4.2009):

1. »AMBICIJE: Voditi v smeri določene vizije, ki je bolj vabljiva kot preteklost in sedanost.
2. NAVDUŠEVANJE: Prenašanje želje po dosežku in navdušenja na sodelavce.
3. KONTINUIRAN RAZVOJ: Formalizirati znanje in ga neprestano prenašati na sodelavce.
4. SAMOOCENJEVANJE: Določiti merila in jih uporabljati kot neprestane povratne informacije o delovanju posameznika.
5. VREDNOTENJE, PRIZNAVANJE: Izvajati pozitiven menedžment s priznavanjem dosežkov.

6. MORALIZIRANJE: Formalizirati pravila delovanja in vedenja.
7. SANKCIJE: Takoj sankcionirati tiste, ki delujejo izven dogovorjenih okvirov.«

Za usmerjeno delovanje posameznih zaposlenih se mora vodja zavedati, kateri cilji so za posameznika pomembni in kako vplivati na vedenje zaposlenega, da bo dosegel te cilje. To pomeni, da mora vodja vplivati na aktivatorje, delovanje in na posledice (Vrčko, Matjaž: Motivacija in motiviranje, Šolski center Novo mesto, 11. 4. 2009):

- **Aktivatorji** so vse tiste stvari, ki jih mora vodja narediti, da lahko od nekoga pričakuje doseganje cilja. Gre za nekaj, kar vodja naredi pred izvršitvijo.
- **Delovanje** je nekaj, kar nekdo reče ali stori. Delovanje je lahko zaželeno ali nezaželeno, vedno pa je delovanje treba opazovati.
- **Posledica** je nekaj, kar vodja naredi po izvršitvi. Ukrepanje je v zvezi s posledicami. To so odgovori, ki jih vodje dajejo ljudem, ko izvajajo neko nalogo ali pa jo poskušajo izvesti. Posledice sledijo nekemu delovanju. Primer pozitivne posledice je pohvala, primer negativne posledice je graja.

Vsak vodja mora znati pravilno reagirati na vsako situacijo (Vrčko Matjaž, 11.4.2009):

Tabela 1: Reakcija vodje

SITUACIJA (če oseba):	REAKCIJA VODJE
NE MORE NEČESA STORITI (problem učenja)	VRNITEV NA POSTAVLJANJE CILJEV
NOČE NEČESA STORITI (problem odnosa)	GRAJANJE

Vir: Vrčko Matjaž, 11.4.2009

Rezultati kažejo, da le 10–20 odstotkov tistega, kar vpliva na delo, prihaja od aktivatorjev (postavljanje ciljev), medtem ko 70–80 odstotkov tega izvira iz posledic (pohvale in graje).

Vloga vodje je torej z več vidikov izredno pomembna pri procesu motiviranja zaposlenih. Vodja mora imeti sposobnost, da izbira prava dejanja ob pravem času in na pravem kraju ter ustrezno ukrepa, če je potrebno. Njegov način dela, slog vodenja in osebnost vplivajo na celotno delovanje organizacije. S pravo kombinacijo vsega naštetega pozitivno vpliva na svoje zaposlene in ustvarja klimo, ki spodbuja inovativnost, sodelovanje zaposlenih in pripravljenost za delo.

#### 4.4 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ

Za vsakim uspešnim procesom motivacije se skriva uspešen vodja. Poleg strokovnosti je za uspešne vodje značilnih več lastnosti, vendar pa le prava kombinacija in uporaba vseh teh značilnosti pripelje do uspeha.

Možina je opredelil šest lastnosti, ki naj bi jih imel vsak uspešen vodja (1994, str. 527):

1. prizadevnost, želja po dosežkih,
2. zmožnost učenja iz težav pri delu,
3. posvečanje delu,
4. sposobnost analiziranja in reševanja problemov,
5. uspešno delo z ljudmi in
6. ustvarjalnost.

Poleg vsega tega pa naj bi uspešen vodja:

- tudi sam bil motiviran, saj vodja, ki ne more motivirati samega sebe, ne bo sposoben motivirati drugih in voditi z zgledom;
- pravično in enakovredno obravnaval svoje podrejene, v njih iskal in našel dobro in pozitivno;
- verjel v to, kar dela, in je odločen doseči cilje, ne glede na ovire, ki se pri delu pojavljajo;
- znal zaposlene motivirati tudi s kritiko, če je potrebno.

Vodja naj bi združeval osebnostne lastnosti, ki izžarevajo prepričljivost in po katerih naj bi se zaposleni zgledovali in jim sledili. Uspešen vodja je oseba, kateri se bodo zaposleni pustili voditi, bodo vanjo verjeli in jo poslušali. Vodja mora imeti karizmo, ki vpliva na zaposlene, da so ponosni na to, kje so zaposleni.

#### **4.5 NAČINI MOTIVIRANJA**

Vodje, ki mislijo, da lahko svoje zaposlene motivirajo samo z denarjem, se zelo motijo. Dobrih zaposlenih danes ne moreš kupiti, moraš si jih zaslužiti. Dobre zaposlene motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Svoje zaposlene lahko vodja motivira, da opravljajo izjemno delo, tako, da jim poleg priložnosti, da blestijo, nudi tudi orodja in znanja, s katerimi izkoristijo te priložnosti (Sang H., 2001, str. 51).

Vsak vodja ima drugačen pristop motiviranja, vendar pa bo motivacija zaposlenih uspešna le, če bo vodja poleg lastne kreativnosti pri motiviranju upošteval tudi naslednje praktične napotke:

- Nove ali manj izurjene delavce najbolj učinkovito motivirajo natančna navodila in sposobnostno naravnane naloge.
- Vodja naj bo zgled svojim zaposlenim, zato naj z drugimi ravna tako, kot želi, da bi drugi ravnali z njim.
- Vodja naj ustvari delovno okolje, v katerem ni predsodkov in naj se ne vpleta v osebnostne konflikte zaposlenih, razen če to vpliva na delo.
- Oblikovanje in uveljavljanje pravil brez izjem je izrednega pomena za vse zaposlene, prav tako naj bo vodja velikodušen pri manjših napakah in

zaposleni bodo vedeli, da misli resno, ko jih bo podučil in discipliniral. Vodja naj se opraviči za svoje napake.

- Sposobnim zaposlenim naj vodja dovoli svobodno izbiro načinov za organizacijo njihovega dela.
- Vodja naj skupaj z zaposlenimi oblikuje usklajene cilje organizacije.
- Vodja naj opusti mikrovodenje dnevnih opravil, spodbuja naj inovativnost in daje zaposlenim občutek, da lahko spreminjajo stvari.
- Vodja naj se izogiba novejšim vodstvenim modnim muham in naj se drži utečenih stvari, če le-te delujejo.
- Vodja naj ustvari tudi neposredno motivacijo tako, da ustvarja harmonijo med zaposlenimi, da spodbuja prijateljsko tekmovalnost, da poenostavlja ideje in goji duh timskega dela.
- Vodja naj bo dostopen za vprašanja in težave, povezane z delom zaposlenih.

Vsaka situacija zahteva svoj način motiviranja, ki ga mora vodja prepoznati in uveljaviti. Marsikdaj bo motiviranje uspešnejše in dolgotrajnejše že s preprostimi stvarmi, kot so (EastEuro, 20.1.2009):

- Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo in že sama beseda hvala, če je mišljena iskreno in izrečena pravočasno, ima čudežno moč in ne stane prav nič.
- Novi izzivi so pomembni predvsem za mlade in ambiciozne sodelavce, ki prekipevajo od energije in novih idej.
- Informiranost, poznavanje strateških ciljev in identificiranje z njimi ljudem veliko pomeni. Težavna krizna obdobja bodo ob pravilni komunikaciji vodij z zaposlenimi lažje skupaj prebrodili. Torej celovito izdelan odnos do notranje javnosti, dobro odmerjen pogovor s sodelavci in poštenost stanejo zelo malo, terjajo pa več komunikacijskih, diplomatskih in retoričnih spretnosti.

Načinov, s katerimi lahko vodja motivira svoje zaposlene, je veliko. Pomembna je izbira pravega načina, ki bo prinesel zelene rezultate. Vodja se lahko usmeri v en način motiviranja, na primer denarne nagrade ali boljše delovne pogoje, vendar smo ljudje različni in nas motivirajo različne stvari, zato ni nujno, da bo tak način uspešen za vse zaposlene. Treba je poznati potrebe zaposlenih in tako skupaj oblikovati ustrezno kombinacijo načinov, ki bo zadovoljila vse zaposlene.

#### **4.6 VODJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO**

Vodja centra za socialno delo je direktor. Direktor opravlja poslovodno funkcijo in funkcijo strokovnega vodenja. Vsi pogoji za zasedbo mesta direktorja se določijo v razpisu, ki ga objavi Svet centra. Direktor centra za socialno delo mora imeti ustrezno izobrazbo, opravljen strokovni izpit in delovne izkušnje s področja socialnega varstva (Statut Centra za socialno delo Idrija, 31.- 34. člen).



Pristojnosti direktorja so določene z zakonom in aktom o ustanovitvi (Statut Centra za socialno delo Idrija, 38.člen):

- zastopa in predstavlja center za socialno delo,
- sprejema sistemizacijo delovnih mest,
- organizira in vodi delovni proces,
- odloča o ukrepih s področja javnih pooblastil,
- odloča o sprejemu in odpustu delavcev,
- odloča o razporejanju delavcev,
- odloča o disciplinski odgovornosti delavcev za storjeno kršitev delovnih obveznosti na 1. stopnji,
- odloča o prerazporeditvi delovnega časa, kadar to zahteva narava dela,
- odloča o delu preko polnega časa,
- izvršuje sklepe Sveta in ustanovitelja in
- opravlja druge naloge, določene v zakonih, statutih ali drugih aktih centra za socialno delo.

Poleg vseh naštetih nalog je zelo pomembna naloga direktorja tudi motivacija zaposlenih. Zaposleni na centru za socialno delo se srečujejo z izredno zahtevnimi nalogami, ki potrebujejo voljo in predanost. To pa lahko dosežejo le, če obstaja dobra delovna klima znotraj celotnega tima. Zaposleni morajo imeti občutek, da se lahko zanesejo na sodelavce in vodjo, ko nastopijo težave ter da je cenjeno njihov trud in delo. Vendar pa je direktor javnega zavoda v primerjavi z direktorji zasebnih podjetij precej omejen, kar se tiče možnosti motiviranja zaposlenih, zato mora pokazati več domišljije in iznajdljivosti.

Direktor vsakega javnega zavoda, tudi centra za socialno delo, mora slediti in upoštevati zakonske predpise, ki določajo delovanje in financiranje javnih zavodov. Osnovno načelo centrov za socialno delo je nepridobitno izvajanje dejavnosti, kar pomeni, da se vsa finančna sredstva namensko porabijo. Direktor nima prostih rok pri spreminjanju plač, katere pa so še vedno eden izmed osnovnih dejavnikov motiviranja zaposlenih. To oviro določajo državne ustanove, ki nad javnimi zavodi izvajajo nadzor in jih omejujejo pri finančni svobodi.

V vseh neprofitnih organizacijah je denar kot motivacijsko sredstvo mogoče uporabljati le v omejenem obsegu, zato je treba računati na ljudi, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer željo po delu z ljudmi. V takšnih organizacijah je običajno zaposlenih malo ljudi, vendar se od zaposlenih pričakuje, da opravljajo zelo raznovrstne naloge, za katere potrebujejo širok spekter sposobnosti. Majhne organizacije se srečujejo še z enim omejevalnim motivacijskim dejavnikom, saj zaradi svoje majhnosti ne morejo zagotavljati notranje kariere zaposlenim v tako velikem obsegu kot v zasebnih podjetjih.

Direktorji centrov za socialno delo se morajo pri motivaciji zaposlenih toliko bolj potruditi in uporabljati inovativne načine motiviranja, če ne želijo, da njihovi ključni kadri odidejo drugam.

## **5 RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZA DELO NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRİJA**

### **5.1 PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO IDRİJA**

#### **5.1.1 Opis Centra za socialno delo Idrija**

Center za socialno delo Idrija ima status javnega zavoda. Organiziran je za opravljanje socialnega varstva za območje občin Idrija in Cerkno. Delo centra je organizirano po strokovno-teritorialnem principu. Center opravlja naloge, ki so mu kot javna pooblastila poverjena z zakoni in s predpisi ter storitve socialne preventive, prve socialne pomoči, osebne pomoči, pomoči družini za in na domu, institucionalnega varstva odraslih kot tudi organiziranje skupnostnih akcij za socialno ogrožene skupine prebivalcev. Njihovo delo opredeljuje preko 50 zakonov in predpisov, programi dela in doktrina stroke. Pri delu se skuša center v okviru svojih možnosti čim bolj odzvati na aktualne stiske občanov.

#### **5.1.2 Organiziranost Centra za socialno delo Idrija**

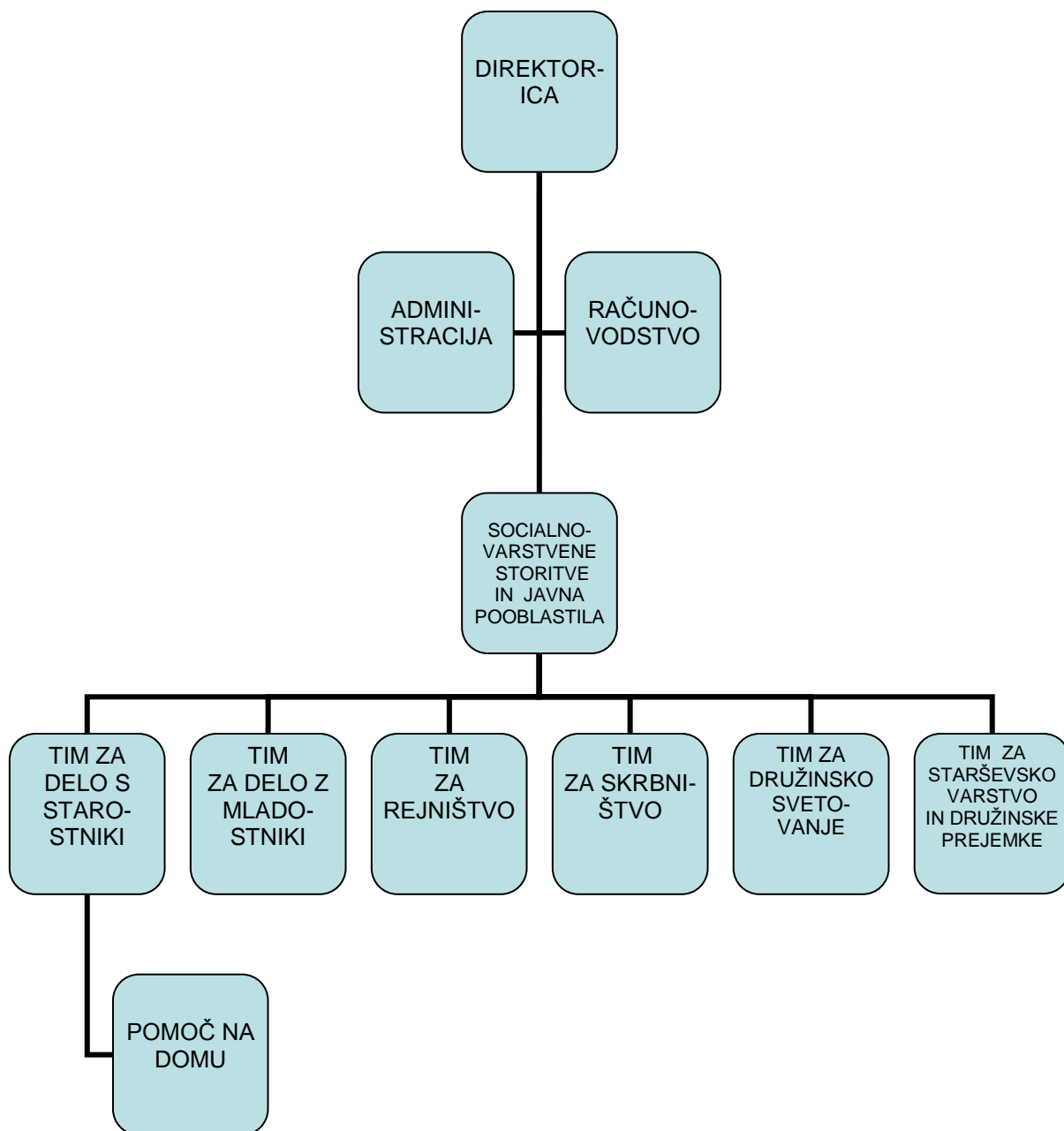
Center za socialno delo Idrija spada v mrežo javnih zavodov, saj je posredni porabnik proračunskih sredstev. Pokriva občino Idrija, kjer je sedež centra, ter občino Cerkno. Center za socialno delo Idrija nima notranjih organizacijskih enot. Poglavitna naloga Centra za socialno delo Idrija je pomoč ljudem v stiski, zato je izredno pomembno, da ima Center za socialno delo Idrija usposobljen, strokoven in motiviran kader, ki se sooča z izredno zahtevnimi nalogami.

Organizacijo nadzoruje Svet centra za socialno delo, Inšpekcijski nadzor na področju socialnega varstva in Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve RS ter Upravna inšpekcija. Center za socialno delo Idrija največ sodeluje z Upravno enoto Idrija, Zavodom za zaposlovanje Idrija, Psihiatrično bolnišnico Idrija, z vsemi osnovnimi šolami in vrtci, z Društvom upokojencev Idrija in Cerkno ter domovi za ostarele, z invalidskimi društvi, z bolnišnicami, patronažno službo ter mnogimi drugi.

Poleg vodstva ima Center za socialno delo Idrija še administracijo in računovodstvo. Tem organizacijskim enotam so podrejene strokovne službe, ki so zadolžene za izvajanje javnih pooblastil in storitev. Vsaka strokovna služba ima svojega vodjo, ki vodi tim na določenem področju. Ločimo time, ki opravljajo delo z mladostniki, delo s starostniki, rejništvo, skrbništvo, družinsko svetovanje ter področje, ki izvaja starševsko varstvo in družinske prejemke. V strokovno službo za delo s starostniki je

vključena tudi pomoč na domu, ki se financira iz občinskega proračuna. Organizacijsko strukturo Centra za socialno delo Idrija prikazuje slika 3.

**Slika 3: Organizacijska struktura Centra za socialno delo Idrija**



Vir: Sistemizacija delovnih mest Centra za socialno delo Idrija

## **5.2 ANALIZA IN RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRİJA**

V empiričnem delu diplomskega dela sem s pomočjo anketnega vprašalnika skušala ugotoviti, kakšna je motivacija zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, razen direktorice Centra za socialno delo Idrija, saj so se določena vprašanja v anketi nanašala na njeno vlogo pri motivaciji podrejenih. Anketni vprašalnik je bil anonimen, zato da so lahko anketiranci čim bolj iskreno odgovarjali na vprašanja.

V prvem delu anketnega vprašalnika so bila splošna vprašanja o spolu, starosti, doseženi izobrazbi in delovni dobi v organizaciji, ki so potrebna za splošno predstavbo o anketirancih. Anketiranci so morali obkrožiti črko pred izbranim odgovorom.

V drugem delu anketnega vprašalnika je bila uporabljena komparativna metoda za prikaz primerjave med trenutnim in želenim stanjem motivacije na Centru za socialno delo Idrija. Anketiranci so z obkroževanjem ocenjevali dejavnike motivacije oziroma lastnosti dela, ki jih motivirajo, in sicer z lestvico od 1 do 5, kjer je bila 1 najslabša ocena in 5 najboljša.

Tretji sklop vprašanj pa se je navezoval predvsem na način vodenja, lastnosti in vlogo vodje – direktorice Centra za socialno delo pri procesu motivacije na obravnavanem centru. Anketiranci so morali obkrožiti črko pred izbranim odgovorom. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možnih več odgovorov.

Na Centru za socialno delo Idrija je vključno z direktorico centra zaposlenih 17 ljudi. Razdeljenih je bilo 16 anketnih vprašalnikov, vendar jih zaradi odsotnosti v času anketiranja niso izpolnile 3 osebe. Sodelovalo je torej 13 od 16 zaposlenih, kar predstavlja 81,3 odstotkov zaposlenih. Raziskava je na Centru za socialno delo Idrija potekala od 18. 5. 2009 do 20. 5. 2009.

## SPOL

V raziskavi je sodelovalo 13 zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija. Iz spodnjega grafa (grafikon 1) je razvidno, da prevladuje ženski spol, saj imajo na Centru za socialno delo Idrija zaposlenega samo enega moškega. To lahko pripišemo dejstvu, da to delo še vedno opravljajo večinoma ženske in da so moški bolj izjema kot pravilo.

Grafikon 1: Struktura anketirancev po spolu

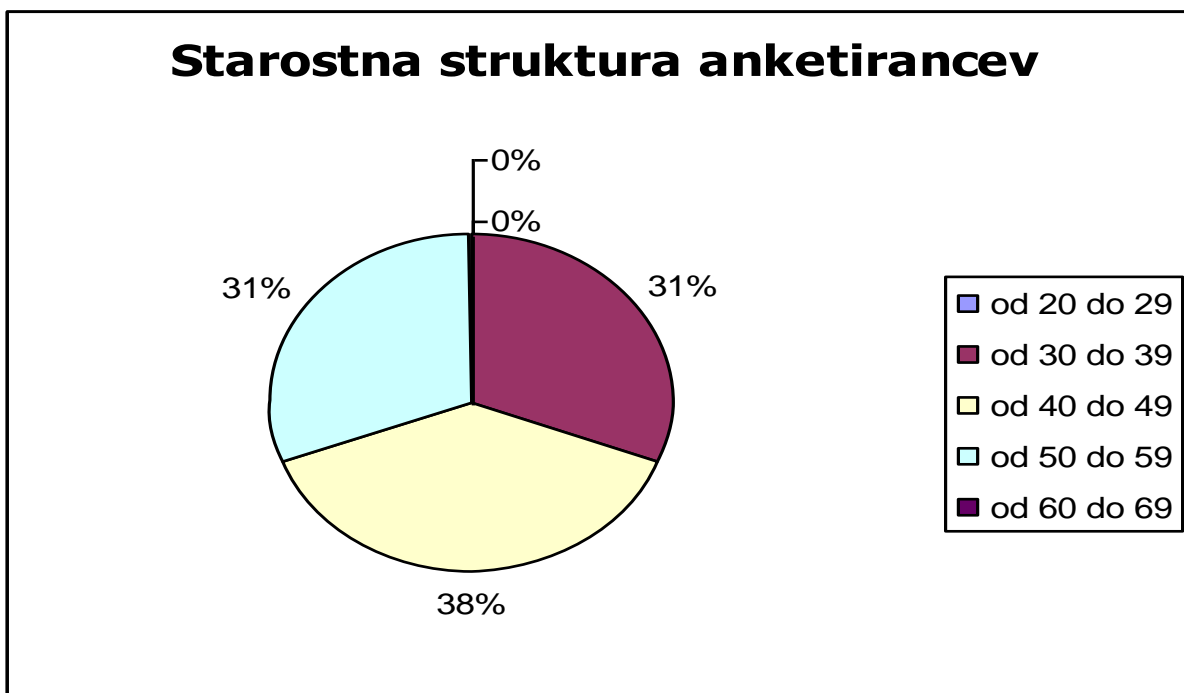


Vir: Lastni

## STAROST

Na Centru za socialno delo Idrija se je največ anketirancev uvrstilo v starostno skupino 40–49 let, in sicer pet anketirancev. V skupino 30–39 let so se uvrstili štiri anketiranci in prav tako štiri v skupino 50–59 let. Nobeden pa se ni uvrstil v starostno skupino nad 60 let in v starostno skupino manj kot 30 let. Povprečna starost anketirancev je 44,5 let, kar nas ne preseneča, saj prevladuje srednja generacija ljudi. To kaže, da na Centru za socialno delo Idrija nimajo zaposlenih mlajših ljudi, saj za kakovostno opravljanje svojega dela potrebujejo izkušen kader.

Grafikon 2: Starostna struktura anketirancev

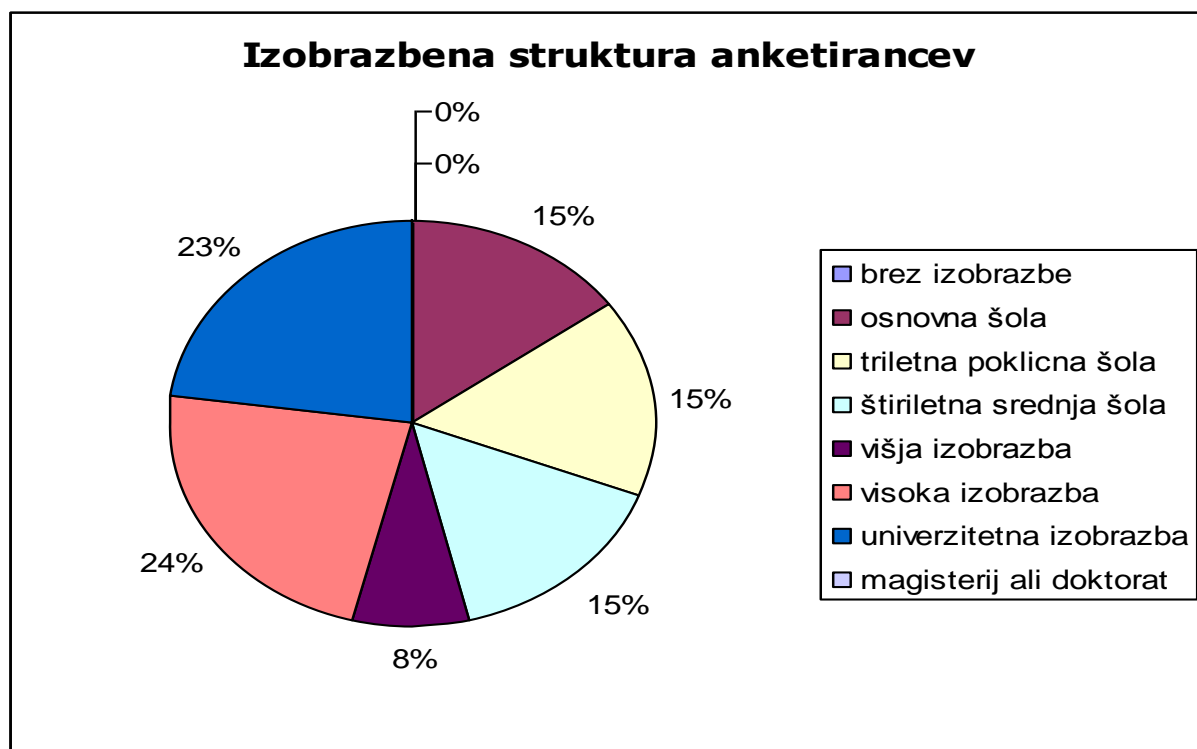


Vir: Lastni

### **STOPNJA IZOBRAZBE**

Spodnji graf (grafikon 3) nam prikazuje, da ima 24 odstotkov anketirancev visoko in 23 odstotkov univerzitetno izobrazbo. Višjo izobrazbo ima 8 odstotkov anketirancev. Višjo in visokošolsko izobrazbo imajo predvsem socialni delavci, ker je takšna izobrazba pogoj za zasedbo delovnega mesta in potrebna za opravljanje zahtevnih delovnih nalog. Osnovno šolo ima dokončano 15 odstotkov anketirancev, prav tako triletno poklicno in štiriletno srednjo šolo. Nižjo izobrazbo imajo predvsem socialne oskrbovalke, ki izvajajo pomoč na domu in kjer visokošolska izobrazba ni pogoj za zasedbo delovnega mesta. Med anketiranci na Centru za socialno delo Idrija ni bilo nobenega, ki bi imel magisterij, doktorat ali bi bil brez izobrazbe.

Grafikon 3: Izobrazbena struktura anketirancev

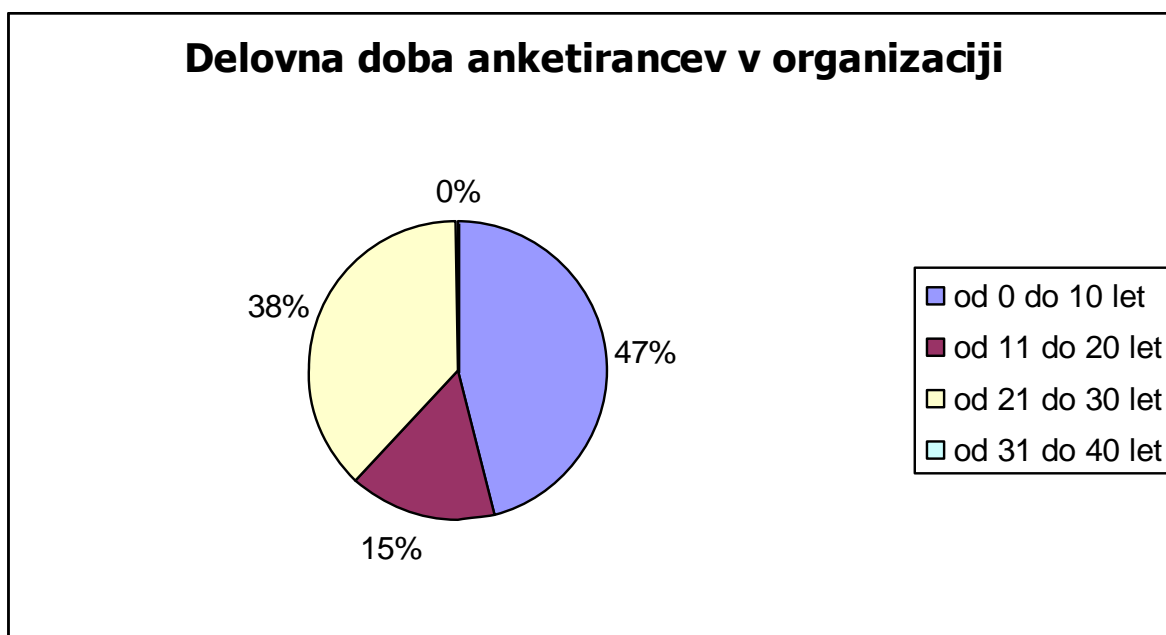


Vir: Lastni

## DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

Največ anketirancev je na Centru za socialno delo Idrija zaposlenih 0–10 let, in sicer kar 47 odstotkov. To so predvsem zaposleni, ki izvajajo pomoč na domu, saj je to nov program. V tem deležu so tudi nekateri socialni delavci, ki so jih zaposlili v zadnjih desetih letih. 15 odstotkov anketirancev je zaposlenih 11–20 let, 38 odstotkov anketirancev pa 21–30 let. Delež anketirancev z delovno dobo 21–30 let je povezan s starostno in z izobrazbeno strukturo zaposlenih v organizaciji. Povprečna starost anketirancev je 44,5 let in med njimi je več kot 50 odstotkov anketirancev, ki imajo višjo izobrazbo od srednješolske, kar pomeni, da posamezniki, ki so dokončali višje ali visokošolsko izobraževanje in so se takoj po končanem izobraževanju zaposlili na Centru za socialno delo Idrija, spadajo v skupino, ki ima 21–30 let delovne dobe. Nobeden izmed anketirancev ni v organizaciji zaposlen več kot 31 let.

Grafikon 4: Delovna doba anketirancev v organizaciji



Vir: Lastni

### **KAKO BI OCENILI VAŠE TRENUTNO DELO IN KAKŠNO DELO SI ŽELITE?**

Anketiranci so z lestvico od 1 do 5 ocenjevali trenutno in želeno stanje dvanajstih lastnosti dela kot dejavnikov motivacije. Anketiranci so trenutno najbolj zadovoljni z informiranostjo o dogodkih v organizaciji, s stalno in varno zaposlitvijo, z ustreznim delovnim časom in vodjo, saj so bili vsi ti dejavniki ocenjeni s povprečno oceno 4,2. Med najslabše ocenjenimi so možnosti za napredovanje, ustvarjalno in zanimivo delo, ki dosega povprečno oceno 3,7, ter najslabše ocenjen dejavnik plača s povprečno oceno 3,2. Rezultati so posledica majhnosti organizacije, kjer je pretok informacij lažje izvedljiv kot v velikih organizacijah in kjer so možnosti za razvoj kariere majhne. Visoko oceno varne in zanesljive zaposlitve lahko pripišemo trenutnim razmeram na gospodarskem trgu, kjer so zaenkrat predvsem v zasebnem sektorju delovna mesta ogrožena in nezanesljiva. Anketiranci so zadovoljni z delovnim časom, saj se prilagaja tako potrebam zaposlenih kot potrebam uporabnikov. Anketiranci so tudi zadovoljni s trenutnim delom vodje. Dejavnik plače ne preseneča, da je ocenjen najslabše, saj gre za javni zavod, ki ima natančno določeno višino plač za določeno delovno mesto. Zanimivo pa je dejstvo, da so anketiranci slabše ocenili ustvarjalno in zanimivo delo, saj je delo, ki ga opravljajo na Centru za socialno delo Idrija zelo raznoliko.

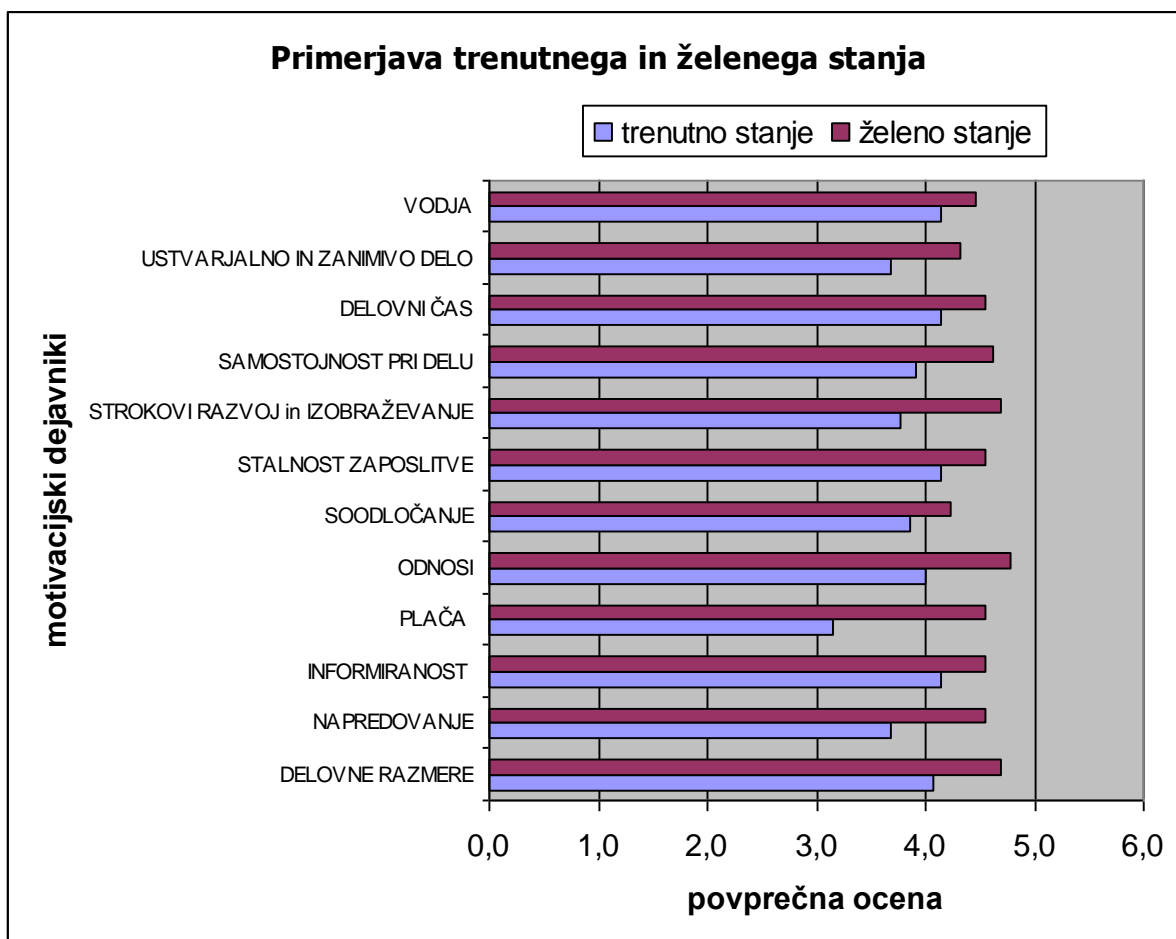
Vse želene lastnosti dela, ki delujejo kot motivacijski dejavnik, so anketiranci ocenili z višjo povprečno oceno kot za trenutno stanje, kar pomeni, da tudi če so zadovoljni s trenutnim stanjem, še vedno obstajajo možnosti za izboljšanje. Anketiranci bi si torej



najbolj želeli še boljše odnose s sodelavci (povprečna ocena 4,8), še boljše delovne razmere in več možnosti strokovnega razvoja in izobraževanja (povprečna ocena 4,7). Najmanj si želijo dodatnega ustvarjalnega in zanimivega dela, ki so ga ocenili s povprečno oceno 4,3, ter soodločanja pri odločitvah (povprečna ocena 4,2). To ne pomeni, da anketiranci teh lastnosti dela ne želijo izboljšati, vendar pa so v primerjavi z ostalimi lastnostmi dela najmanj potrebne izboljšanja. Vse ocene zelenih lastnosti dela so bile ocenjene s povprečno oceno nad 4.

Spodnji graf (grafikon 5) prikazuje primerjavo povprečnih ocen trenutnega in želenega stanja dvanajstih lastnosti dela kot dejavnikov motivacije. Največji razkorak med dejanskim in želenim stanjem je pri plači. Anketiranci si torej želijo višjo plačo, vendar zaradi finančnih omejitev javnega zavoda to ni mogoče. Najmanjši razkorak je pri informiranosti, soodločanju, stalnosti zaposlitve, delovnem času in vodji, kar pomeni, da so anketiranci s trenutnim stanjem zadovoljni, pri vseh pa bi bilo možno tudi izboljšanje.

Grafikon 5: Primerjava trenutnega in želenega stanja motivacijskih dejavnikov

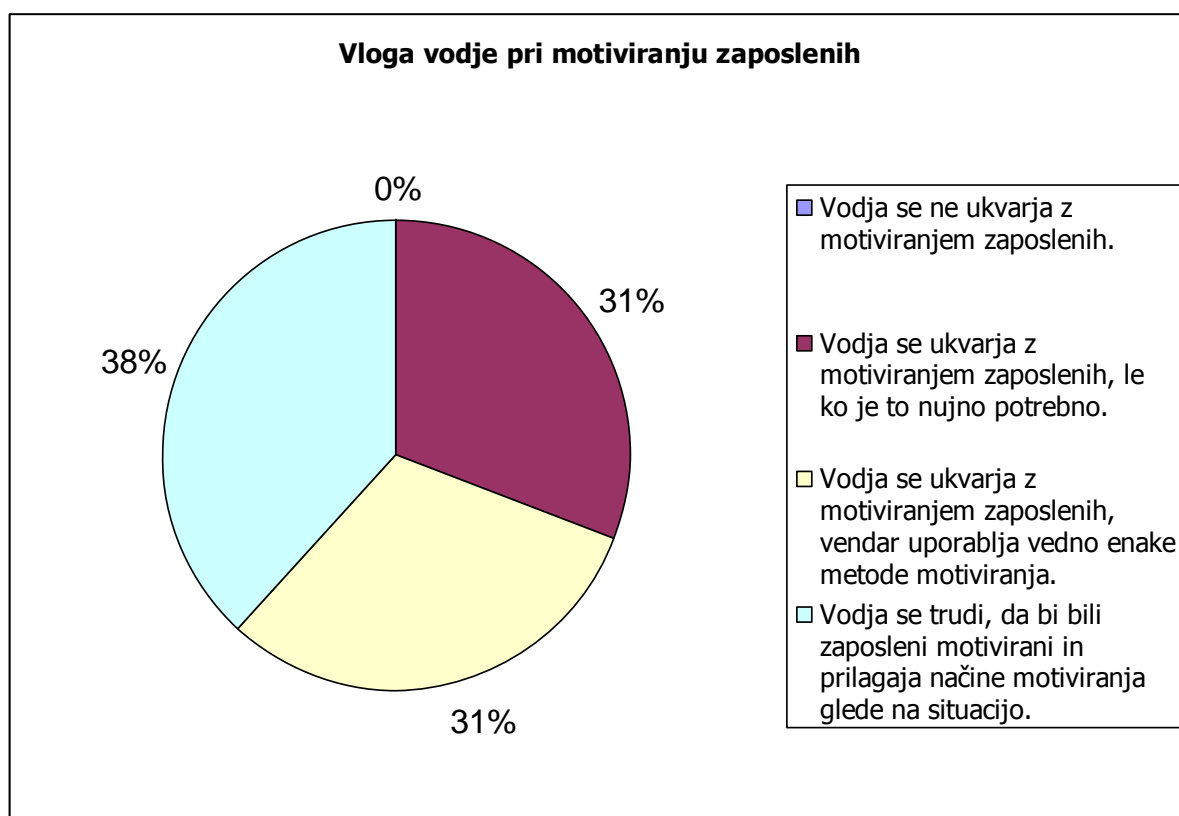


Vir: Lastni

## KAKŠNO VLOGO IMA VAŠ VODJA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH?

Spodnji graf (grafikon 6) prikazuje, da se vodja ukvarja z motiviranjem zaposlenih, saj nobeden izmed anketirancev ni odgovoril, da se vodja z motiviranjem zaposlenih ne ukvarja. Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija je po mnenju anketirancev zelo različna. Slaba tretjina anketirancev meni, da se vodja ukvarja z motiviranjem zaposlenih le, ko je to nujno potrebno, druga tretjina anketirancev meni, da se vodja ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar vedno uporablja enake načine motiviranja, medtem ko dobra tretjina anketirancev (38 odstotkov) meni, da se vodja trudi in uporablja vedno nove prijeme pri motiviranju svojih zaposlenih. Motivacijski prijemi vodje so za vsakega posameznika različni, saj je odvisno od posameznikovih potreb in njegovih osebnostnih lastnosti. To se kaže tudi v dojemanju vloge vodje pri motiviranju, saj so se anketiranci po odgovorih razdelili na tretjine, kar pomeni, da vodja določene posameznike motivira le, ko je to potrebno, druge motivira z vedno enakimi načini motiviranja, saj to zadošča, tretje, ki so bolj zahtevni v smislu motiviranja, pa mora motivirati z vedno drugačnimi in inovativnimi motivacijskimi prijemi.

Grafikon 6: Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih



Vir: Lastni

## NA KAKŠEN NAČIN VAS VODJA NAJBOLJ MOTIVIRA?

Na to vprašanje je bilo možnih več odgovorov. Iz grafa (grafikon 7) je razvidno, da zaposlene najbolj motivira pohvala in spoštovanje vodje (32 odstotkov). Sledi možnost napredovanja in izobraževanja (17 odstotkov), delovni čas, prilagojen posameznikovim potrebam (17 odstotkov), ter dostopnost vodje in pretok informacij (17 odstotkov). Najmanj jih motivirajo boljši delovni pogoji (4 odstotkov), denarne nagrade (0 odstotkov) in pestrе delovne naloge (0 odstotkov). Anketiranci imajo torej dovolj dobre delovne pogoje in dovolj pestrе naloge, kar glede na vrsto dela ni presenečenje. Zavedajo se tudi, da vodja nima veliko možnosti za motiviranje z denarnimi nagradami, zato so jim drugi motivacijski dejavniki bolj pomembni.

Grafikon 7: S čim vas vodja najbolj motivira?

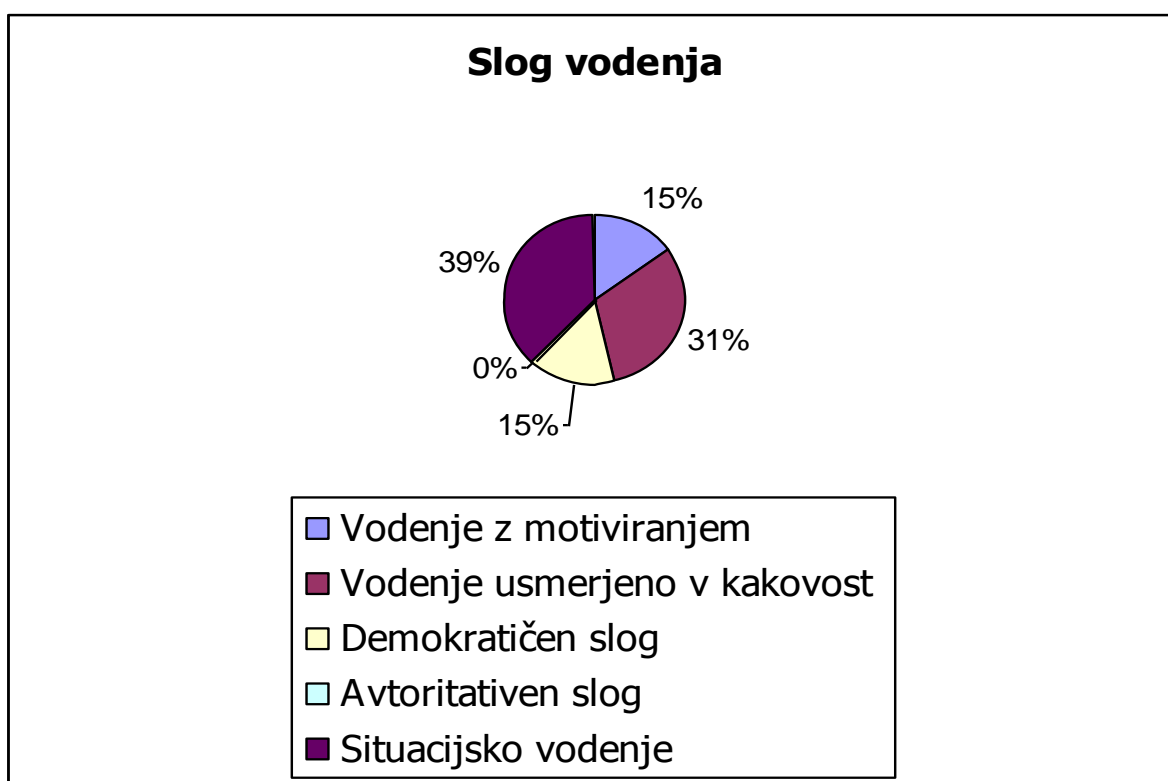


Vir: Lastni

## KAKŠEN SLOG VODENJA IMA VAŠ VODJA?

Slog vodenja ima lahko velik vpliv na splošno organizacijsko klimo v organizaciji. Večina anketirancev (39 odstotkov) meni, da njihov vodja prilagaja slog vodenja situaciji. 31 odstotkov jih meni, da je vodja usmerjen v doseganje rezultatov in ciljev organizacije. 15 odstotkov jih meni, da je vodenje vodje demokratično, in ravno tolikšen delež jih meni, da je vodja usmerjen v odnose med zaposlenimi in da zaposlene motivira, da dosegajo rezultate. Nobeden izmed anketirancev ne meni, da je vodja avtoritativen, kar pomeni, da vodja s svojim slogom vodenja pripomore k boljšemu delovnemu ozračju na Centru za socialno delo Idrija. Rezultati nam prikazujejo, da vodja res uporablja različne sloge vodenja, ki se nanašajo na določeno situacijo.

Grafikon 8: Slog vodenja vodje

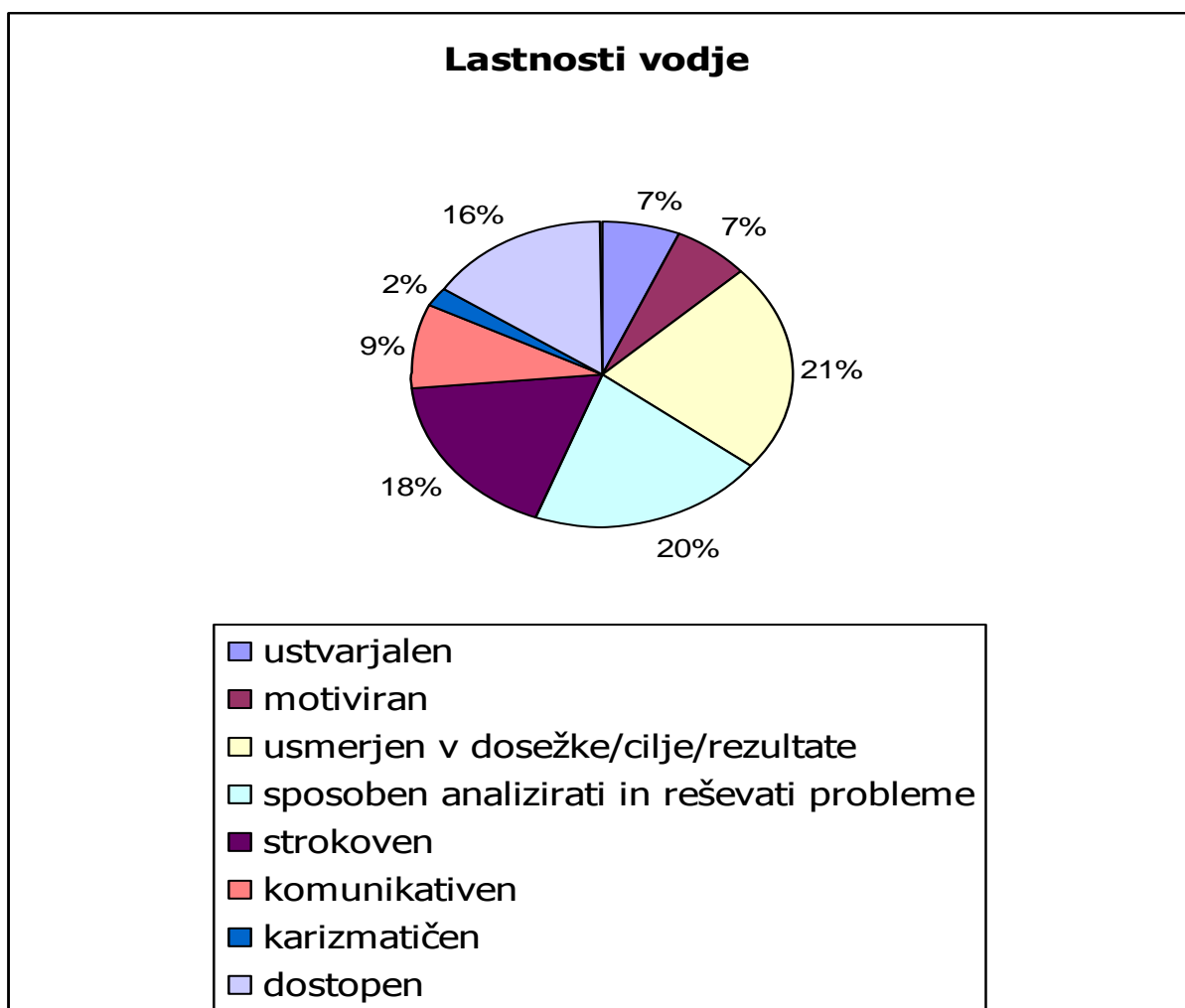


Vir: Lastni

## KATERE LASTNOSTI VELJAJO ZA VAŠEGA VODJO?

Na to vprašanje je bilo možnih več odgovorov. 21 odstotkov anketirancev meni, da je vodja predan izpolnjevanju ciljev organizacije in doseganju dobrih rezultatov, ki so pomembni za prebivalce, ki se zanašajo na dobro delovanje centra za socialno delo. 20 odstotkov jih meni, da je vodja sposoben analizirati in reševati probleme, kar je na takšnem delovnem mestu izredno pomembno, saj se vodja neprestano srečuje s problemi in z ovirami tako znotraj organizacije kot tudi z uporabniki storitev obravnavane organizacije. 18 odstotkov jih meni, da je vodja Centra za socialno delo Idrija strokoven, kar mu narekuje že narava dela. Poleg vseh naštetih lastnosti je po mnenju anketirancev vodja tudi dostopen, komunikativen, ustvarjalen in motiviran, kar vpliva tudi na zaposlene. Najmanj anketirancev pa meni, da je vodja karizmatičen.

Grafikon 9: Lastnosti vodje

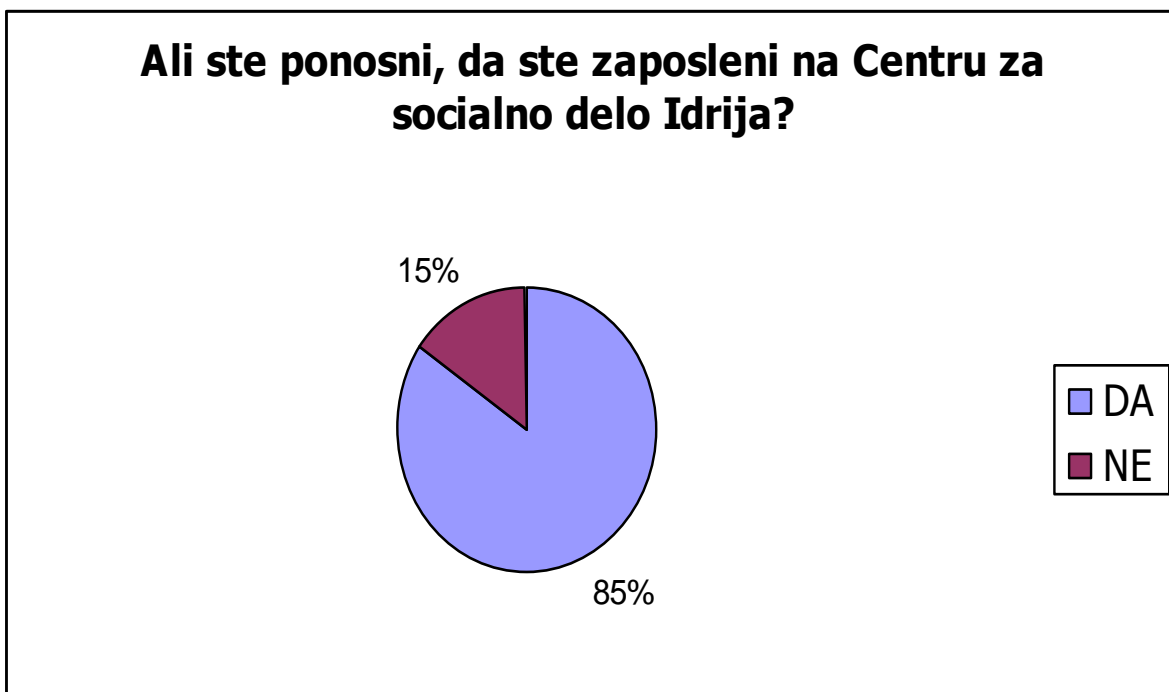


Vir: Lastni

## **ALI STE PONOSNI, DA STE ZAPOSLENI NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRIJA IN ZAKAJ?**

V zadnjem delu anketnega vprašalnika me je zanimalo, ali so anketiranci ponosni, da so zaposleni na Centru za socialno delo Idrija, saj tudi pripadnost organizaciji pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu in posledično večji predanosti za doseganje ciljev organizacije. Večina (85 odstotkov) anketirancev je ponosnih na to in so kot razlog navedli veselje do dela, ki ga opravljajo, dober kolektiv, zanimivo delo, strokovne izzive, možnosti za oblikovanje kariere in pomoč ljudem v stiski. 15 odstotkov anketirancev ni ponosnih na dejstvo, da so zaposleni na Centru za socialno delo Idrija, vendar nobeden ni podal razloga.

Grafikon 10: Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Centru za socialno delo Idrija?



Vir: Lastni

## 6 ZAKLJUČEK

Motivacija je zapleten in zahteven proces, ki od vodje zahteva znanje, voljo, vztrajnost in občutek za ljudi. Končni rezultat uspešnega procesa motivacije so odlični odnosi in počutje vseh zaposlenih znotraj organizacije ter posledično uspešni rezultati delovanja in poslovanja. Vsak vodja se mora zavedati, da so zaposleni, njihovo znanje in sposobnosti med najpomembnejšimi dejavniki pri doseganju uspešnosti organizacije. Za dolgotrajno vzpostavitev takšnega stanja pa je treba ohranjati motivacijo zaposlenih in vedno znova preverjati, kakšne potrebe imajo posamezniki. Napisanih je bilo že mnogo motivacijskih teorij, toda nobena ni in ne bo univerzalna, saj smo ljudje preveč različni med seboj in nas motivirajo različni dejavniki, ki so odvisni od naših trenutnih potreb in okoliščin ter nenazadnje tudi od delovanja vodje.

Na Centru za socialno delo Idrija se zavedajo, da se počutje zaposlenih znotraj organizacije pozna tudi pri delu s strankami. Zato je za vodjo Centra za socialno delo Idrija izrednega pomena, da so zaposleni motivirani za opravljanje zahtevnega dela. Rezultati anketnega vprašalnika o motiviranosti zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija v empiričnem delu diplomskega dela prikazujejo, da so zaposleni motivirani in zadovoljni z delom in vlogo vodje pri procesu motivacije. Rezultati ankete tudi potrjujejo vse trditve, ki so bile postavljene v uvodu diplomskega dela. Iz odgovorov na vprašanje »S čim vas vodja najbolj motivira?« je razvidno, da osebni dohodek resnično ne predstavlja glavnega dejavnika motivacije zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija, ampak to mesto zaseda motivacijski dejavnik pohvala in spoštovanje, ki vodjo pravzaprav finančno nič ne stane. Iz odgovorov na vprašanje »Kakšno vlogo ima vaš vodja pri procesu motiviranja?« lahko potrdimo tudi trditev, da se vodja Centra za socialno delo Idrija aktivno ukvarja in sodeluje v procesu motivacije, saj nobeden izmed anketirancev ni odgovoril, da se vodja ne ukvarja z motivacijskim procesom. Trditev, da so načini motiviranja, ki jih uporablja vodja v obravnavani organizaciji učinkoviti, je resnična, kar nam prikazuje primerjava trenutnega in zelenega stanja lastnosti dela kot motivacijskega dejavnika. Čeprav je povprečna ocena vseh lastnosti dela zelenega stanja nad povprečno oceno vseh lastnosti dela dejanskega stanja, so bile povprečne ocene za trenutno stanje lastnosti dela visoke, saj ni bila niti ena povprečna ocena nižja od 3, kar nam pove, da so zaposleni motivirani in zadovoljni s trenutnim stanjem. Rezultati za zeleno stanje lastnosti dela so po pričakovanjih višji od trenutnih, saj si vsak posameznik vedno želi nekaj boljšega od tistega, kar že ima.

Čeprav je analiza motiviranosti zaposlenih prinesla dobre rezultate in pohvalne ocene tako za delovanje vodje kot za ustreznost motivacijskega procesa, ki se v organizaciji izvaja, se vedno najde prostor za izboljšave. Ker je vodja finančno omejen, naj se čim bolj usmeri v druge nefinančne motivacijske dejavnike in naj ne bo motivacija zaposlenih le dogodek vsakih nekaj let, ampak stalen proces, ki ga lahko vodja ohranja s tem, da ima redne osebne razgovore z vsakim zaposlenim posebej in tako lahko ugotovi, kaj posameznik potrebuje, pričakuje in želi. Rešitve za nezadovoljstvo

s plačo zaposlenih lahko vodja išče v delitvi plače na stalni in gibljivi del. Stalni del plače bi bil vedno enak, višina pa prilagojena pravilom, ki jih določa zakon. Gibljivi del plače bi se prilagajal delovni uspešnosti zaposlenega in tako vsakega posameznika motiviral k čimboljšim delovnim rezultatom. Prav tako bi lahko z delovno uspešnostjo povezali možnosti strokovnega razvoja in izobraževanja zaposlenega. Zaposleni, ki bi delo opravljal uspešno, bi imel več možnosti in izbire pri različnih usposabljanjih in izobraževanjih. Odnose znotraj organizacije bi lahko izboljšali s teambuildingi, skupnimi izleti in zabavami. Vodja bi moral za večjo motiviranost zaposlenih upoštevati samoodgovornost zaposlenih in jim prepustiti samostojno izvajanje nalog ter uspešno samostojno opravljene naloge ustrezno nagraditi s pohvalo ali manjšo nagrado. Pri napredovanju zaposlenih je potrebno natančno upoštevati pravila in vse zaposlene enakopravno obravnavati. Ker je napredovanje zaposlenih v tako majhni organizaciji omejeno bi lahko rešitev za ta motivacijski dejavnik iskali v izmenjavi zaposlenih med centri za socialno delo po vsej Sloveniji. Napredovanje ne bi bilo navpično ampak vodoravno, vendar bi zaposleni pridobili nova znanja in več možnosti za strokovni razvoj. Delo zaposlenih bi lahko popestrili z razširitvijo in obogatitvijo delovnih nalog. Zaposleni, ki opravljajo pisarniška dela, bi lahko šli kdaj na teren in zaposleni, ki so vedno na terenu, bi lahko vsake toliko časa opravljali pisarniško delo. S tem ukrepom ne bi prišlo do enoličnosti in zaposleni bi pridobili različne delovne izkušnje. Ker je obravnavana organizacija manjhna, bi informiranost zaposlenih in uporabnikov lahko izboljšali z vzpostavitvijo spletne strani, ki bi nudila vse tekoče informacije o Centru za socialno delo Idrija. Vodja bi lahko vodil tudi tedenske sestanke z zaposlenimi, kjer bi zaposleni dobili informacije o tekočih tedenskih zadevah. Rešitev za izboljšanje motivacije zaposlenih je veliko, vendar mora biti prava rešitev ob pravem času in na pravem mestu, če želimo, da bo imela pravi učinek.

Posebno pozornost je treba nameniti tudi tistim, ki so na vprašanje »Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Centru za socialno delo Idrija?« odgovorili z ne. Te osebe so tudi pri drugih vprašanjih bile precej nezadovoljne in oseba, ki ni motivirana in zadovoljna na delovnem mestu, ne bo dosegala najboljših delovnih rezultatov. Čeprav imajo zaposleni različne potrebe, je izredno pomembno, da je sistem motiviranja in nagrajevanja pravičen do vseh.

Ljudje imajo neprecenljivo znanje in sposobnosti, vendar je naloga vodstva, da iz ljudi pridobi najboljše in to uporabi pri doseganju ciljev. Zaposleni bodo motivirani, če bodo lahko v organizaciji v celoti izkoristili svoj potencial, bili cenjeni zaradi svojega znanja in izkušenj, če bodo ustrezno obveščeni o pomembnih dogodkih, če bodo dobili povratne informacije o uspešnosti opravljenega dela, če bodo pravilno motivirani, ustrezno nagrajeni in če bodo v organizaciji imeli možnosti za nadaljnji osebni in strokovni razvoj. Morda je res izbira pravega načina motiviranja izredno zahtevna naloga, toda trud se pokaže v rezultatih, saj so motivirani zaposleni eden najpomembnejših elementov uspešnosti organizacije.



## LITERATURA IN VIRI

### a. Knjige

1. Brewer, Marilyn B. Emotion and motivation. Blackwell, Malden, 2004.
2. Černetič, Metod. Poglavja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj, 1997.
3. Černetič, Metod. Management in sociologija organizacij. Moderna organizacija, Kranj, 2007.
4. Denny, Richard. O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
5. Evans, Phil. Motivation. Nolit, Beograd, 1978.
6. Everard Bertie, Morris Geoffrey. Uspešno vodenje. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996.
7. Grubiša, Nikola. Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Marbona, Ljubljana, 2001.
8. Hansen, Marc Viktor; Batten, Joe. Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja. Vernan consulting, 1998.
9. Ivanko, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
10. Ivanko Štefan. Temelji organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
11. Jung, John. Understanding human motivation: a cognitive approach. Macmillan, New York, 1978.
12. Keenan, Kate. Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
13. Korman, Abraham K. The psychology of motivation. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York, 1974.
14. Lipičnik, Bogdan. Motivacija in motiviranje. Management, Radovljica, 1994.
15. Lipičnik, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
16. Maclelland, David C. Human motivation: a book of readings. General Learning Press, Morristown, 1973.

17. Maxwell, John. 21 nepogrešljivih lastnosti vodje. Lisac & Lisac, Ljubljana, 2007.
18. Pagon, Milan. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1995.
19. Pogačnik, Vid. Lestvice delovne motivacije. Produktivnost, Ljubljana, 1997.
20. Reeve, Johnmarshall. Understanding motivation and emotion. Wiley, New York, 2001.
21. Sang H., Kim. 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Tuma, Ljubljana, 2001.
22. Silvia, Paul J. Exploring the psychology of interest. Oxford University Press, Oxford, 2006.
23. Sprenger, Reinhard K. Načelo samoodgovornosti: poti ki motivaciji. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
24. Treven, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
25. Uhan, Stane. Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj, 2000.
26. Zupan, Nada. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
27. Zupan, Nada. Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba, Ljubljana, 2001.
28. Weiner, Bernard. Human motivation: metaphors, theories, and research. Newbury Park, London, New Delhi, 1992.

## **b. Internet**

1. Curk, Janina. Motivacija.  
URL =»<http://www2.arnes.si/~jcurk/MOTIVACIJA/povzetki.htm>«. 15.4.2009
2. Čebular, Urška. Motivacija zaposlenih. URL =»<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=138>«. 28.2.2008

3. Drozg, Ingrid. Motivacija zaposlenih? Zmerno do pretežno oblačno.  
URL=»<http://www.revija.mojedelo.com/hr/motivacija-zaposlenih-zmerno-do-pretežno-oblačno-469.aspx>«. 27.3.2006
4. EastEuro. Motivacija je lahko tudi zastoj.  
URL=»[http://www.easteuroco.si/files/dokumenti/slo/p\\_motivacija.pdf](http://www.easteuroco.si/files/dokumenti/slo/p_motivacija.pdf)«. 20.1.2009
5. Gruban, Brane. Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – nenagrajevati!?  
URL=»<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>«. 5.11.2006
6. Kaltnekar, Zdravko. Delovni čas in kakovost delovnega življenja.  
URL=»<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000614.doc>. 5.4.2009
7. KL. Motivacija, demotivacija i remotivacija.  
URL=»<http://www.poslovnareza.hr teme/45/>«. 28.2.2007
8. Kunčič, Špela. Motivacija.  
URL=»<http://www2.arnes.si/~skunci1/motivacija.htm>«. 30.9.2007
9. Lešnik, Vesna. Motivacija – prepoznajte potrebe in motive zaposlenih.  
URL=»<http://www.revija.mojedelo.com/hr/motivacija-prepoznajte-potrebe-in-motive-zaposlenih-81.aspx>«. 25.5.2007
10. Moj Mentor d.o.o. Zavzeti in motivirani zaposleni.  
URL=»<http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>«. 17.10.2008
11. Možina, Stane. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost.  
URL=»<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc>«. 20.3.2009
12. poslovni-bazar.si. Motivacija zaposlenih v svetu. URL=»<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=543>«. 24.2.2008
13. Potkonjak, Petar. Kakovost poslovanja.  
URL=»<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>«. 1.4.2009
14. Racnik, Marjan. Visoka motivacija zaposlenih. Čudež ali stvar pristopa?  
URL=»<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-ali-stv&more=1&c=1&tb=1&pb=1>«. 16.11.2007
15. Račnik, Marjan. Izobraževanje, strošek ali investicija?  
URL=»<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=207&more=1&c=1&tb=1&pb=1>«. 21.1.2009

16. Rajner, Jernej. Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. URL=»[http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija\\_zaposlenih.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf)«. 20.1.2009
17. Rozman, Rudi. Vodenje. URL=»[miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/195131/TMPredavanje-VODENJE08.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/195131/TMPredavanje-VODENJE08.ppt)«. 1.4.2009
18. Selak, Andrej. Primerjava vodenja v teamu. URL=»[http://www.bb-kranj.si/diplome/Selak\\_Andrej-Primerjava\\_vodenja\\_v\\_teamu.pdf](http://www.bb-kranj.si/diplome/Selak_Andrej-Primerjava_vodenja_v_teamu.pdf)«. Junij 2007
19. Vrčko, Matjaž. Motivacija in motiviranje. URL=»[http://www.scnm.com/scnm/\\_visja/Documents/prosojMOTIVACIJA.pdf](http://www.scnm.com/scnm/_visja/Documents/prosojMOTIVACIJA.pdf)«. 11.4.2009
20. Vujinovič, Vesna. Motivacija zaposlenih – ključ do uspeha. URL=»<http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx>«. 7.1.2009
21. Zavod MINET-IE. Motivacija. URL=»[http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG\\_2\\_6\\_ME\\_motivacija/index.html](http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_6_ME_motivacija/index.html)«. 5.2.2009

### **c. Viri**

1. Sistemizacija delovnih mest Centra za socialno delo Idrija
2. Statut Centra za socialno delo Idrija
3. Zakon o socialnem varstvu. Ur. list RS, št. 3/2007.
4. Zakon o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/2002.

## KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV

Slika 1: Motivacijski krog.....	7
Slika 2: Maslowa hierahija potreb .....	8
Slika 3: Organizacijska struktura Centra za socialno delo Idrija.....	29
Tabela 1: Reakcija vodje.....	24
Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu .....	52
Tabela 3: Starostna struktura anketirancev .....	52
Tabela 4: Izobrazbena struktura anketirancev .....	53
Tabela 5: Delovna doba anketirancev v organizaciji .....	53
Tabela 6: Lastnosti dela kot dejavniki motivacije – trenutno stanje.....	54
Tabela 7: Lastnosti dela kot dejavniki motivacije – želeno stanje.....	54
Tabela 8: Vloga vodje pri motiviranju .....	55
Tabela 9: Na kakšen način vas vodja najbolj motivira?.....	56
Tabela 10: Slog vodenja .....	56
Tabela 11: Lastnosti vodje .....	57
Tabela 12: Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Centru za socialno delo Idrija? .....	57
Grafikon 1: Struktura anketirancev po spolu.....	31
Grafikon 2: Starostna struktura anketirancev.....	32
Grafikon 3: Izobrazbena struktura anketirancev .....	33
Grafikon 4: Delovna doba anketirancev v organizaciji .....	34
Grafikon 5: Primerjava trenutnega in želenega stanja motivacijskih dejavnikov .....	35
Grafikon 6: Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih .....	36
Grafikon 7: S čim vas vodja najbolj motivira? .....	37
Grafikon 8: Slog vodenja vodje .....	38
Grafikon 9: Lastnosti vodje .....	39
Grafikon 10: Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Centru za socialno delo Idrija?.....	40

## **PRILOGE**

### **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

#### **Anketa o motiviranosti zaposlenih na Centru za socialno delo Idrija**

Spoštovani!

Moje ime je Polona Carl in sem študentka na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Ker v diplomskem delu raziskujem motiviranost zaposlenih na vašem centru, bi vas prosila, da mi pomagate in izpolnite anketo.

Prosim vas, da natančno preberete vprašanja in nanje odgovorite čim bolj iskreno. Vprašalnik je anonimen.

Prosim, da obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

1. SPOL:

- a) Ženski
- b) Moški

2. STAROST:

- a) od 20 do 29
- b) od 30 do 39
- c) od 40 do 49
- d) od 50 do 59
- e) od 60 do 69

3. DOSEŽENA IZOBRAZBA:

- a) brez izobrazbe
- b) osnovna šola
- c) triletna poklicna šola
- d) štiriletna srednja šola
- e) višja izobrazba
- f) visoka izobrazba
- g) univerzitetna izobrazba
- h) magisterij ali doktorat

4. DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI:

- a) od 0 do 10 let
- b) od 11 do 20 let
- c) od 21 do 30 let
- d) od 31 do 40 let

5. KAKO BI OCENILI VAŠE SEDANJE DELO IN KAKŠNO DELO SI ŽELITE?

- **SEDANJE STANJE:** Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice od 1 do 5 ocenite obstoječe motivacijske dejavnike na delovnem mestu, 5 je najboljša ocena in 1 najslabša ocena.
- **ŽELENO STANJE:** Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice od 1 do 5 ocenite pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na vaša pričakovanja na delovnem mestu, 5 je najboljša ocena in 1 najslabša ocena.

<b>MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</b>	<b>SEDANJE STANJE</b>	<b>ŽELENO STANJE</b>
Dobre DELOVNE RAZMERE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobre možnosti NAPREDOVANJA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobra INFORMIRANOST o dogodkih v organizaciji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobra PLAČA in druge ugodnosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobri ODNOSI s sodelavci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SOODLOČANJE pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA in IZOBRAŽEVANJA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Svoboda in SAMOSTOJNOST pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ustrezen DELOVNI ČAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

USTVARJALNO in ZANIMIVO delo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dober VODJA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Prosim, da obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

6. KAKŠNO VLOGO IMA VAŠ VODJA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH?
- Vodja se ne ukvarja z motiviranjem zaposlenih.
  - Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih le, ko je to nujno potrebno.
  - Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar uporablja vedno enake metode motiviranja.
  - Vodja se trudi, da bi bili zaposleni motivirani in prilagaja načine motiviranja glede na situacijo.
7. NA KAKŠEN NAČIN VAS VODJA NAJBOLJ MOTIVIRA? (možnih je več odgovorov)
- z denarnimi nagradami
  - z boljšimi delovnimi pogoji
  - s pohvalo in spoštovanjem
  - z možnostjo napredovanja in izobraževanja
  - s pestrimi delovnimi nalogami
  - z dostopnostjo vodje za komunikacijo in s posredovanjem informacij
  - z delovnim časom, ki je prilagojen vašim potrebam
  - z redno in zanesljivo zaposlitvijo
  - drugo:
8. KAKŠEN SLOG VODENJA IMA VAŠ VODJA?
- Vodenje z motiviranjem  
(vodja je usmerjen v odnose med zaposlenimi in motivira zaposlene, da dosegajo dobre rezultate)
  - Vodenje, usmerjeno v kakovost  
(vodja je usmerjen le v doseganje rezultatov)
  - Demokratičen slog vodenja  
(vodja je usmerjen v skupno doseganje rezultatov)
  - Avtoritativen slog vodenja  
(nasprotje demokratičnega sloga, vodja je glavni)
  - Situacijsko vodenje  
(vodja prilagaja slog vodenja situaciji)



9. KATERE LASTNOSTI VELJAJO ZA VAŠEGA VODJA? (možnih je več odgovorov)
- a) ustvarjalen
  - b) motiviran
  - c) usmerjen v dosežke/cilje/rezultate
  - d) sposoben analizirati in reševati probleme
  - e) strokoven
  - f) komunikativen
  - g) karizmatičen
  - h) dostopen
10. ALI STE PONOSNI, DA STE ZAPOSLENI NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO  
IDRIJA IN ZAKAJ?
- a) Da:
  - b) Ne:

**Najlepša hvala za sodelovanje!**

## Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika

### 1. SPOL

Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu

SPOL	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTEK (%)
Ženski	12	92,3
Moški	1	7,7
SKUPAJ	13	100

Vir: Podatki iz ankete

### 2. STAROST

Tabela 3: Starostna struktura anketirancev

LETA	fk	Fk	yk	d	y min	y max	f(%)
20–29	0	0	24,5	9	20	29	0,0
30–39	4	4	34,5	9	30	39	30,8
40–49	5	9	44,5	9	40	49	38,4
50–59	4	13	54,5	9	50	59	30,8
60–69	0	13	64,5	9	60	69	0,0
SKUPAJ (N)	13						100

Vir: Podatki iz ankete

f(%) odstotek anketirancev

fk število anketirancev - frekvenčna porazdelitev

Fk kumulativna frekvenčna porazdelitev

yk sredina razreda

d širina razreda

y aritmetična sredina

N skupno število odgovorov

Na podlagi tabele lahko izračunamo povprečno starost anketirancev na Centru za socialno delo Idrija:

$$y = 1/N \sum f_k * Y_k$$

$$Y = 44,5 \text{ let}$$

### 3. DOSEŽENA IZOBRAZBA

Tabela 4: Izobrazbena struktura anketirancev

IZOBRAZBA	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTEK (%)
brez izobrazbe	0	0,0
osnovna šola	2	15,4
triletna poklicna šola	2	15,4
štiriletna srednja šola	2	15,4
višja izobrazba	1	7,7
visoka izobrazba	3	23,1
univerzitetna izobrazba	3	23,1
magisterij ali doktorat	0	0,0
SKUPAJ	13	100

Vir: Podatki iz ankete

### 4. DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

Tabela 5: Delovna doba anketirancev v organizaciji

DELOVNA DOBA	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTEK (%)
0–10 let	6	47,0
11–20 let	2	15,0
21–30 let	5	38,0
31–40 let	0	0,0
SKUPAJ	13	100

Vir: Podatki iz ankete

## 5. KAKO BI OCENILI VAŠE SEDANJE DELO IN KAKŠNO DELO SI ŽELITE?

Tabela 6: Lastnosti dela kot dejavniki motivacije – trenutno stanje

Lastnosti dela: trenutno stanje							
Št. odgovorov/ocene	1	2	3	4	5	Skupaj	Povprečna ocena
Dobre DELOVNE RAZMERE	0	0	3	6	4	13	4,1
Dobre možnosti NAPREDOVANJA	1	1	2	6	3	13	3,7
Dobra INFORMIRANOST o dogodkih v organizaciji	0	0	2	7	4	13	4,2
Dobra PLAČA in druge ugodnosti	0	2	7	4	0	13	3,2
Dobri ODNOSI s sodelavci	0	0	3	7	3	13	4,0
SOODLOČANJE pri delu	0	0	3	9	1	13	3,9
STALNOST ZAPOSLOTITVE	0	1	2	4	6	13	4,2
Možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA in IZOBRAŽEVANJA	1	0	4	4	4	13	3,8
Svoboda in SAMOSTOJNOST pri delu	0	1	2	7	3	13	3,9
Ustrezen DELOVNI ČAS	0	0	1	9	3	13	4,2
USTVARJALNO in ZANIMIVO delo	1	1	2	6	3	13	3,7
Dober VODJA	0	0	1	9	3	13	4,2

Vir: Podatki iz ankete

Tabela 7: Lastnosti dela kot dejavniki motivacije – želeno stanje

Lastnosti dela: želeno stanje							
Št. odgovorov/ocene	1	2	3	4	5	Skupaj	Povprečna ocena
Dobre DELOVNE RAZMERE	0	0	1	2	10	13	4,7
Dobre možnosti NAPREDOVANJA	0	0	0	6	7	13	4,5
Dobra INFORMIRANOST o dogodkih v organizaciji	0	0	2	2	9	13	4,5
Dobra PLAČA in druge ugodnosti	0	0	1	4	8	13	4,5
Dobri ODNOSI s sodelavci	0	0	1	1	11	13	4,8
SOODLOČANJE pri delu	0	0	3	4	6	13	4,2
STALNOST ZAPOSLOTITVE	0	0	2	2	9	13	4,5
Možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA in IZOBRAŽEVANJA	0	0	0	4	9	13	4,7
Svoboda in SAMOSTOJNOST pri delu	0	0	1	3	9	13	4,6
Ustrezen DELOVNI ČAS	0	0	0	6	7	13	4,5
USTVARJALNO in ZANIMIVO delo	0	0	2	5	6	13	4,3

Dober VODJA	0	0	1	5	7	13	4,5
-------------	---	---	---	---	---	----	-----

Vir: Podatki iz ankete

## 6. KAKŠNO VLOGO IMA VAŠ VODJA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH?

Tabela 8: Vloga vodje pri motiviranju

VLOGA VODJE	ŠTEVILO ODGOVOROV	ODSTOTEK (%)
Vodja se ne ukvarja z motiviranjem zaposlenih.	0	0,0
Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih le, ko je to nujno potrebno.	4	31,0
Vodja se ukvarja z motiviranjem zaposlenih, vendar uporablja vedno enake metode motiviranja.	4	31,0
Vodja se trudi, da bi bili zaposleni motivirani in prilagaja načine motiviranja situaciji.	5	38,0
SKUPAJ	13	100,0

Vir: Podatki iz ankete

## 7. NA KAKŠEN NAČIN VAS VODJA NAJBOLJ MOTIVIRA?

Tabela 9: Na kakšen način vas vodja najbolj motivira?

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	ŠTEVILO ODGOVOROV	ODSTOTEK (%)
z denarnimi nagradami	0	0,0
z boljšimi delovnimi pogoji	1	4,0
s pohvalo in spoštovanjem	8	32,0
z možnostjo napredovanja in izobraževanja	4	17,0
s pestrimi delovnimi nalogami	0	0,0
z dostopnostjo vodje za komunikacijo in posredovanjem informacij	4	17,0
z delovnim časom, prilagojenim vašim potrebam	4	17,0
z redno in zanesljivo zaposlitvijo	3	13,0
drugo	0	0,0
SKUPAJ	24	100

Vir: Podatki iz ankete

## 8. KAKŠEN SLOG VODENJA IMA VAŠ VODJA?

Tabela 10: Slog vodenja

SLOGI VODENJA	ŠTEVILO ODGOVOROV	ODSTOTEK (%)
Vodenje z motiviranjem	2	15,0
Vodenje, usmerjeno v kakovost	4	31,0
Demokratičen	2	15,0
Avtoritativen	0	0,0
Situacijsko vodenje	5	39,0
SKUPAJ	13	100

Vir: Podatki iz ankete

## 9. KATERE LASTNOSTI VELJAJO ZA VAŠEGA VODJA?

Tabela 11: Lastnosti vodje

LASTNOSTI	ŠTEVILO ODGOVOROV	ODSTOTKI (%)
ustvarjalen	3	7,0
motiviran	3	7,0
usmerjen v dosežke/cilje/rezultate	10	21,0
sposoben analizirati in reševati probleme	9	20,0
strokoven	8	18,0
komunikativen	4	9,0
karizmatičen	1	2,0
dostopen	7	16,0
SKUPAJ	45	100,0

Vir: Podatki iz ankete

## 10. ALI STE PONOSNI, DA STE ZAPOSLENI NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO IDRIJA IN ZAKAJ?

Tabela 12: Ali ste ponosni, da ste zaposleni na Centru za socialno delo Idrija?

	ŠTEVILO ODGOVOROV	ODSTOTKI (%)
DA	11	85,0
NE	2	15,0
SKUPAJ	13	100

Vir: Podatki iz ankete

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Študentka Polona Carl izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Motivacija zaposlenih na centru za socialno delo, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Štefana Ivanka in se strinjam z objavo diplomskega dela na internetu.

V Ljubljani, dne 3.6.2009

Podpis:

Lektoriranje diplomskega dela: LEKTORIRANJE Danijela Cigale s. p., Grilčeva 22, 5280 Idrija