



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

VLOGA VODJE ZA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Mentor/-ica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.

Kandidat/-ka: Elma Baltić

Ljubljana, maj 2019

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal, ki mi je pomagala s strokovnimi nasveti za uspešnejšo izdelavo diplomskega dela.

Hvala vodji in vsem zaposlenim, ki so sodelovale in mi pomagale pri pridobitvi čim več informacij o podjetju.

Zahvaljujem se tudi lektorici dr. Aleksandri Gači, ki je moje diplomsko delo pregledala jezikovno in slovnično.

Zahvaljujem se svojim staršem, ki so mi bili podpora v času celotnega študija.

Zahvaljujem se delavcem iz referata višje šole B&B, ki so mi vedno pomagali, če sem potrebovala pomoč.

IZJAVA

»Študent/ka Elma Baltić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Da bi bili dober vodja, je potrebno in pomembno motiviranje zaposlenih. Če želi biti uspešen in spoštovan, mora vsak vodja znati dobro voditi in usmerjati svoje zaposlene. Za uspešno vodenje in usmerjanje svojih podrejenih mora poznati motivacijske dejavnike in kateri od njih motivirajo njegove zaposlene, da bi zaposleni lažje opravili delo. Spoznali smo, da v izbranem podjetju zaposlene motivirata dobro vzdušje in dobro medsebojno razumevanje, zato je vodja zadolžena, da poskrbi za to oziroma jih pravilno motivira. Poleg tega so zaposlene dodale, da jih motivirajo pohvala, pošten odnos in zaupanje, za kar poskrbi vodja. Če vodja spozna svoje zaposlene in skrbi za njih, bo vedel, na kakšen način jih motivirati in spodbujati. S tem bo zagotovil dobro vzdušje, razumevanje in zaupanje pri delu. Na takšen način bo podjetje postalo bolj uspešno. Zaposlene niso podajale odgovorov, da jih motivira plača, zato ugotavljamo, da denar ni rešitev ali motivacija za bolj učinkovito delo. Zato je treba več pozornosti posvečati dobrim odnosom in počutju pri delu. Zaposlene so zadovoljne z vodjinim načinom motiviranja, toda vodja lahko vedno izboljša svoj način motiviranja.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- motivacijski dejavniki
- vodja
- odnosi med zaposlenimi

ABSTRACT

In order to be a good leader, it is necessary and important motivation for the employees. Every leader, in order to be successful and respected, must know how to lead and guide his employees well. For to successfully manage and direct his subordinates, they must to know the motivational factors and which of them are motivated by his employees in order to make the work easier for employees. We learned in selected company, employees motivate a good atmosphere and good mutual understanding, so the manager is in charge of providing this service or motivates them correctly. In addition, they added that they are motivated by praise, honest attitude and trust, which is ensured by the leader. If the manager get to know his employees and care for them, he will know how to motivate and encourage them. This will ensure a good atmosphere, understanding and confidence at work. In this way, the company will become more successful. Employees did not give answers to motivate them with salary, so we find that money is not a solution or motivation for more effective work. Therefore, more attention should be paid to good relations and well-being at work. The employees are satisfied with the managerial way of motivating employees, but the manager can always improve his motivation.

KEYWORDS

- motivation
- motivational factors
- the leader
- relationships between employees

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	2
2.1	VODENJE	2
2.2	MOTIVACIJA	4
2.2.1	Motivacijske teorije.....	5
2.3	VODJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	9
2.3.1	Motivacijski dejavniki.....	12
3	RAZISKAVA O VODENJU IN MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH.....	14
3.1	NAMEN RAZISKAVE	14
3.2	POTEK RAZISKAVE.....	14
3.3	REZULTATI RAZISKAVE.....	15
3.3.1	Rezultati intervjuja z vodjo.....	15
3.3.2	Rezultati intervjuja z zaposlenimi	16
3.4	Skupne ugotovitve o vodenju in motiviranju zaposlenih.....	26
3.5	PRIMERJAVA REZULTATOV INTERVJUJA VODJE Z INTERVJUJI ZAPOSLENIH.....	27
3.6	Testiranje predpostavk	28
4	ZAKLJUČKI	28
5	LITERATURA IN VIRI	30
	PRILOGA/-I/-E	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	4
Slika 3: Hierarhija delovne motivacije	6
Slika 4: Preprosti model pričakovanja.....	8
Slika 5: Kaj lahko stori vodja.....	10

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	7
---	---

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V podjetju je za doseganje rezultatov dela pomembno motiviranje zaposlenih, s katerim se zviša delovna zavzetost zaposlenih, da učinkovito opravijo zadane naloge. Vodja ima pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, saj je vodenje proces motiviranja, vplivanja in usposabljanja zaposlenih, da prispevajo k učinkovitosti podjetja. V podjetjih pogosto prihaja do težave motiviranja zaposlenih, saj vodje zanemarjajo zaposlene oziroma jih neustrezno motivirajo. Motiviranje zaposlenih je pomembno, saj tako delo opravijo učinkovito. Vodja mora hkrati imeti do njih ustrezen odnos, svoje podrejene spoštovati, biti zanje dosegljiv, še posebno, ko imajo le-ti težave pri opravljanju dela. Slabi odnosi med vodjo in podrejenimi ustvarjajo nesproščeno vzdušje, v katerem zaposleni ne bodo učinkoviti pri delu oziroma izvrševanju zadanih nalog.

1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Cilji diplomskega dela so:

- predstaviti osnovne pojme, kot so motivacija, motiviranje, motivacijski dejavniki, vodenje;
- izvesti intervju z vodjo v izbranem podjetju, pri čemer smo proučevali njegovo motiviranje zaposlenih;
- izvesti intervju z zaposlenimi v izbranem podjetju, pri čemer smo ugotavljali njihovo zadovoljstvo z motiviranjem vodje;
- primerjati, kako vodja motivira zaposlene in kako so zaposleni zadovoljni z motiviranjem vodje.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje, v katerem smo analizirali, kako vodja motivira zaposlene, uvrščamo med velika podjetja. Izbrali smo si vodjo, ki je odgovorna za skupino čistilk, kot primer, kako motivira svojo skupino oziroma zaposlene.

Vodja se je v podjetju zaposlila 1. novembra 2008, delovno mesto vodje pa je pridobila 1. avgusta 2012. Njena odgovornost kot vodje so vodenje skupine, organizacija dela, čiščenje, naročanje in sprejem materiala, pregled delovnih strojev in pripomočkov, sporočanje napak in še veliko več. Sodeluje še z vodjo enote, vodjo sektorja in generalno sekretarko.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Na podlagi proučevanega problema predstavljamo naslednje:

- Vodja v izbranem podjetju ocenjuje svoj način motiviranja zaposlenih kot dobro.
- Zaposlene ocenjujejo vodjin način motiviranja kot slabega.

Omejitve:

- Izbrali smo določeno podjetje in se bomo osredotočili na vlogo vodje v tem izbranem podjetju in opisali način dela oziroma motiviranja zaposlenih.
- Izbor literature je omejen, saj obstaja veliko diplomskih nalog na temo motivacije in se izbira literature posledično zmanjša.

1.5 METODE DELA

V diplomskem delu smo uporabljali naslednje metode:

- metodo povzemanja oziroma kompilacije – pomeni povzemanje teorije iz literature oziroma uporabo citatov, teorij drugih avtorjev,
- metodo intervjuvanja – pomeni postavljanje vprašanj določeni osebi ali skupini ljudi, izvedli smo intervju z vodjo in zaposlenimi,
- metodo primerjanja oziroma komparacije – primerjanje motiviranja vodje z zadovoljstvom zaposlenih z njenim motiviranjem,
- metodo sinteze – zaključne ugotovitve.

V teoretičnem delu diplomskega dela smo uporabili metodo povzemanja oziroma kompilacije, s katero bomo lažje razumeli praktični (raziskovalni) del diplomskega dela.

V praktičnem (raziskovalnem) delu smo uporabili metodo intervjuja, metodo primerjanja in sintezo. S temi metodami smo prišli do zelenega odgovora oziroma zaključka.

2 VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

2.1 VODENJE

»Vodenje je zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in usposobi druge, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu celotne organizacije, katere člani so.« (House v Scobie, 2009, str. 15)

Beseda vodenje napeljuje na to, da ljudje sledijo ukazom, in to pogosto brez vsakršnih vprašanj. Usmerjanje pa v ljudeh vzbuja ustvarjalnost. Pri vodenju se posvečamo temu, kako upoštevati pravila, z usmerjanjem pa ljudi spodbujamo in jih učimo, kako opraviti delo. Ključno orodje za kakovostno opravljanje dela se namreč skriva v tem, da ljudem pomagamo pri učenju. Pri vodenju se osredotočamo na pravilno opravljanje dela, pri usmerjanju pa na opravljanje pravega dela. Včasih je vodenje neizogibno, posebej, kadar je treba delo opraviti dosledno po pravilih, vendar je ljudi treba usmerjati, spodbujati. Zato je nujno, da zna dober vodja usmerjati in voditi (Carnegie, 2013, str. 16).

Obstaja metoda vodenja s cilji, pri kateri se natančno določijo cilji in čas, v katerem je treba doseči te cilje. Pri tej metodi je bolj enostavno ugotoviti, ali so cilji doseženi ali ne, ker so cilji natančno opredeljeni. Metoda vodenje s cilji lahko precej vpliva na povečanje produktivnosti. Uporablja se za kratkoročne cilje in njihova izpolnjevanja, čeprav bi morda bila primernejša za dolgoročnejsše usmeritve s kakovostnejšimi cilji (Treven, 1998, str. 254–255).

Spretnosti in tehnike za vodenje se ne pridobijo takoj, ampak se jih morajo priučiti sami, toda še prej si morajo pridobiti spoštovanje sodelavcev. Ljudje spoštujejo strokovnost. To ne pomeni, da morajo znati opravljati delo sodelavec bolje, temveč da so pri svojem delu strokovni. Z ljudmi moramo ravnati pravično, toda to ne pomeni, da bomo z vsemi delavci ravnali enako. Ljudje so si med seboj različni in dobri vodje znajo način vodenja, ko so te razlike spoznali, prilagoditi posameznikovim posebnostim. Vodje se morajo zavzeti za svoje zaposlene, če se jim zdi popolnoma prav oziroma morajo zaupati v svoje zaposlene. Zaposlenim vodje morajo povedati, da cenijo njihovo delo in jih pohvaliti za njihov dosežek. Vodje morajo znati tudi prisluhniti svojim zaposlenim. To ne pomeni le stati in poslušati, ampak morajo biti dejavni poslušalci. Dejavni poslušalci postavljajo vprašanja o pravkar povedanem in povedano obnovijo. Če vodje ne znajo prisluhniti, ne bodo zmogli vzdrževati dobrih odnosov, ker ko ljudje oziroma zaposleni ugotovijo, da jih vodje poslušajo, vedo, da jih spoštujejo in bodo spoštovali vodje. Vodje morajo zaposlene tudi podpirati, jim dati sredstva in jih naučiti tehnik, s pomočjo katerih bodo pri delu uspešnejši. Kadar je treba, si morajo vodje vzeti čas za zaposlene in jih usmerjati, jim svetovati, kadar imajo težave, in jim zagotoviti, da so pomemben del skupine (Carnegie, 2013, 181–183).

Vloga voditelja je hvaležna in samotna. Dobri voditelji se ravnaajo po svoji življenjski filozofiji. Različne vodje motivirajo različna temeljna prepričanja. Vodje lahko ponudijo svojim ljudem troje: varnost, natančno določene cilje in uspeh. Dober vodja se osredotoči na stvarna pričakovanja. Vodenje mora biti pošteno in mora navduševati ljudi, da se spoprimejo z izzivom. Vodijo z zgledom, zahtevajo, da se zaposleni potrudijo, kolikor lahko in imajo jasen delovni načrt. Voditelji so samo toliko dobri kot ljudje, ki jih vodijo (Pegg, 1996, str. 17–26).

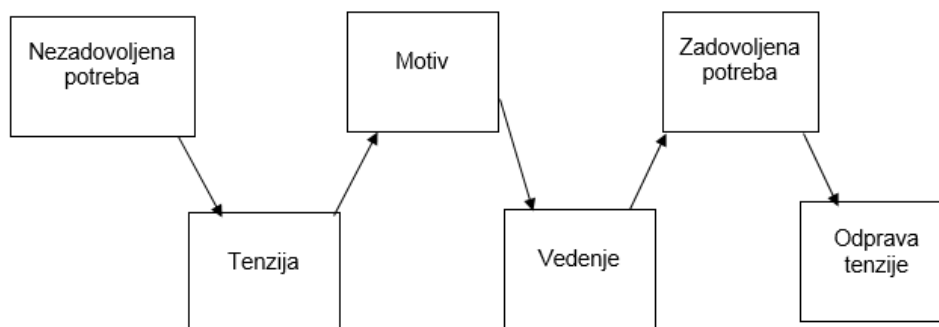
2.2 MOTIVACIJA

Motivacija je pomembna dejavnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je potrebno, da menedžerji motivirajo svoje zaposlene, da bi opravljali delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole:

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992, v Treven, 1998).
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker, 1987, v Treven, 1998).
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996, v Treven, 1998).
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994, v Treven, 1998).
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljne potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995, v Treven, 1998), (Treven, 1998, str. 106–107).

Na sliki 1 predstavljamo temeljni motivacijski proces.



Slika 1: Temeljni motivacijski proces
(Vir: Treven, 1998, str. 75)

S slike 1 je razvidno, da se motivacijski proces začne z nezadovoljeno potrebo. Potem nastane tenzija, ki je lahko motiv za vedenje, da je potreba zadovoljena in s tem se odpravi tenzija.

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vsi ljudje niso motivirani enako v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujejo po temeljnih motivih, ki vplivajo na dejavnost. Poznamo dve vrsti motivov, in to so: primarni in sekundarni motivi (Treven, 1998, str. 107–112).

Primarni motivi

Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Značilno je, da človeka vodijo do takšnih ciljev, ki mu omogočijo preživetje. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, zato se tudi imenujejo biološki. Značilni so za vse ljudi (Treven, 1998, str. 107–112).

Sekundarni motivi

Sekundarnih motivov človek ne pridobi ob rojstvu, temveč so tesno povezani s koncepti učenja. Katerih motivov se posameznik nauči, je odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo:

- moč,
- uveljavitev,
- pripadnost,
- varnost in
- status (Treven, 1998, str. 107–112).

Motiv moči je imeti avtoriteto nad drugimi, nadzorovati ljudi in dejavnost ter premagovati nasprotnike ali sovražnike. Motiv uveljavitve se izraža kot želja po popolni izvedbi dodeljenih nalog in preseganju zahtevanih ciljev. Motiv pripadnosti je biti v dobrih odnosih z ljudmi, biti sprejet kot član skupine ali tima in se izogibati konfliktom. Motiv varnosti je imeti zanesljivo službo, biti zavarovan pred izgubo plače ali ekonomsko nesrečo in imeti zavarovanje pred boleznijo ali delovno nezmožnostjo. Motiv statusa je imeti pravo službo v pravem podjetju, imeti pravo diplomu prave univerze ter imeti posebne pravice in ugodnosti vodilnih delavcev (Treven, 1998, str. 107–112).

Drugačne potrebe motivirajo drugačne ljudi. Nekateri zaposleni želijo moč, drugi denar. Eni si želijo pozornosti, drugi si želijo biti pri miru. Zato je naloga vodje, da odloči oziroma ugotovi, kaj želijo zaposleni in da jih na ta način motivira. Motivacijske potrebe so povezane z delom in kako zahtevno je to delo (Lauby, 2004, str. 1–3).

2.2.1 Motivacijske teorije

Teorija potreb

Teorija potreb je najbolj znana teorija Abrahama Maslowa. V teoriji potreb je razvil dva koncepta, in sicer, da:

- obstaja pet temeljnih skupin potreb in

- da so temeljne potrebe med seboj v hierarhičnem razmerju (Treven, 1998, str. 113–114).

Med temeljne skupine človeških potreb po njegovem spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Treven, 1998, str. 113–114).

Fiziološke potrebe. Temeljna raven v hierarhiji, fiziološke potrebe, so večinoma istovetne s primarnimi potrebami. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran. **Potrebe po varnosti.** Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za preživetje. **Socialne potrebe.** Te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. **Potrebe po spoštovanju.** Med te spadajo potrebe po moči, potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. **Potrebe po samouresničevanju.** Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Te potrebe motivirajo človeka, da preoblikuje percepcijo o samem sebi v stvarnost (Treven, 1998, str. 114–115).

Na sliki 3 je prikazana hierarhija delovne motivacije, kam spadajo temeljne skupine človeških potreb in kaj spada pod temeljne potrebe.



Slika 2: Hierarhija delovne motivacije
(Vir: Treven, 1998, str. 116)

Dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za

motiviranje. Povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno motivirani. Motivatorji pa neposredno spodbujajo k delu in vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu (Treven, 1998, str. 117–118).

v tabeli 1 je prikazano, kaj delajo higieniki in kaj motivatorji.

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije
(Vir: Treven, 1998, str. 117)

Teorija ERG

Clayton Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb. Teorija ERG izhaja iz treh angleških besed, in to so: existence, relatedness in growth. V slovenskem jeziku so te skupine:

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
- potrebe po razvoju (Treven, 1998, str. 118–119).

Potrebe po obstoju se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. V potrebo po razvoju spada človekova želja po osebnem razvoju in vključuje sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju in samouresničevanju (Treven, 1998, str. 118–119).

Teorija značilnosti dela

Hackman in Oldham sta zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Preučevala sta medsebojno povezanost naslednjih štirih skupin spremenljivk:

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela in
- potreba po razvoju (Treven, 1998, str. 120–121).

Temeljna razsežnost dela vpliva na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot je občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko učinkovito opravlja svoje delo. Pri prvem stanju, v katerem zaposleni doživlja pomembnost dela, ta zazna, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. Potrebe po razvoju spadajo med pomembne individualne dejavnike. Ko ljudje opravljajo delo z veliko potrebo po razvoju, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj osebno motivirani za delo, občutijo pri njem veliko zadovoljstvo in niso pogosto odsotni z dela (Treven, 1998, str. 120–121).

Teorija spodbujanja

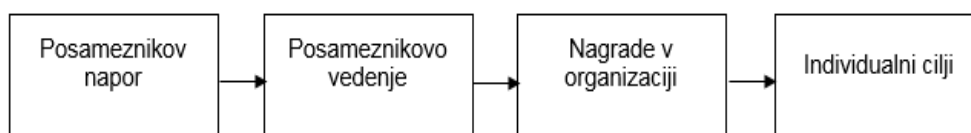
Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če zaposleni opravlja svoje delo uspešno, ga lahko nagradimo s posebnimi priznanji, pohvalami ali povišanjem plače. Vendar zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 122–123).

Teorija pričakovanja

Teorijo pričakovanj je zasnoval V. Vroom in je ena od najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Odvisna je od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke:

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- povezavo vedenje-posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja;
- povezavo napor-vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Treven, 1998, str. 123–124).

Posameznik je za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje, kot je prikazano na sliki 4 (Treven, 1998, str. 123–124).



Slika 3: Preprosti model pričakovanja
(Vir: Treven, 1998, str. 124)

Teorija pravičnosti

Razvoj teorije pravičnosti se najbolj pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Teorija pravičnosti omenja temeljne dejavnike: vložke, prejeme in osebe za primerjavo.

- Vložki se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela.
- Prejemki so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela.
- Osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji in se primerja s posameznimi osebami ali skupinami (Treven, 1998, str. 124–125).

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo;
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, tako da bi bilo videti manj pomembno;
- z izbiro druge osebe za primerjavo;
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, da bi s tem upravičili višje nagrade;
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost;
- zapuščajo delodajalce (Treven, 1998, str. 126).

2.3 VODJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

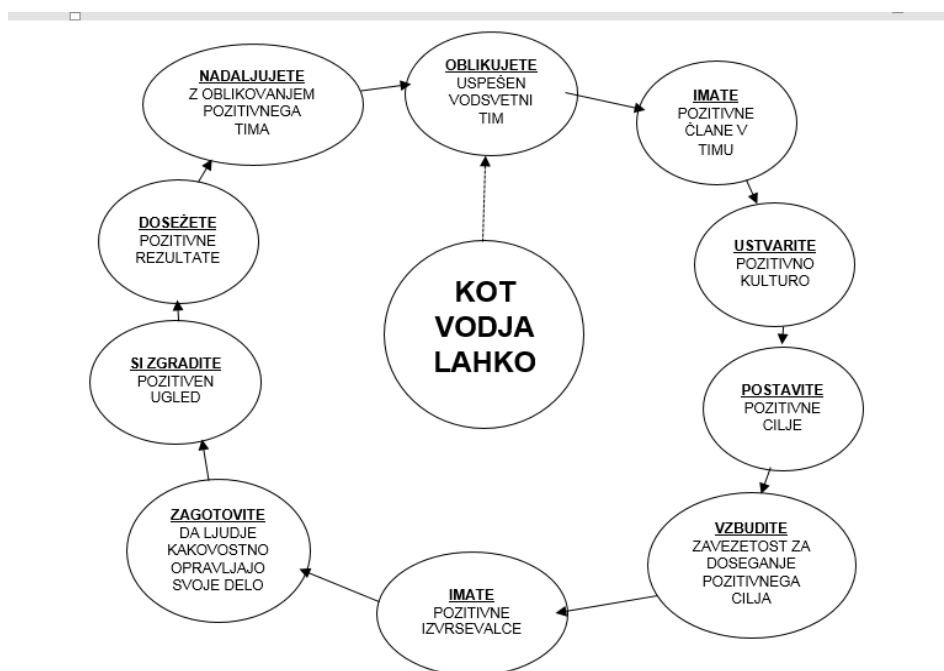
Motiviranje svojih zaposlenih je veliko več, kot če bi občasno rekli »dobro delo« vodje in nadaljevali naprej. Gre za vodenje z zgledom, deljenje svojih načrtov podjetja in spoznavanje svojih zaposlenih (Messmer, 2001, str. 9).

Ko nas kdo vpraša, kaj motivira druge ljudi, večinoma odgovarjamo, da tisto, kar nas motivira, ampak takrat napačno sklepamo, da se drugi odzivajo popolnoma enako. Večina meni, da ljudi motivira denar, varnost, ki jo daje zaposlitev in da imajo radi družbo drugih ljudi in oporo skupine. Res je, da to človeka motivira, ampak ne za dolgo časa.

Uspešnejši bomo, če:

- bomo ugotovili, da ljudje niso tako motivirani, kot bi si mi želeli;
- bomo spoznali vidike, ki morda povzročajo nemotiviranost;
- bomo zmožni razlikovati, kdaj so za nizko storilnost krivi drugi dejavniki in kdaj nemotiviranost;
- se bomo zavedali, da zlahka napačno sodimo, kaj motivira druge ljudi (Keenan, 1996, str. 10–14).

Na sliki 5 je prikazano, kaj lahko vodja naredi za svoj tim.



Slika 4: Kaj lahko stori vodja
(Vir: Pegg, 1996, str. 14)

Dober vodja je:

- karizmatičen,
- pozoren,
- predan,
- kristalno jasen,
- komunikativen,
- dosleden,
- ustvarjalen,
- sposoben,
- pogumen in
- čisto malo »nor«, da verjame, da lahko tisto, kar počne, nekaj spremeni (Pegg, 1996, str. 16).

Vodje, ki resnično vodijo ljudi in jim ne odredajo, kako morajo delati, prinašajo svojim organizacijam boljše rezultate in oblikujejo delovne skupine. Najpomembnejša lastnost vodje je sposobnost sklepanja prijateljstev, katerega srž je zmožnost videti v drugih tisto najboljše. Dobrim vodjem je resnično mar za svoje zaposlene, zato ker tako najboljše spoznajo svoje zaposlene in spoznajo njihov potencial (Carnegie, 2013, str. 13–15).

Lastnosti uspešnih vodij so:

- imajo močne vrednote in visoke moralne standarde;
- vodijo tako, da so tudi sami dober zgled in so poštene tako v strokovnem kot zasebnem življenju;
- dobro poznajo cilje družbe in oddelka ter so seznanjeni z vsemi spremembami;
- imajo vizijo prihodnosti ter so dejavno usmerjeni in motivirani za doseganje rezultatov;
- so dobri govorniki in znajo odlično prisluhniti;
- v ljudeh vzbujajo zaupanje in spoštovanje;
- pod pritiskom so prilagodljivi in obvladajo svoja čustva;
- spoštujejo pravilo, da sredstva upravičujejo cilj, zato spodbujajo konstruktivno raznolikost mnenj in nesoglasja ter so odprti za spremembe in nove zamisli;
- zamisli, koncepte in postopke skušajo narediti čim preprostejše;
- poudarjajo koncept skupinskega dela in pri tem spoštujejo raznolikost;
- vzamejo si čas, da bi spoznali, s čim lahko spodbudijo posamezne člane delovne skupine, ki jim z veseljem pomagajo na poti do uspeha;
- znajo prepoznati in okrepiti posameznikove prednosti;
- odgovarjajo za rezultate in upoštevajo odgovornost drugih;
- so učinkoviti in znajo dobro razporediti čas;
- so ustvarjalni in inovativni;
- njihova presoja pri reševanju težav in sporov ter odločanju je odlična;
- nenehno se izobražujejo in izpopolnjujejo;
- disciplino sprejemajo kot učenje in ne kot kazen (Carnegie, 2013, str. 197–198).

Da bi motivirali podrejene, moramo imeti cilje. Moramo si postaviti dosegljive cilje, vendar to ne pomeni lažjih in nižjih, temveč takšne, da jih je mogoče doseči, tudi z velikimi napori in bojem. Dosegljiv cilj pomeni, da ga skupina lahko doseže, čeprav mora napeti vse sile. Na skupino pa ne smemo nikoli preveč pritisniti, hkrati pa ne smemo dopustiti, da bi vas imeli za nezmožnega. Vsak vodja je zelo ponosen, ko njegovi podrejeni poletijo k uspehu. Vodja potrebuje pogum in odločnost, da bi dosegli cilje. Vodja mora svojim zaposlenim oziroma podrejenim zaupati, jim priskrbeti najboljše vire, jih usposobiti, da lahko nanje preloži nekatere svoje zadolžitve, jim verjeti, da ga ne bodo zabodli v hrbet. To ni lahka naloga. Uspešno jo izpelje le dober vodja. Doseči je treba, da je skupina boljša od vodje, da bi s tem zagotovili uspeh.

Zgodi se, da vsak zaposleni naredi napako vsaj enkrat, ker potrebuje čas, da se nauči opraviti delo brez napak. To bi vodje morali razumeti in jim dovoliti, da naredijo napake, kot pravi kitajski pregovor: »Povej mi in zapomnil si bom za eno uro, pokaži mi in zapomnil si bom za en dan, dovoli mi, da naredim, pa si bom zapomnil za vse

življenje.« Tako se bodo naučili, ker se bodo vedno spomnili na napako pri opravljanju dela in tako preprečili, da se ponovi (Templar, 2009, str. 27–44).

Obstajata dve trditvi, zakaj zaposleni zapuščajo svoje nadrejene. Ena od močnejših trditev je, da zaposleni zapuščajo svoje nadrejene, ne pa podjetij. Druga je, da so ljudje v zdravih kulturah bolj motivirani in pripadni. Pomembno je vedeti, kaj zaposlene dela pripadne, preden moramo uporabiti instrument zadržanja, ampak podjetja začnejo tega uporabljati, ko se pojavijo tveganja, da bodo ljudje začeli odhajati (HR&M, 2019).

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko pride do nezaželenih posledic, kot so odpoved, zamude pri prihodu na delo, odsotnost z dela in tako naprej. Da bi se izognili takšnim posledicam, morajo vodje stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Trije pomembni vidiki zadovoljstva pri delu so:

- vrednost,
- pomembnost in
- zaznavanje (Treven, 1998, str. 131–132).

Zadovoljstvo pri delu je funkcija **vrednosti**, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni se razlikujejo po tem, kaj je za njih najbolj **pomembno**. Nekdo pri svojem delu ceni predvsem visoko plačo, za drugega so morda bolj pomembna potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Vidik **zaznavanja** je mišljen, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, zato lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje (Treven, 1998, str. 131–132).

Veliko vlogo ima zaupanje v zaposlene, ki tvorijo skupine in sodelovanje. Za razvoj zaupanja je potrebno razumevanje, tako se vzpostavi odnos med delavci in vodjo. Vodja mora zaupati svojim zaposlenim, če želi biti dober vodja. S tem je vodja pripravljen biti ranljiv proti tistemu, ki mu zaupa. Zaupati jim mora glede dela, da bodo naredili tako, kot želi, ker če pokaže, da nima zaupanja v njih, potem zaposleni težje opravijo delo. Tudi zaposleni morajo zaupati v vodjo, da jih vodi v pravo smer. Med vodjo in zaposlenimi mora obstajati zaupanje, ker je zaupanje kot olje v motorju, brez katerega ne more delovati (Zajc, Juriševič in Penger, 2019).

2.3.1 Motivacijski dejavniki

Človekov odnos do delovnega mesta je odvisen od petih ključnih motivacijskih dejavnikov. Ti motivacijski dejavniki so:

1. Ali nas priznavajo kot posameznike?

Vsak zaposleni je drugačen od drugih v skupini in je pomembno, da te razlike sprejemamo in človeka obravnavamo kot posameznika. Nadrejeni morajo svoje

zaposlene, za katere so zadolženi, spoznati, jim prisluhniti in ugotoviti, kako se med seboj razlikujejo. Ko spoznajo njihove slabe in dobre točke, morajo način sodelovanja z vsakim od njih prilagoditi njihovi osebnosti. Z upoštevanjem razlik bomo lahko s posamezniki uspešno sodelovali.

2. Ali smo na svoje delo ponosni?

Večina ljudi, ki so napredovali na nadzorna ali vodstvena delovna mesta, je ponosna na svoje delo. Ti ljudje so za podjetje pomembni. Če bi nam uspelo podoben občutek vcepiti v zaposlene, bi jih opogumili in povečali njihovo prednost v družbi. Zato moramo nove zaposlene poučiti o nalogah oddelka in kako posamezne naloge pripomorejo k doseganju ciljev oddelka in družbi. Moramo spodbujati in hvaliti vsakič, ko je to potrebno, ker ko zaposleni začutijo, da je njihovo delo cenjeno, postanejo ponosni.

3. Ali smo začutili občutek pripadnosti?

Ljudje so srečnejši, bolj odprti za sodelovanje in učinkovitejši, kadar se poistovetijo s skupino – še zlasti s tako, ki je uspešna in učinkovita. Dobri vodje ustvarjajo moštveni duh, tako da imajo zaposleni ves čas pred očmi zastavljene cilje in jih spodbujajo k sodelovanju pri določanju načinov za doseganje ciljev. Če bomo zaposlene vključevali v odločanje, ki vpliva na njihovo delo, bodo začutili, kako pomembni so za oddelek in bodo postali še bolj predani.

4. Ali z nami ravnajo pošteno?

Pravila in postopke je treba jasno predstaviti zaposlenim in jih ves čas upoštevati. Kadar je ogrožena korist zaposlenega, se odzove čustveno in ne razumsko. Vsak zaposleni želi, da se z njim dela pravično, to je globoko zakoreninjeno v čustvenem ustroju vsakega človeka. Najhujše za človekovo samozavest je preferenčno ravnanje z nekaterimi posamezniki. Tako ravnanje bo v zaposlenih uničilo občutek varnosti, ki ga bo nadomestil strah, da njihov trud in vrednost nista priznana.

5. Ali imamo priložnost izraziti svoje zamisli?

Ljudje smo veliko bolj ustvarjalni, kot si mislimo. Zato bi morali pogosteje spodbujati ljudi, da izrazijo svoje predloge in jih obravnavati resno. Zaposleni bi si morali upati brez težav pogovoriti se o zasebnem napredku s svojimi nadrejenimi, ampak nekateri nadrejeni nenamerno postavijo nevidni zdi med seboj in zaposlenimi in zato niso dovolj sproščeni, da bi se obrnili nanje. Če se ljudje oziroma zaposleni le redko obrnejo na nadrejene s svojimi težavami, to ne pomeni, da težave ne obstajajo. Velika možnost je, da si zaposleni ne upajo pogovoriti se z nadrejenimi o svojih težavah (Carnegie, 2013, str. 50–53).

Obstajajo še nekateri dejavniki, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu. Ti dejavniki so: potrditev in cenjenje dela, delo, ki spodbuja in zadovoljuje, odprta poklicna pot in možnost za razvoj, vodje, ki spoštujejo uravnoteženo življenje, ter ustrezno plačilo in nadomestila.

• Potrditev in cenjenje dela

Potrditev je eden od ključnih dejavnikov. Zaposlene obdržimo s pravičnim in zglednim vodenjem, katerega del sta tudi usmerjanje in mentorstvo. Zadovoljstvo zaposlenih

se doseže s cenjenjem njihovega dela in tem, kako dejavno lahko sodeluje pri odločitvah.

- **Delo, ki spodbuja in zadovoljuje**

Delovni zanos je neprecenljiva vrednota. Vodje, ki zagovarjajo sodelovanje zaposlenih in vključujejo zaposlene od samega začetka v projekte, od zaposlenih prejemaajo boljše zamisli in zaposleni vložijo več truda in ponosa v delo. Zaposleni pripomorejo k ustvarjanju prijetnega okolja, v katerem si želijo ostati še naprej.

- **Odprta poklicna pot in možnost za razvoj**

Ko vodja zaposlenemu ponudi možnost usposabljanja, s katerim bo izboljšal poklicno pot in razvil nove sposobnosti, pokaže, da je v zaposlenega pripravljen vlagati. To je izjemno pomembno, če želimo obdržati zaposlene. Spodbujanje zaposlenih, naj se vključijo v strokovne organizacije, je močan dejavnik spodbude. Če se bodo dogovorili o skupni poklicni poti, bodo zaposleni predano sledili ciljem organizacije in vodstva.

- **Vodje, ki spoštujejo uravnoteženo življenje**

Organizacije, ki pri delovanju upoštevajo načelo uravnoteženega življenja, imajo višjo stopnjo ohranjanja osebja. Vodje se morajo zavedati pomena kakovostnega razmerja med delom in zasebnim življenjem. Zato morajo biti pripravljeni ponuditi prožnejše časovne okvire in upoštevati izzive.

- **Ustrezno plačilo in nadomestila**

Denar je včasih pomemben manj, kot si mislimo. Zaposleni pričakujejo, da bodo plačani pravično in ustrezno svojemu položaju in da so upravičeni do običajnih nadomestil, kot sta zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Vendar zaposleni ne bi zamenjali vodje, ki spodbuja njihov zasebni in poklicni razvoj, niti za letni povišek. Obstaja le en način, kako nekoga o nečem prepričati. V njem moramo vzbuditi resnično željo (Carnegie, 2013, str. 54–56).

3 RAZISKAVA O VODENJU IN MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

3.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskovalnega dela je ugotoviti pomen vodje za motiviranje zaposlenih za njihovo učinkovito delo. Postavili smo si dve vprašanji, ki bosta vodili skozi raziskovalni del, in sicer: Ali je možno delati v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi? Kako se zaposleni odzivajo na motiviranje ali zanemarjanje s strani vodje?

3.2 POTEK RAZISKAVE

Raziskavo, kako vodja motivira zaposlene, smo izvedli v podjetju, kjer vodja skrbi za skupino čistilk. Izvedli smo intervju z vodjo in 10 zaposlenimi. Pred izvedbo intervjujev

smo si postavili predpostavke glede odgovorov vodje in zaposlenih. Po izvedenem intervjuvanju smo odgovore analizirali in interpretirali ter prišli do zaključkov.

3.3 REZULTATI RAZISKAVE

3.3.1 Rezultati intervjuja z vodjo

V nadaljevanju predstavljamo interpretacijo intervjuja z vodjo, ki je odgovorila na osem polstrukturiranih vprašanj.

Vodja je na prvo vprašanje, kaj zanjo pomeni motivacija oziroma motiviranje, odgovorila, da si motivacijo predstavlja kot pohvalo, lepo obnašanje, višjo plačo in manj obveznosti. Tako motivirajo njo in tako tudi ona poskuša motivirati svoje zaposlene.

Na drugo vprašanje, kako motivira svoje zaposlene, kakšen je njen način in katere metode uporablja, je vodja odgovorila, da zaposlene lepo prosi, naj naredijo tisto, kar je potrebno, pri tem upošteva utrujenost in zdravstveno stanje zaposlenih. Zaposlene motivira z različnimi delovnimi pripomočki in z dobro končno letno oceno.

Tretje vprašanje intervjuja se je nanašalo na vodjino mnenje glede zadovoljstva zaposlenih z vodjinim motiviranjem. Vodja je odgovorila, da upa, da so zaposlene zadovoljne, saj vse od naštetih nalog izpolnijo brez izgovorov.

Na četrto vprašanje, kako bi vodja sama ocenila svoj način motiviranja z oceno od 1 do 5, je vodja odgovorila, da bi se ocenila z oceno 4, saj je vedno mogoče kaj izboljšati.

Peto vprašanje intervjuja se je nanašalo na odnose vodje s podrejenimi. Vodja je odgovorila, da so odnosi odlični, prijateljski, da se s podrejenimi dobro razume.

S šestim vprašanjem smo jo vprašali glede njene potrpežljivosti, ali zaposlenim delo ne gre od rok ali mora zaposlenim večkrat ponoviti, kako je treba nekaj narediti. Vodja je odgovorila, da naredi oboje. Da vztraja, dokler se zaposlene ne naučijo, dokler se ne naučijo znanja za delo oziroma dokler skupaj z zaposlenimi ne pride do želenega cilja.

Pri sedmem vprašanju smo želeli izvedeti, kako se vodja odzove oziroma kakšno je njeno vedenje, ko zaposlene ne opravijo dela, kot je treba. Vodja je odgovorila, da se to po navadi ne zgodi. Če pa do tega pride, se z zaposlenimi usede in skupaj pridejo do rešitve.

Na osmo vprašanje, kaj je za vodjo najbolj pomembno pri delu in odnosi s podrejenimi, je vodja odgovorila, da so ji najbolj pomembni konkretni medsebojni odnosi, razumevanje in pridnost.

Iz intervjuja vidimo, da vodja poskuša motivirati svoje zaposlene tako, kot njo motivirajo oziroma tako, kot misli, da jih lahko motivira. Glede tega načina motiviranja smo dobili odgovore pri zaposlenih, in sicer, ali se jim zdi tak način motiviranja učinkovit.

Vodja v intervjuju pravi, da je potrpežljiva in da nima težav, če je treba kar koli ponoviti, ker ji je pomembno, da naredijo tako, kot je treba. Za vodjo je najbolj pomembno, da se dobro razumejo, konkretni medsebojni odnosi in da delavci opravljajo naloge oziroma so pripravljeni delati.

3.3.2 Rezultati intervjuja z zaposlenimi

Intervju z zaposlenimi smo opravili z vsako posebej, vendar se mnenja niso veliko razlikovala. Intervju smo izvedli z 10 zaposlenimi.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore prve zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, ker ne bi mogla delati brez motivacije.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira z dobro voljo in nagrado.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja. Zaposlena je odgovorila, da je zadovoljna in da bi bilo vse drugače, če bi vsi tako motivirali delavce.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je podala oceno 5.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in ali vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da če je dobro vzdušje, se lažje dela, pozitivna energija, da lažje prideš v službo z večjo energijo.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da v takem podjetju, verjetno, ne bi zdržala oziroma bi dala odpoved.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo, je zaposlena na lestvici od 1 do 5 podala oceno 5.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena podala oceno 4.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da je pristop zelo hud, ampak da ji je takšen pristop dodatna motivacija za delo. Dodala je, da bi lahko povedala na lepši način, ko je nekaj narobe, a da ima vodja takšen pristop zaradi motivacije in da bi bilo delo dokončano po najboljših močeh. Ocenila ga je z oceno 5.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo najbolj pomembno, da je optimist, dobre volje, pozitivno naravnana in da pristopa na lep način. Na koncu je še dodala, da nič ne bi spreminjala, ker je zadovoljna z vodjinim načinom motiviranja.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore druge zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo dobro, ker se boljše počutiš, si boljše volje in da je motivacija zelo pomembna.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira na prijazen način, pomirjeno in z lepimi besedami.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zelo zadovoljna.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je podala oceno 5.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi vzdušja v službi, ker če je dobra volja, prijaznost, je tudi volja do dela boljša.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da to ni nič, da bi bila odurna do vodje, ker ne prenaša takšnega načina.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo, je odgovorila, da zelo v redu.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena podala oceno 3 in dodala, da je tako pri posameznikih, ker so različnih značajev.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da pove na šaljiv način, da se to ne sme zgoditi. Ocenila ga je z oceno 5 in dodala, da se ji zdi takšen pristop zelo lep.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da ne bi nič spreminjala, ker je motiviranje vodje zelo v redu. Dodala je, da če se ona ne smeji, jo zaposlene spravijo v smeh. Najbolj pomembna zanjo sta prijaznost in dostop. Ne mara arogantnih ljudi in da vodja pove z lepo besedo vse, kar je potrebno.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore tretje zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, da bi se delavec počutil koristnega.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira z besedami in na prijazno smešen način.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna z vodjinim načinom motiviranja.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je podala oceno 5.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi dela, ker ne bi bilo možno delati, če ne bi bili odnosi dobri, in zaradi boljšega počutja v podjetju.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da je njeno mnenje negativno in da ne moreš biti vodja, če ne znaš dobro voditi oziroma motivirati. Dodala je, da si lahko vodja, ampak da je takšen vodja slab za podjetje.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila s 5.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena podala oceno 5 in dodala, da nima težav z nobeno zaposleno.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da ima korekten pristop, da pove in opozori. Ocenila ga je z oceno 5.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo najbolj pomemben korekten odnos, da pove v normalnih besedah oziroma na lep način in da ne bi nič spreminjala.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore četrte zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da se ji ne zdi pomembno, ker sama sebe motivira.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira s prijazno besedo.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 5.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da so dobri odnosi pomembni zaradi dobrega medsebojnega razumevanja in lepega oziroma dobrega počutja v službi.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da ji je vseeno, ker je ne skrbi, če ima nekdo kaj proti njej.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila s 4. Dodala je, da je odvisno od tega, ali jo uboga, je vse v redu, če je ne, potem pa ni.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila, da se ne razume z vsemi enako in zato je ocenila z 1 in 5.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da je njen pristop hud in da je jezna, čeprav je to ne moti. Ocenila ga je z oceno 5.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da ji je pomembno, da dobi delo, ki je njej všeč in da se dobro razumejo. Dodala je, da ne bi nič spreminjala.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore pete zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, ker tako boljše opravi delo in se boljše počuti.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira z dobro voljo in z nasmehom.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna s tem načinom motiviranja.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 4.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi dobrega počutja in zaradi večje motivacije za delo, da gre vse skozi.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da ima slabo mnenje, ker se grozno počutiš in je slabo vzdušje.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila v redu in ocenila z oceno 4.

Pri osmem vprašanju, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena ocenila z oceno 3.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da je pristop vmesen, razumljiv in da je odvisno od vodjinega razpoloženja. Pristop je ocenila z oceno 3.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanj najbolj pomembno, da jo razume, da je potrpežljiva in ko naredi napako, da jo na lep način obvesti o tem. Dodala je, da ne bi nič spreminjala.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore šeste zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, ker če je boljša motivacija dela, je manjša odsotnost in večja perspektiva.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira s pohvalo, ampak ne vedno.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna s tem načinom motiviranja.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 4. Dodala je, da se ji zdi, da delo ni enakopravno razdeljeno med delavci in da bi lahko bilo boljše.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi razumevanja, ker so delavci tudi v težavah, da je večja produktivnost, če bolje motivira, da lažje prideš v službo in družini prijazno okolje.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da so zaposleni nezadovoljni, večja bolniška odsotnost, da obstajata nesoglasje in izmikanje delu.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila pozitivno in da je odvisno od njenega in vodjinega razpoloženja, ocenila pa ga je z oceno 5.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila, da bi lahko bila komunikacija boljša, večji posluš za humor, več družabnosti in več medsebojne solidarnosti. Ocenila ga je z oceno 3.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da ima korekten pristop, tako v pohvali kot v negativnem smislu. Ocenila ga je z oceno 4.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo pomembno, da ima vodja korekten odnos z delavcem, da obstaja enakopravnost pri delu, več poudarka na ljudeh, ki delajo, in da je vidno dobro opravljeno delo. Odgovorila je, da ne bi osebno nič spreminjala pri njej, pri delu pa ja, in da so nekatere stvari vidne in bi se lahko spremenile.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore sedme zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da se ji zdi zelo pomembno, zato da bi lažje opravljala delo. Dodala je, da mora biti vsak delavec motiviran, ker mora dati vse od sebe.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira na pozitiven način, z nasmehom, dobro voljo, ker sodeluje in pomaga in ker organizira sestanke, pri katerih se pogovarjajo.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna, ker ji je pomembno, da jo vodja spoštuje kot zaposleno in da spoštuje njeno mnenje in ideje.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila z oceno 5 in dodala, da si je zaslužila takšno oceno za ves trud, delo in prijaznost.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi dobrega razumevanja, zaradi obveznosti, ki jih imajo, za lažje razumevanje navodil za delo, za dobro vzdušje, da bi bili kot ena družina, ki z veseljem prihajajo na delo.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da to ni dobro za podjetje niti za vodjo, zaradi različnih težav, ker bi vsi delali po svoje, ne pa na vodjin način in bi to šlo v napačno smer.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila s 5.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, zaposlena je odgovorila, da je odvisno in da je za več kot polovico ocena 5, za druge pa 4.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je

odgovorila, da ko se zgodi problem, se pogovori z vodjo, ker vodja izve, na kakšen način je prišlo do problema in tako pridejo do rešitve s spoštovanjem in razumevanjem z obeh strani. Ocenila ga je z oceno 5, ker ji je pomembno, da se pogovori o problemu ali o zadevah, ki ji niso razumljive.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo najbolj pomembno, da jo vodja spoštuje, da ji zaupa in da verjame v njene sposobnosti in tisto, kar dela. Dodala je, da ne bi nič spreminjala, ker je takšen vodja primer za druge.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore osme zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da se ji zdi zelo pomembno, da pove, kaj je narobe, da bi lahko popravili svoje napake.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da lepo pove, pokaže, da popraviš napako in da jo motivira z lepo besedo in lepim odnosom.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna s tem načinom motiviranja zaposlenih.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 5 in dodala, da je predobra in potrpežljiva.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zato, da je produktivnost večja, večji učinek in da delavci dobro delajo oziroma opravljajo svoje delo.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da ima slabo mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Da je slaba produktivnost in se to pozna pri delu. Dodala je, da so dobri odnosi na prvem mestu.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena ocenila z oceno 5 in da bo zadovoljna, če bo tako še naprej.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila, da v redu in da se včasih zgodijo problemi, ampak da je to normalno. Ocenila je z oceno 4.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da se ji zdi vodjin pristop v redu, da ji pove, kaj je naredila narobe, da popravi napako. Ocenila ga je z oceno 5.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo pomembno, da lepo pove in da ima dober, pošten odnos. Dodala je, da ne bi nič spreminjala in da je zadovoljna z njenim motiviranjem in odnosom.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore devete zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, ker je to vodjina odgovornost, vodjin cilj, ker tako pride do boljšega rezultata.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo včasih malo krega oziroma je jezna, včasih pa lepo pove in da je odvisno od tega, za kakšno napako gre.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zadovoljna z vodjinim načinom motiviranja.

Na četrto vprašanje, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 5.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da je treba imeti dobre odnose, ker se lažje dela, bolj so učinkoviti in vse gre, kot je treba.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da ima slabo mnenje za takšnega vodjo, da takšen vodja dela samo za svojo korist, ker tako lažje obrne delavce enega proti drugim in da tako vodja lažje manipulira z delavci. Dodala je, da tega pri njih ni.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila s 5 in dodala, da se je o vsem mogoče dogovoriti.

Pri osmem vprašanju, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena ocenila z oceno 3 in odgovorila, da je z enim zaposlenimi malo težje, ampak da se je mogoče na koncu o vsem dogovoriti.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da ima korekten pristop, da prizna krivdo, če je kriva, če ni kriva, potem se ji ne zdi v redu, ampak da se vse na koncu izide dobro. Dodala je, da vodja nikoli ne laže in da pove po resnici. Takšen pristop vodje je ocenila z oceno 4.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo najbolj pomemben pristop, da pove po resnici. Resnica je zanjo najbolj pomembna stvar. Dodala je, da ne bi nič spreminjala, ker je za zdaj vse v redu.

V nadaljevanju predstavljamo odgovore desete zaposlene.

Na prvo vprašanje, koliko se ji zdi pomembno, da vodja motivira zaposlene, je odgovorila, da je zelo pomembno, ker se lažje dela v podjetju, boljše se počutiš. Dodala je, da več narediš, ko te vodja motivira.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, če jo vodja motivira, kako jo motivira. Odgovorila je, da jo motivira z dobro voljo, z darili, lepo besedo in tudi na šaljiv način.

Tretje vprašanje je bilo, ali je zadovoljna s tem načinom motiviranja, pri čemer je zaposlena odgovorila, da je zelo zadovoljna s takšnim načinom.

Pri četrtem vprašanju, kako bi ocenila vodjin način motiviranja z oceno od 1 do 5, je ocenila s 5, ker z veseljem pride v službo.

Na peto vprašanje, zakaj je treba imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi, je zaposlena odgovorila, da zaradi dobrega vzdušja v službi, da ne prihajajo slabe volje, da pridejo z nasmehom, da se dobro razumejo in da se pogovorijo, ko nastane problem.

Šesto vprašanje se je nanašalo na to, kakšno je njeno mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi. Zaposlena je odgovorila, da je to zelo slabo, ker se ne počutiš dobro v takšnem podjetju.

Na sedmo vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos z vodjo z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila z odlično 5.

Na osmo vprašanje, kako ocenjuje odnose med zaposlenimi z oceno od 1 do 5, je zaposlena odgovorila, da je odvisno, da se z nekaterimi boljše razume, vendar je vseeno ocenila s 5.

Deveto vprašanje se je nanašalo na to, kakšen je pristop vodje do nje, ko nekaj ne naredi, kot je treba in kako ocenjuje ta pristop z oceno od 1 do 5. Zaposlena je odgovorila, da pristopa na pomirjen način, da lepo pove, da skupaj z vodjo pridejo do rešitve in da ji pomaga. Ocenjuje ga z oceno 5.

Zadnje, deseto vprašanje se je nanašalo na to, kaj je najbolj pomembno za zaposleno glede načina motiviranja vodje pri delu in ali bi kaj spremenila. Zaposlena je odgovorila, da je zanjo najbolj pomembno, da se dobro razumejo, da ji zaupa, da verjame vanjo in kako ona dela. Dodala je, da ne bi nič spreminjala, ker je zelo zadovoljna s tem, kot je zdaj.

3.4 SKUPNE UGOTOVITVE O VODENJU IN MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Če povzamemo odgovore vseh desetih zaposlenih, jih je večina od njih odgovorila, da je motivacija zelo pomembna glede dela, ker tako lažje delajo, imajo večjo voljo za delo. Ponavljal se je tudi odgovor, da jim je pomembno, da se dobro razumejo, dobro vzdušje. To pomeni, da želijo imeti dobro v podjetju dobro komunikacijo.

Zaposlene so povedale, da v podjetju, kjer vodja ne skrbi za odnose med zaposlenimi, ne bi zdržale in da je to zelo slabo. Dajale so odgovore, da tega ne bi prenašale, da je to slab vodja in da je to tudi slabo za podjetje, da je slabo vzdušje. Predvsem so rekle, da je to zelo slabo in da s tem ne bi bile zadovoljne, kar je razumljivo. Zato smo postavili tudi vprašanje, kako ocenjujejo svoj odnos z vodjo.

Spraševali smo jih, kakšne odnose imajo z vodjo, naj ocenijo ta odnos. Ko te ocene seštejemo in delimo, je povprečna ocena 4,8. Iz tega vidimo, da se dobro razumejo z vodjo.

Potem smo jih prosili, naj ocenijo medsebojne odnose. Te ocene so bile različne. Tudi te ocene smo sešteli in delili in dobili oceno 3,75. Ko so ocenjevale medsebojne odnose, so dodajale, da ocena ne velja za vse, ampak da se z enimi boljše razumejo kot z drugimi, kar je v podjetju normalno, ampak ocena ni slaba za razumevanje v podjetju, seveda pa vedno lahko gre navzgor.

Prav tako so ocenjevale pristop vodje, ko dela ne opravijo, kot je treba. Ocene smo sešteli in delili, da bi dobili povprečno oceno. Dobili smo oceno 4,6, vendar so nekatere dodajale, da je mogoče ta pristop še izboljšati, da ni slab, ampak bi lahko bil boljši, druge zaposlene pa so bile zelo zadovoljne s tem pristopom. Res je, da je vedno mogoče kaj izboljšati in da gre lahko v boljšo smer, ne pa v napačno.

Kot vidimo iz intervjujev, je večina zaposlenih zadovoljnih z vodjinim načinom motiviranja, upamo, da bo tako ostalo in da se bodo odnosi z vodjo in zaposlenimi ter način motiviranja le še izboljševali.

Vodjin način motiviranja zaposlenih bi lahko ocenili kot dvofaktorsko motivacijsko teorijo in teorijo spodbujanja. Vodja spodbuja svoje zaposlene, ampak ne zanemarija njihovih občutkov, ki bi lahko vplivali na posameznikovo vedenje. Glede dvofaktorske motivacijske teorije obstaja oboje, vodja je higienik in motivator, ker motivator nenehno motivira zaposlene in kot higienik odpravlja neprijetnosti pri delu ali na kakšen drugačen način ustvari okoliščine za motiviranje.

3.5 PRIMERJAVA REZULTATOV INTERVJUJA VODJE Z INTERVJUJI ZAPOSLENIH

Na podlagi intervjuja z vodjo smo prišli do zaključka, da vodja motivira svoje zaposlene. Odgovori zaposlenih glede zadovoljstva z vodjinim načinom motiviranja so bili ocenjeni s povprečno oceno 4,8, kar na splošno pomeni visoko oceno zadovoljstva. Ta ocena je tudi višja od naše predpostavke in ocene, ki si jo je dala sama vodja. Vendar niso bile vse zaposlene enako zadovoljne. Tiste, ki delajo dolgo v tem podjetju, so bile zelo zadovoljne, tiste, ki pa delajo manj kot eno leto, niso toliko zadovoljne. Obstaja možnost, da se še niso navadile na takšen način motiviranja. Res je, da se vodja lahko vedno izboljša ali poslabša, ampak v tem primeru bi bilo mogoče ugotoviti, da se bo vodja izboljševala. Zaposlene so povedale, da je vodja zelo razumna oseba in da se je mogoče dogovoriti za vse, da jim zaupa, kar je zelo pozitivno za vodjo in podrejene, ker je v podjetju med vodjo in zaposlenimi pomembno predvsem zaupanje.

Vodja je odgovorila, da se odlično razume z zaposlenimi. Podrejene pa so povedale različno, povprečna ocena je bila 4,8. Stvar se ponavlja enako kot pri načinu motiviranja, zaposlene, ki dlje časa delajo v tem podjetju, so rekle, da se odlično razumejo, zaposlene, ki pa delajo manj kot eno leto, so podale oceno prav dobro. Možno je, da vodje niso še dobro spoznale in da se še spoznavajo.

Vodja je povedala, da se po navadi ne zgodi, da zaposlene ne naredijo tako, kot je treba, če pa se zgodi, se usedejo in skupaj pridejo do rešitve oziroma jim pomagajo. Zaposlene so povedale različno, ene so rekle, da je jezna, druge, da je razumna, da lepo pove. Menimo, da je odvisno od napake, kako velika je napaka in da zato pristopa drugačno, a da tudi, ko je jezna, je to za zaposlene dodatna motivacija za delo in da tako delo opravijo čim prej po najboljših močeh.

Če primerjamo, kaj je najbolj pomembno za vodjo in zaposlene, pridemo do rezultatov, da tako vodja kot zaposlene želijo, da bi se dobro razumele, da bi zaupale

ena drugi, da bi bili odnosi konkretni in da bi bilo vzdušje v podjetju dobro, ker pravijo, da tako lažje delajo in z veseljem pridejo v službo.

3.6 TESTIRANJE PREDPOSTAVK

Naša predpostavka je bila, da vodja v izbranem podjetju svoj način motiviranja ocenjuje kot dobro. Vodja pa je svoj način ocenila z oceno prav dobro 4 in dodala, da je vedno mogoče še kaj izboljšati. S tem lahko svojo predpostavko potrdimo, saj vodja svoj način motiviranja ocenjuje kot dober. Odnos z zaposlenimi je vodja ocenila kot odličen, kar je pohvalno. Oceno zaposlenih glede odnosov z vodjo pa predstavljamo na podlagi rezultatov intervjuja z zaposlenimi v nadaljevanju.

Naša predpostavka je bila, da zaposlene vodjin način motiviranja ocenjujejo kot slabega. Podane so bile različne ocene, ampak ko jih vse seštejemo in delimo, dobimo povprečno oceno 4,8, kar je zelo visoka ocena zadovoljstva glede motiviranja vodje v primerjavi z našo predpostavko. S tem smo ugotovili, da so zaposlene zelo zadovoljne z vodjinim načinom motiviranja in s tem lahko predpostavko potrdimo.

4 ZAKLJUČKI

Motiviranje zaposlenih je zelo pomembno za podjetja, saj je z motiviranjem delo opravljeno bolj uspešno in učinkovito. Zato sta eni izmed pomembnih nalog vodje prav motiviranje in spodbujanje svojih zaposlenih. Motiviranje ni pomembno samo za delo, da bi se naredilo čim prej in bolj učinkovito, ampak tudi za vzdušje pri delu. Vodje morajo zagotoviti dobro počutje na delu, ker bodo zaposleni tako bolj sproščeni in bodo lažje opravljali svoje delo.

Rezultati intervjujev kažejo na pomembnost odnosov, ki vplivajo na učinkovitejše opravljanje dela in nalog. Intervju smo opravili z 10 zaposlenimi in vodjo, iz katerih je jasno vidno, da sta jim zelo pomembni dobro vzdušje v podjetju in dobro medsebojno razumevanje. Zanimivo je to, da niti ena zaposlena ni odgovorila, da jo motivira višja plača. Zaposlene so odgovarjale, da so jim pomembni dobri odnosi z zaposlenimi in vodjo, da se dobro počutijo v službi in da vodja dela pravično.

Vodja je v svojem intervjuju odgovorila, da jo motivirajo pohvala, višja plača in manj obveznosti. Dodala je, da tako kot njo motivirajo, ona motivira svoje zaposlene, zato je možno, da zaposlene prav zaradi tega niso odgovorile, da jih motivira višja plača, ker vodja to že ponuja in jih že tako motivira in želijo še kaj spremeniti. Vodja mora spoznati svoje zaposlene ter ugotoviti njihove dobre in šibke strani in kaj jih motivira, da bi se vsaka zaposlena počutila varno, pomembno in vredno v tem podjetju.

Iz te raziskave bi lahko vodja še bolje spoznala svoje zaposlene in tako izboljšala način motiviranja in zadovoljstvo zaposlenih. Vidimo, da zaposlene motivirajo tudi pohvale, pošten odnos, spoštovanje in zaupanje v njih, poleg dobrega vzdušja in razumevanja. Zato bi lahko vodja večkrat pohvalila delo zaposlenih, če so naredile, kot je bilo zaželeno, in jim tudi zaupala pri delu. Čeprav so zaposlene zadovoljne z vodjinim načinom motiviranja, ga je še vedno mogoče izboljšati in iti v pravo smer oziroma naprej, jih spodbujati in motivirati, tako da bodo zadovoljne zaposlene in vodja.

Naša predpostavka je bila, da vodja ocenjuje svoj način dobro, kar pomeni, da je naša predpostavka pravilna. Svoj način motiviranja je ocenila z oceno 4, kar pomeni, da vodja sebe vidi kot dobrega vodjo, ki zna motivirati zaposlene, čeprav je še dodala, da je vedno mogoče kaj izboljšati v zvezi z motiviranjem zaposlenih. Iz tega lahko zaključimo, da vodja sprejema predloge in posluša svoje zaposlene, če imajo predloge. Druga predpostavka je bila, da zaposlene ocenjujejo vodjin način motiviranja slabo. Ta predpostavka je bila napačna, ker je iz intervjujev razvidno, da so zaposlene zelo zadovoljne z vodjinim načinom motiviranja. Če vse ocene seštejemo in delimo, dobimo povprečno oceno 4,8, kar je zelo visoka ocena zadovoljstva. To pomeni, da se v podjetju dobro razumejo in lahko pridejo do rešitve, če nastane problem. Lahko zaključimo, da so zaposlene zadovoljne z načinom motiviranja vodje, čeprav je vodja pripravljena sprejeti in izboljšati svoj način motiviranja.

Vodja, ki smo jo vzeli za primer, ima zaposlenih 10 oziroma je zadolžena za toliko oseb, da jih vodi in usmerja, zato bi lahko vodja s pomočjo rezultatov te raziskave še bolj spoznala svoje zaposlene in nadgradila potrebno znanje za boljše motiviranje svojih zaposlenih.

5 LITERATURA IN VIRI

- Bizjak, F. in Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
- Brezovšek, M. in Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana
- Carnegie D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Učila International: Tržič.
- HR&M. (2019). *Zakaj hočem zamenjati zaposlitev*. Pridobljeno 23.4.2019 z naslova: <https://www.hrm-revija.si/zakaj-hocem-zamenjati-zaposlitev>.
- Keenan K. (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga: Ljubljana.
- Lauby S., J. (2004). *Motivating Employees*. ITM Group, Inc.: Fort Lauderdale.
- Messmer, M. (2001). *Motivating employees for dummies*. Wiley Publishing, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- Pegg M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
- Scobie C. J. (2009). *Dolgoročno vodenje*. Krščansko društvo Horeb: Ljubljana.
- Templar R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Učila international: Tržič.
- Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
- Zajc M., Juriševič Ž., in Penger S. *Zakaj je zaupanje v jedru vsakega odličnega vodenja*. Pridobljeno 23.4.2019 z naslova: <https://www.hrm-revija.si/zakaj-je-zaupanje-v-jedru-vsakega-odlicnega-vodenja#5>.

PRILOGA

V prilogi vam predstavljam intervju z vodjo in 10 zaposlenimi.

Intervju z vodjo:

Kaj pomeni za Vas motivacija oz. motiviranje?

Za mene je motivacija pohvala, lepo obnašanje, višja plača, manj obveznosti. Tako mene motivirajo in tudi jaz tako poskušam motivirati svoje zaposlene.

Kako jih motivirate, Vaš način, metode?

Lepo prosim da naredijo tisto kar je potrebno, upoštevam utrujenost in zdravstveno utrujenost, z razni delovnimi pripomočki in z dobro letno oceno na koncu.

Kako mislite da so zaposleni zadovoljni z Vašim motiviranjem?

Mislím in upam da so, ker vse od naštetega izpolnijo brez izgovorov.

Kako bi Vi ocenili svoj način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

4, vedno se da se kaj izboljšat.

Kakšne odnose imate s podrejenimi?

Odličén, prijateljski, dobro se razumemo.

A ste potrpežljivi, če jim ne gre ali morate večkrat ponoviti kako se treba nekaj narediti?

Oboje, vztrajam dokler se ne naučijo, dokler ne osvojijo znanje za delo oz. dokler ne pridemo do želenega cilja.

Kako reagirate oz. kakšno je vaše vedenje ko zaposleni ne naredijo delo kot je potrebno?

Po nadavi tega ni, če se zgodi se usedemo in potem skupaj pridemo do rešitve.

Kaj je za Vas najbolj pomembno pri delu in odnosu s podrejenimi?

Za mene je najbolj pomembno konkretni medsebojni odnosi, razumevanje, pridnost.

Intervju z zaposlenimi:

Zaposleni 1:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo pomembno. Ne bi mogli delati, če nas ne bi vodja motivirala..

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Motivira nas, z dobro voljo, z nagrado.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Seveda, če bi vsi tako motivirali delavce bi bilo vse drugače.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Če je dobro vzdušje lažje se dela, pozitivna energija, lažje prideš v službo z večjo energijo.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

V takem podjetju, verjetno, se ne bi zadržala.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

4.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Zelo hud. To mi je se dodatna motivacija za delo. Lahko bi pa na malo lepši način povedala, ampak ta njen način, pristop, je samo zaradi motivacije, da bi se delo čim prej dokončalo v najboljših močeh, ampak vseeno ocenjujem ga z 5.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Da je optimista, dobre volje, pozitivno naravnana, da na lep način pristopa. Nic ne bi spremenila, ker sem za zdaj zadovoljna z njenim motiviranjem.

Zaposleni 2:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo dobro, boljše se počutiš, boljše volje si, zelo pomembna je motivacija.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Na prijazen način, pomirjeno, z lepimi besedami.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Zelo.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zaradi vzdušja v službi, ker če je dobra volja, prijaznost, je tudi volja do dela boljša.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Nula. Odušna bi bila do vodje, ker ne prenašam tega.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

Zelo v redu.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

3, pri posameznikih, ker smo različnih karakterjev.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Na šaljiv način pove, da se to ne sme zgoditi. 5, mi je zelo lep njen dostop.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Spreminjala ne bi nič, motiviranje vodje je zelo v redu. Če se ona ne smeji jo spravimo v smeh mi zaposlene. Najbolj pomembno je prijaznost, dostop, ne maram arogantnih ljudi, ona pa z lepo besedo ti pove kaj je vse potrebno.

Zaposleni 3:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo pomembno, zato da se delavec počuti koristnega.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Motivira nas z besedam, na prijazno smešen način.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem, zadovoljna.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Predvsem zaradi dela, ker potem se ne bi moglo delat, ko ne bi bili dobri odnosi in boljšega počutja v podjetju.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Negativno, ne moreš biti vodja, če ne znaš dobro voditi oz. motivirati. Lahko si, ampak je slabo za podjetje.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

Odlično. 5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

5, jaz nimam problemov z nobenim.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Korekten, pove, opozori. Tudi odlično.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Korekten odnos, v normalah besedah pove, da mi na lep način pove. Ne bi nič spremenila.

Zaposleni 4:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Ne zdi se mi pomembno da me motivira, zato ker se sama motiviram.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Motivira nas z prijazno besedo.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Seveda sem.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato da se dobro razumemo vsi in da se lepo imamo v službi.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Meni je vseeno, ker se ne skrbim, če nekdo ima kaj proti meni.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

Koker kdaj. Če ubogam je vse v redu, če ne, potem pa ni. 4.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Ne razumem se z vsem enako, tako da za ene 5 za ene pa 1.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Hud pristop ma, je jezna, ampak to me ne moti. Ocenjujem ga z 5.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Da mi da za delat nekaj kar je meni všeč, da se dobro razumemo. Ne bi nič spreminjala.

Zaposlen 5:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo pomembno, zato, ker boljše naredimo delo in je boljše počutje.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Motivira nas, z nasmehom, z dobro voljo.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem zadovoljna.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

4.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato da se ljudje dobro počutijo, da imaš večjo motivacijo za delo in da vse gre skoz.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Slabo, zato ker se grozno počutiš, slabo vzdušje.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

V redu, 4.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

3.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Vmesen, razumljiv, odvisno od vodjinega razpoloženja. Ocenjujem z 3.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Da te razume, potrpežljiv, da narediš napako da te na lep način obvesti. Nič ne bi spreminjali.

Zaposleni 6:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo, boljša motivacija dela manjša je odsotnost, večja perspektiva.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Zelo dobro nas motivira, nas pohvali, ampak ne vedno.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem zadovoljna.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

Včasih mi se zdi da ni enakopravno razdeljeno delo med delavci, 4, lahko bi bilo boljše.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato da te razume, ker so delavci tudi v težavah, večja produktivnost da te bolje motivira, lažje prideš v službo, družini prijazno podjetje.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Nezadovoljstvo zaposlenih, večja bolniška odsotnost, nesoglasje, izmikanje delu.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

Positivne, odvisno od razpoloženja mojega in vodjinega. 5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Lahko bi bila boljša komunikacija, večji posluš za humor, več družabnosti, več solidarnosti medsebojne, 3.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Korekten, tako kot v pohvali tako v negativni. 4.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Pomembno je korekten odnos z delavcem, enakopravnost z delom, več poudarka na ljudi, ki delajo, da se vidi da je delo napravljeno tako kot bi moglo biti. Spremenila pri njej osebno ne bi nič, pri delu pa ja. Nekatere stvari so vidne in bi se lahko spremenile.

Zaposleni 7:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo pomembno mi se zdi, da bi lažje delala. Da vsak delavec mora biti motiviran, ker mora dati vse od sebe.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Vodja mene motivira, na pozitiven način, sodeluje, pomaga, z nasmehom, dobro voljo. Motivira me s tem, ker organizira sestanke, da se pogovorimo, ker je tudi pomembna družba.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem zadovoljna s tem načinom, ker za mene je pomembno da me vodja spoštuje, mene kot zaposleno, in da spoštuje moje mnenje in moje ideje.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5, ker to zasluži za ves trud, delo in prijaznost.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zaradi dobrega razumevanja, zaradi obveznosti katerih imamo, za lažje razumevanje navodil za delo, za dobro vzdušje, da bi bili kot ena družina, da z veseljem prihajamo na delo.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

To pomeni da ni dobro za podjetje niti za vodjo, ker obstajajo različne težave in problemi, in vsi bi delali po svoje, ne pa na vodjin način in to bi šlo v napačno smer.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Odvisno z katerimi, za več kot polovica 5, za ostale 4.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Ko se zgodi kakšen problem, najprej vodja in jaz se pogovorimo in me vpraša zakaj, kje in kako se zgodil problem in jaz ji povem, in tako pridemo do rešitve. S poštovanjem in razumevanjem z obeh straneh. Ocenjujem ga z 5, ker je pomembno da se lahko pogovorimo o problemu ali o zadevah katere mi niso jasne.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Najbolj pomembno za mene je da me vodja spoštuje, da zaupa in da verjame v moje sposobnosti in tisto kar delam. Ne bi nič spremenila, ker takšen vodja je primer za ostale.

Zaposleni 8:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo. Da motivira, da pove kaj je narobe da popravijo svoje napake.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Da lepo pove, da ti pokaze, da popraviš napako, z lepo besedo, lepim odnosom.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem zadovoljna.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5, še predobra je. Potrpežljiva je.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato, da je večja produktivnost, večji učinek, delavci dobro delajo.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Slabo, slaba produktivnost, se pri delu pozna. Važni so odnosi, to je na prvem mestu.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

5. Sem zadovoljna, če bo tako še naprej bo super.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Tudi v redu, včasih se zgodijo problemi, ampak je to normalno. 4.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

V redu, pove kaj sem naredila narobe, da popravim napako. 5.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Da lepo pove, dober, pošten odnos. Ne bi nič spreminjala, sem zadovoljna z njenim motiviranjem in odnosom.

Zaposleni 9:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo. To je njena odgovornost, to je njen cilj, ker tako pride do boljšega rezultata.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Včasih me malo krega, včasih lepo pove, odvisno kakšna je napaka.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Sem.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

5.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato, ker je lažje delati, bolj so učinkoviti, vse gre kot je treba.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Slabo, samo za svojo korist skrbi, ker tako lažje delavce obrnejo ene proti drugim. Tako lažje manipulirajo z delavci, ampak tega pri nas ni.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

V redu. Da se vse zmeniti. 5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Isto v redu, z enim je malo težje, ampak na koncu se vse da zmeniti. 3.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Korekten. V redu. Če sem kriva priznam krivico, če ni res potem mi ni všeč, ampak vse na koncu izide dobro. Res je da nikoli ne laže in da pove po resnici. 4.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Za mene je pomembno pristop, da pove po resnici. Resnica je za mene najpomembnejša stvar. Ne bi nič spreminjala, ker je za zdaj vse v redu.

Zaposleni 10:

Kako pomembno se vam zdi, da vodja motivira zaposlene in zakaj?

Zelo pomembno, zato ker se lažje dela v podjetju, boljše se počutiš. Več narediš ko te motivira.

V kolikor vas vodja motivira, kako vas motivira?

Motivira nas, z dobro voljo, z darilom, lepo besedo, tudi na šaljiv način.

Ali ste zadovoljni s tem načinom motiviranja?

Zelo sem zadovoljna.

Kako bi ocenili vodjin način motiviranja? Kot oceno od 1 do 5.

Ocenila bi z odlično 5, ker z veseljem pridem v službo.

Zakaj je potrebno imeti dobre odnose z vodjo in da vodja skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

Zato, da bi imeli dobro vzdušje v službi, da ne prihajamo slabe volje, da pridemo z nasmehom, da se razumemo, da se pogovorimo tudi ko je kakšen problem.

Kakšno je vaše mnenje glede dela v podjetju, kjer vodja ne skrbi za dobre odnose med zaposlenimi?

To je zelo slabo, ker se ne počutiš dobro v takšnem podjetju.

Kako ocenjujete odnose z vodjo?

Z odlično 5.

Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Odvisno, z nekaterimi se boljše razume, ampak tudi 5.

Kakšen je pristop vodje do vas, ko nekaj ne naredite kot je treba? Kako ocenjujete tak pristop vodje?

Pomirjen, na lep način pove, se usedemo in najdemo skupno rešitev oz. pomaga. Ocenjujem ga z 5.

Kaj je za vas najbolj pomembno glede načina motiviranja vodje pri delu in če bi ste kaj spremenili? Če ja, kaj to?

Najbolj pomembno je da se dobro razumemo, da mi zaupa, da verjame v mene in kako jaz delam. Ne bi nič spreminjala, ker sem zelo zadovoljna tako kot je zdaj.