

Motiviranje zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o.

Tamara Šmelc¹, Simona Šarotar Žižek²

¹e-pošta: tamara.smelc@gmail.com

²Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

e-pošta: simona.sarotar-zizek@uni-mb.si

Povzetek

Podjetja za obstoj na trgu neprestano iščejo možnosti za zagotavljanje konkurenčnih prednosti pred drugimi podjetji. Ena izmed možnosti zagotavljanja konkurenčnih prednosti in s tem konkurenčnega položaja je permanentni razvoj, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. To je tudi cilj podjetja Elti d.o.o., v katerem smo raziskovali motivacijo zaposlenih za razvoj in usposabljanje. Zato je bil namen poslovne raziskave analizirati motiviranost zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. za obvladovanje večih delovnih mest ter opredeliti optimalne motivacijske dejavnike za razvoj in usposabljanje. Z analizo podatkov, zbranih na temelju razvitega merskega instrumenta, smo ugotovili, da so se zaposleni, ki menijo, da jih nadrejeni dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje, bolj pripravljeni usposabljati še za druga delovna mesta. Prav tako smo ugotovili, da je zaposlenim v podjetju Elti d.o.o. za razvoj in usposabljanje za druga delovna mesta najpomembnejša motivacija nagrada in višja plača ter da so jim materialne nagrade bolj pomembne kot nematerialne. Ugotovitve raziskave kažejo, da v podjetju Elti d.o.o. starost zaposlenega ne vpliva na pripravljenost za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta. Omenjena spoznanja so izhodišča za aktivnosti managementa na področju managementa človeških virov.

Ključne besede: zaposleni, management človeških virov, motivacija, razvoj, usposabljanje, nagrajevanje, Elti d.o.o.

1 Uvod

Podjetja v globalnem okolju nenehno iščejo možnosti, ki bi jim zagotovile prednost pred konkurenco, pri čemer vidijo rešitve za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti med drugim tudi v povečanju zahtev po znanju, izkušnjah, veščinah in sposobnostih svojih zaposlenih. Trajna in usmerjena skrb za razvoj zaposlenih in njihovega delovnega ter socialnega položaja je v današnjem času ključna za konkurenčno prednost in edinstvenost vseh podjetij. Podjetje je namreč uspešno toliko, kolikor so kompetentni njegovi zaposleni.

Zato smo v pričujočem prispevku raziskali management človeških virov, vključno s temeljno aktivnostjo razvoja zaposlenih. Na temelju teoretičnih spoznanj smo izvedli poslovno raziskavo, katere namen je bil analizirati motiviranost zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. za

obvladovanje večih delovnih mest in opredeliti optimalne motivacijske dejavnike za prej omenjen razvoj in usposabljanje. Iz namena raziskave so izhajali naslednji raziskovalni cilji:

- raziskati management človeških virov,
- proučiti razvoj človeških virov,
- analizirati motiviranost zaposlenih za razvoj in usposabljanje,
- proučiti pripravljenost zaposlenih za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta glede na starost zaposlenih,
- raziskati pomembnost materialnih nagrad v primerjavi z nematerialnimi nagradami,
- analizirati pomembnost nagrad za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta,
- oblikovati predloge za motivacijo zaposlenih za razvoj in usposabljanje v obravnavanem delu ter podati priporočila managementu.

S pomočjo izsledkov raziskave smo preverjali naslednje hipoteze:

- H1: Zaposleni, ki menijo, da jih nadrejeni dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje, so se bolj pripravljeni usposabljati še za druga delovna mesta v podjetju.
- H2: Najpomembnejša nagrada za razvoj in usposabljanje zaposlenih še za druga delovna mesta je plača.
- H3: Zaposlenim so materialne nagrade pomembnejše od nematerialnih nagrad.
- H4: Starejši zaposleni so manj pripravljeni za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili teoretične podlage, ki zajemajo bistvene elemente upravljanja človeških virov, kot so razvoj, usposabljanje, izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Nato predstavljamo podjetje Elti d.o.o., spoznanja iz raziskave o motiviranju zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. ter priporočila managementu. Prispevek zaključujemo s sklepnimi spoznanji.

2 Razvoj, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih

Management človeških virov pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se odzove na konkurenčne izzive, ki se pojavljajo na trgu. Če je učinkovit, lahko prispeva k ekonomskemu uspehu podjetja (Treven 1998, str. 24). Trevenova (1998, str. 26) management človeških virov opredeljuje kot splet aktivnosti, ki prispevajo k pravilnemu odzivanju podjetja na različne izzive v okolju. Posledično pa s tem podjetje pridobiva konkurenčno prednost. Aktivnosti managementa človeških virov zajemajo upravljanje zunanjega in notranjega okolja, ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbiro kadrov, razvoj in izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih. Prav te aktivnosti pa vplivajo na motivacijo zaposlenih (Treven 1998, str. 26). Ker so razvoj, usposabljanje in izobraževanje zaposleni pomembni za ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja, jih v nadaljevanju podrobneje predstavljamo.

2.1 Razvoj zaposlenih

Za napredovanje zaposlenega so v podjetju je pomemben njegov razvoj, ki predstavlja nadgradnjo

njegovih sposobnosti, znanj in spretnost, prav zato je pomembno, da mu management namenijo kar največ pozornosti in napora. Pri tem so mu v pomoč številni pripomočki, kot so oblikovanje ustreznih sistemov razvoja, napredovanja in usposabljanja, vrednotenja in nagrajevanja zato, da se zaposlenim priznava njihov napredek in sicer z materialnimi in nematerialnimi nagradami (Merkač Skok 2005, str. 137–138).

V literaturi najdemo veliko opredelitev razvoja zaposlenih, mi jih nekaj navajamo v nadaljevanju. Barton in Martin (1995, str. 356) menita, da je razvoj in usposabljanje zaposlenih načrtovan napor za lažje učenje vedenja zaposlenega, ki je povezano z njegovim delom. Namen razvoja in usposabljanja je izboljšanje izvajanja oziroma opravljanja dela in učinkovitost zaposlenega. Merkač Skokova (2005, str. 143) definira sistem razvoja zaposlenih kot sistem, ki posveča posebno pozornost načrtovanju kariere zaposlenih, stalnemu usposabljanju, privajanju na nov način dela ter sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe okolja. Razvoj zaposlenih je za podjetje pomemben za večjo storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave), boljšo kakovost izdelkov in storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov), večjo prilagodljivost zaposlenih delu (manj odsotnosti, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave) (Možina 2002, str. 63). Temeljni cilj dejavnosti razvoja zaposlenih v podjetju je zagotoviti, da ima to primerno usposobljene zaposlene, ki so sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong 1996, str. 498). Cilj današnjega sistema razvoja zaposlenih je predvsem spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo v novo razvojno kulturo (Cvetko 2002, str. 89).

Pomembno vlogo pri trženju storitev in proizvodov ima kakovost zaposlenih (in s tem tudi pri doseganju konkurenčnih prednosti), katero poleg izbire zaposlenih pomembno določata tudi strokovna usposobljenost ter strokovna in splošna izobrazba zaposlenih (Lotrič 2003, str. 141). Usposabljanje in izobraževanje predstavljata pomembni področji razvoja zaposlenih, ki dodajata vrednost najpomembnejšemu viru podjetja, ki ga v njej? pomenijo njeni zaposleni, da bi omogočili ali pripomogli k doseganju temeljnih ciljev podjetja (Novak 2008, str. 150).

2.2 Usposabljanje zaposlenih

Kakovost in raznolikost usposabljanja zaposlenih, ki jo zagotavlja podjetje, je ključnega pomena za njihovo motivacijo (Bodimer 2013, str. 1). V današnjem času obstaja vsakodnevna potreba v skoraj vsakem podjetju po dodatnem usposabljanju zaposlenih ali prešolanju. Potrebe po usposabljanju se pojavljajo zaradi zahtev tržišča, globalizacije, sprememb predpisov... Če podjetje svojim zaposlenim omogoča usposabljanje, daje priložnost, da ustvari zveste zaposlene, ki si želijo rasti, predvsem pa bodo koristili podjetju na poti k uspešnosti (Heathfield 2013).

Usposabljanje zaposlenih pomeni prizadevanje podjetja, da bi se zaposleni naučili določenega obnašanja, ki je povezano z njihovim delom (Dimovski et al. 2005, str. 248). Merkač Skokova (2005, str. 168) meni, da je usposabljanje planiran napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom in bi tako izboljšal svoje delovne rezultate. Eden ključnih dejavnikov motivacije in ohranjanja zaposlenih, je zagotavljanje priložnosti zaposlenim, da še naprej rastejo in razvijajo svojo kariero v podjetju ter krepijo svoje sposobnosti, kar jim podjetje lahko zagotovi s pomočjo usposabljanja zaposlenih. Trevnova (1998, str. 208) pravi, da je temeljni cilj usposabljanja v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru podjetja, ki ga pomenijo njeni zaposleni, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega? smotra in temeljnih ciljev. Cilj usposabljanja zaposlenih je izboljšati uspešnost tako zaposlenega kot podjetja (Vukovič et al. 2006, str. 23).

2.3 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje zaposlenih je za podjetje nujna; zaposleni se morajo nenehno usposabljati in izobraževati, saj je strokovno znanje, ki so ga pridobili pred letom ali dvema že zastarelo (Ivanuša-Bezjak 2006, str. 75). V podjetju je izobraževanje proces, s katerim podjetje spoznava procese in stanja v okolju, kateremu se tudi prilagaja (Ferjan 1999, str. 155–157). Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja znanj, sposobnosti in navad zaposlenih (Novak 2008, str. 150). Merkač Skokova (2005, str. 167) izobraževanje opredeljuje kot pridobivanje znanja, razvijanje vrednost in inteligence. Izobraževanje zaposlenega vpliva na njegov intelektualni razvoj, odkriva še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje (Vukovič et al. 2006, str.

21). Vukovič in soavtorji (2006, str. 21) menijo, da je namen izobraževanja mladim in odraslim omogočiti razvijanje razumevanja tradicij in idej, ki vplivajo na družbo v kateri živijo in prispevajo k njenemu razvoju. »Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa« (Možina 2002, str. 238). Zaposlenim, ki želijo karierni razvoj, izobraževanje veliko pomeni. Podjetje pa mora zaposlenim, ki so zainteresirani za izobraževanje in se udeležujejo izobraževanj, zagotoviti ustrezno stimulacijo v obliki nagrad. Prav tako pa mora podjetje vodstveni kader spodbujati k sistematičnemu prenosu znanja v podjetje (Antončič et al. 2010, str. 118).

Usposabljanje in izobraževanje sta najuspešnejša, ko se skladata s cilji zaposlenega oziroma je zaposleni motiviran za usposabljanje in izobraževanje. Zaposleni se velikokrat odloči za usposabljanje in izobraževanje na podlagi določenih motivov. Če je zaposleni motiviran za usposabljanje in izobraževanje, bo to uspešno, če pa ni motiviran ali je prisiljen v to, bo posledično usposabljanje in izobraževanje zaposlenega neuspešno (Vukovič et al. 2006, str. 14). Če podjetja želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu, morajo motivirati svoje zaposlene za razvoj, usposabljanje in izobraževanje.

3 Motivacija in nagrajevanje zaposlenih

V današnjem svetu je motiviranje zaposlenih nujno, saj brez motiviranja ni uspešnega in učinkovitega vodenja in posledično ni uspešnega podjetja. Motiviranje zaposlenih mora biti ena izmed prioritetenih nalog in odgovornosti vodje (Mihalič 2010, str. 4). Motivacija zaposlenih je za podjetje zelo pomembna, saj zaposleni s svojim delom le tako lahko dosegajo rezultate, ki so pomembni za obstoj in uspešnost podjetja v katerem delajo. V podjetju so managerji tisti, ki skrbijo za motivacijo zaposlenih, da ti svoje delo opravijo boljše (Treven 1998, str. 106).

V teoriji smo zasledili, da avtorji podajajo različne definicije motivacije. Tako Golden (2013, str. 2) meni, da je motivacija proces, ki predstavlja posameznikovo intenzivnost, smer in prizadevanje za doseganje cilja. Hossainn (2013, str. 21) pa opredeljuje motivacijo kot gonilno silo, ki spodbuja zaposlenega, da stori nekaj za doseg svojega cilja oziroma da izpolni določene potrebe ali pričakovanja. To je kompleksno vprašanje človeškega vedenja, ki se razlikuje od osebe do osebe,

povzamemo lahko, da so različni ljudje motivirani na različne načine. Robbins (1992, str. 49) motivacijo definira kot pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo zaposlenega. Če želimo, da bo podjetje kot celota uspešno, moramo zaposlene motivirati, saj bodo bolj motivirani zaposleni uspešnejši in učinkovitejši pri opravljanju svojega dela v podjetju (Mihalič 2010, str. 6).

Dejavnikom, s katerimi želimo iz nekega okolja vplivati na motivacijo zaposlenega ali skupine, pravimo motivacijski dejavniki. Ti omogočajo, da zaposleni dodeljeno nalogo opravi učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Podjetje skuša z motivacijskimi dejavniki vplivati na svoje zaposlene, da bi ti čim bolj uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Ko govorimo o motiviranju in zadovoljstvu, ne smemo upoštevati le enega ali dveh motivov, ampak več motivacijskih dejavnikov. Ti so lahko primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), pridobljeni in podedovani, univerzalni, regionalni in individualni. Tisti motivacijski dejavniki, ki pa so povezani z delom in vrednotenjem, pa so možnost napredovanja, primerno delovno okolje, možnosti strokovnega usposabljanja, razporeditev delovnega časa, medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo delo, stalnost in zanesljivost zaposlitve, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, priznanje za uspešnost pri delu, osebni dohodek, soodločanje o delu in o gospodarjenju (Lipičnik 1997, str. 31).

Na motivacijo najbolj vplivajo naslednji trije dejavniki (Lipičnik 1997, str. 32):

- *individualne razlike*: vključujejo osebne potrebe, stališča, vrednote in interesi. Vsakega zaposlenega nekaj bolj motivira; to je lahko, denar, varnost, izzivov polno delo;
- *značilnosti dela*: to so dimenzije dela, ki ga določajo, izzivajo in omejujejo;
- *organizacijska praksa*: sestavljajo jo pravila, managerska praksa, splošna politika in sistem nagrajevanja v podjetju.

Visok dohodek je pomemben motivacijski dejavnik, ki posledično vodi k večji produktivnosti. Ni pa edini in zadosten motivacijski dejavnik, zato v podjetjih med drugim spodbujajo motivacijo zaposlenih s širjenjem njihovega obzorja. Zaposlene seznanjajo s problemi dela, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, z neformalnimi oblikami informiranja, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neposrednimi stiki, z večjo skrbjo za družbeni in osebni standard, z dobro

organiziranostjo dela, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov, s krepitvijo medsebojnega zaupanja in dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Možina 1999; povzeto po Černetič 2007, str. 238).

Komunikacija je močno orodje, ki ga vodstvo lahko uporabi za ustvarjanje okolja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih. Komunikacija naj bo jasna in pristna. Sporočilo naj vsebuje tudi podatke, zaradi katerih se zaposleni počutijo pomembne za obstoj in uspešnost podjetja. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je možna na vsakodnevni jutranjih sestankih, popoldanskih obhodih vodstva po podjetju ali na skupnem kosilu. Prioriteta vodje je, da si vzame čas in se pogovarja z vsakim zaposlenim. Komunikacija med vodjo in zaposlenim mora postati vsakodnevna rutina (Heathfield 2014). Na motivacijo zaposlenih vpliva vključevanje novih delovnih mest v podjetje in novi organizacijski ukrepi za prevzem obveznosti (Jacob 2013, str. 81). Če zaposleni opravlja ponavljajoče se delo, lahko izgubi motivacijo in posledično pade njegova produktivnost (Ghodratia 2013, str. 1513). Podjetje si lahko pri ugotavljanju motiviranja zaposlenih za razvoj in usposabljanje pomaga z rednim letnim razgovorom. Iz njega je razvidno, kaj zaposlene najbolj motivira, s pomočjo teh ugotovitev pa lahko podjetje prilagodi plan usposabljanja in izobraževanja tako, da bo motiviral zaposlenega (Majcen 2001, str. 52–53).

Prav tako pa na motivacijo zaposlenih za razvoj, usposabljanje in izobraževanje vpliva tudi nagrajevanje. Managerji v podjetju morajo ustvariti pogoje za uspešno delo zaposlenih in šele nato se morajo odločiti, da jih hočejo nagraditi. Kako jih nagraditi za uspešnost, pa je plod managerjeve ustvarjalnosti, znanja in izkušenj (Zupan 2001, str. 7). Podjetje mora nagraditi tiste dosežke, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Največjo moč ima nagrada takrat, ko odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Mnoga podjetja namesto denarnih nagrad raje uporabljajo druge oblike nagrajevanja, kjer vrednost ni tako jasno določljiva, poveča pa jo simbolni pomen, izvirnost in status nagrade. Pomembno pri nagradi je tudi, kdo in kako jo izroči. Znano je namreč, da nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti, kot so objave v časopisu, sprejemi pri vodstvu podjetja, povečajo vrednost (Zupan 2001, str. 212). V nadaljevanju članka sledi predstavitev podjetja Elti d.o.o. in poslovna raziskava.

4 Predstavitev podjetja Elti d.o.o.

Podjetje Elti d.o.o. je usmerjeno v razvoj in usposabljanje svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da je to ključnega pomena za njihov obstoj, ter razvoj na temelju zagotavljanja konkurenčnosti. Elti d.o.o., ki zaposluje 129 ljudi, se ukvarja z lastnim razvojem in napredno tehnologijo, s katero lahko trgu ponudi celotno TV in radijsko-oddajniško opremo. Dejavnosti podjetja so razvoj, projektiranje, proizvodnja, trženje in montaža TV in FM oddajnikov, pretvornikov, anten, delilnikov, združilnikov, projektiranje antenskih sistemov, proizvodnja kablov, konektorjev in izdelava sklopov po naročilu.

Podjetje ELTI d.o.o., ki ga vodi Denis Šaruga, je bilo ustanovljeno leta 1990 in nadaljuje proizvodnjo profesionalne tehnike podjetja Elrad, katerega začetki segajo v leto 1961. Podjetje ima dolgoletne izkušnje in dobro kadrovske zasledbo, ki podjetju omogoča nenehno širjenje tržišča ter hitro prilagajanje zahtevam današnjega trga. Družba zaposluje 129 ljudi, od katerih je 46 visoko in višje izobraženih zaposlenih, največ diplomantov tehničnih strok. Veliko zaposlenih v podjetju se tudi dodatno izobražuje ob delu na visokošolskih in višjih strokovnih programih.

Leta 2002 so začeli v podjetju uvajati metodo 20 ključev, ki je prinesla dodatne izboljšave na vseh področjih delovanja. Na ta način je podjetje Elti d.o.o. naredilo velik korak naprej v načrtovanju, razvoju proizvodnji izdelkov in ponudbi storitev. Podjetje ima zaščiteno lastno blagovno znamko, ne poseduje pa licenc in patentov. Deluje na tehnično zahtevnem področju, ki zahteva specifično znanje, zahtevno proizvodno in merilno opremo, izkušnje in integralne rešitve. Področje, na katerem deluje podjetje, se tehnološko in tehnično hitro razvija, pri čemer kopiranje ni mogoče.

V podjetju Elti d.o.o. se spopadajo s problemom nekonstantnih naročil. Zato v določenih časovnih intervalih zaposleni na določenih delovnih mestih nimajo dela, drugi ga spet imajo preveč. V podjetju želijo doseči, da bi bil vsak zaposleni poleg svojega dela usposobljen delati enako kakovostno še na dveh drugih delovnih mestih. Podjetje bi tako pridobilo fleksibilne in obenem kompetentne zaposlene za opravljanje nalog večih delovnih mest, kar bi se posledično odražalo v konkurenčni prednosti, rasti in razvoju podjetja ter večji uspešnosti podjetja. Zaposleni v podjetju pa bi razvili svoje kompetence, kar bi imelo tudi pozitivne učinke v materialnem in nematerialnem nagrajevanju. Prav zaradi tega smo želeli ugotoviti načine motiviranja zaposlenih za

razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju in ne samo na tista, ki jih že kakovostno in učinkovito izvajajo. V raziskavi smo izhajali iz teorije motivacije, razvoja in usposabljanja ter tudi nagrajevanja.

5 Raziskava razvoja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Elti d.o.o.

Po ugotovitvah teoretičnega dela raziskave je v današnjem času konkurenca velika. Podjetja morajo za svojo uspešnost, obstoj in konkurenčnost na trgu razvijati in usposablјati svoje zaposlene. Podjetje Elti d.o.o. se tega zaveda, zato je usmerjeno v razvoj in usposabljanje svojih zaposlenih. Izvedli smo raziskavo o motivaciji zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. Zanimalo nas je, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene pri opravljanju njihovega dela najpomembnejši, kateri motivacijski dejavniki bi zaposlene motivirali za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju Elti d.o.o., koliko so zaposlenim pomembne materialne nagrade v primerjavi z nematerialnimi, za kakšne nagrade bi se bili pripravljeni usposablјati še za druga delovna mesta, kaj zaposlene ovira pri razvoju in usposabljanju za druga delovna mesta v podjetju.

Na osnovi spoznanj o managementu človeških virov in s tem o motivaciji, razvoju, usposabljanju, izobraževanju in nagrajevanju zaposlenih smo sestavili merski instrument. Merski instrument smo razdelili na štiri dele. Prvi del zajema splošne podatke o zaposlenih kot respondentih. Zanimali so nas spol, starost, izobrazba, delovna doba, koliko časa so zaposleni v podjetju Elti d.o.o. in njihov položaj v podjetju. Drugi del merskega instrumenta se je nanašal na motiviranje zaposlenih oziroma na motivacijske dejavnike. S pomočjo tega dela merskega instrumenta smo želeli ugotoviti, kateri so tisti najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki zaposlene v podjetju Elti d.o.o. motivirajo za razvoj in usposabljanje. Tretji del merskega instrumenta se je osredotočal na nagrajevanje zaposlenih za razvoj in usposabljanje. Želeli smo ugotoviti pomen materialnih in nematerialnih nagrad za zaposlene in katere so te nagrade. Zadnji del merskega instrumenta, torej četrti del, pa se nanaša na razvoj in usposabljanje zaposlenih. V tem delu merskega instrumenta pa smo želeli ugotoviti, če so se zaposleni pripravljeni usposablјati in zakaj ne.

5.1 Ugotovitve raziskave

S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti, kaj motivira respondente (zaposleni v podjetju Elti d.o.o.) za razvoj in usposabljanje. Od skupno 129 respondentov v podjetju smo dobili vrnjenih 106 (82,2%) merskih instrumentov. Od teh je bilo 102 popolnih merskih instrumentov in 4 nepopolni. V splošnem delu merskega instrumenta smo respondente razdelili na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo, čas zaposlitve v podjetju in položaj v podjetju. Glede na spol je bilo 22 (82?) respondentov žensk in 80 (78%) moških. Največ respondentov je starih od 41 do 50 let. Teh respondentov je 36, kar predstavlja 35,3% vseh respondentov. Glede na izobrazbo ima največ respondentov izobrazbo od I. do IV. stopnje in sicer 34 (33,3%) respondentov. Največ respondentov ima od 21 do 30 let delovne dobe; teh je 30 (29,4%). Glede na čas zaposlitve v podjetju Elti d.o.o. je največ respondentov zaposlenih od 1 do 5 let in sicer 43 (42,2%). Glede na položaj v podjetju je največ respondentov zaposlenih kot izvajalec, zaposlen v proizvodnji 59 (57,8%).

Raziskali smo motivacijo in nagrajevanje respondentov in ugotovili, da so respondenti zavzeti za svoje delo, saj je povprečna vrednost te trditve 4,57. Prav tako smo ugotovili tudi, da management v podjetju kakovostnih rezultatov zaposlenih ne opazi in pohvali. Analiza motivacijskih dejavnikov, ki so za respondente pri opravljanju njihovega dela najpomembnejši, nam je pokazala, da je respondentom najpomembnejše veselje do dela, dobri medsebojni odnosi z zaposlenimi ter osebni dohodek. Motivacijski dejavniki, ki respondente najbolj motivirajo za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju Elti d.o.o., so osebno zadovoljstvo, stalnost zaposlitve, višji osebni dohodek – plača in stimulacija. Ustne in pisne pohvale od nadrejenega ter sprememba delovnega okolja pri motivaciji za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta respondente manj motivirajo.

V zvezi nagrajevanjem zaposlenih smo ugotovili, da je pri respondentih materialna nagrada bolj pomembna kot nematerialna. Analiza nam je pokazala, da bi se bili respondenti pripravljene usposabljanje še za druga delovna mesta, če bi jih podjetje nagradilo z višjo plačo in stalnostjo zaposlitve. Nagrade kot so več dopusta, ugodnosti pri delu in soodločanje pri delu pa se zdijo respondentom manj pomembne.

V raziskavi smo proučevali tudi razvoj in usposabljanje respondentov. Z analizo smo ugotovili, da so se respondenti pripravljene v večji meri

usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju. Zanimivo je, da so se v manjši meri pripravljene razvijati in usposabljanje v zameno za to, da ne bi rabili koristiti ur, ko ne bo dela na njihovem delovnem mestu ter, če bi usposabljanje potekalo med delovnim časom. Največjo oviro respondentov pri usposabljanju za druga delovna mesta predstavlja plača. Strah pred večjo odgovornostjo kakor tudi strah pred novimi delovnimi nalogami pa respondentom predstavljata najmanjšo oviro. V nadaljevanju smo podrobneje predstavljamo postopke preverjanja zastavljenih hipotez raziskave.

Hipoteza 1: Zaposleni, ki menijo, da jih nadrejeni dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje, so se bolj pripravljene usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju. To hipotezo smo dokazovali z Mann-Whitney U-testom. Ker je signifikanca manjša od 0,05 (znaša 0,048), pomeni, da obstajajo razlike med dvema povprečnima vrednostima za neodvisna vzorca. Povprečni rang je višji pri zaposlenih, ki menijo, da jih nadrejeni dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje, od tistih, ki menijo, da jih premalo motivirajo. To pomeni, da so se dovolj motivirani zaposleni bolj pripravljene usposabljanje še za druga delovna mesta kot premalo motivirani. Hipotezo 1 lahko potrdimo.

Hipoteza 2: Najpomembnejša nagrada za razvoj in usposabljanje zaposlenih še za druga delovna mesta je plača. To hipotezo smo rešili s povprečno vrednostjo, s katero smo ugotovili pomembnost določene nagrade. Ugotovili smo, da je zaposlenim najpomembnejša nagrada višja plača, saj so jo ocenili z največjo povprečno oceno. Na podlagi tega lahko hipotezo 2 potrdimo.

Hipoteza 3: Zaposlenim so materialne nagrade pomembnejše od nematerialnih nagrad. To hipotezo smo potrdili na temelju rezultatov frekvenčne analize. S pomočjo raziskave smo ugotovili, da je 61,8 % respondentov odgovorilo, da so jim materialne nagrade pomembnejše od nematerialnih nagrad. Hipotezo 3, da so zaposlenim materialne nagrade pomembnejše od nematerialnih nagrad, lahko potrdimo.

Hipoteza 4: Starejši zaposleni so manj pripravljene za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta. To hipotezo smo dokazovali z Mann-Whitney U-testom. Na podlagi signifikance, ki je 0,12 oziroma je več kot 0,05, je moč ugotoviti, da se mladi zaposleni niso statistično pomembno bolj pripravljene usposabljanje še za druga delovna mesta kot starejši zaposleni. Določene razlike se, kot je razvidno iz povprečja rangov, sicer kažejo, vendar razlike na stopnji zaupanja 0,05 niso signifikantne.

Verjetnost, da razlike niso nastale naključno, je premajhna. Med obema skupinama zaposlenih ni statistično pomembnih razlik v pripravljenosti za usposabljanje, zato hipotezo 4 ovzremo. To je seveda za podjetje Elti d.o.o. spodbudno, saj nam pove, da starost zaposlenih pri razvoju in usposabljanju ni pomembna.

5.2 Priporočila managementu

Analiza rezultatov merskega instrumenta je pokazala, da vodje ne cenijo dobro opravljenega dela zaposlenih, prav tako pa management ne opazi in pohvali dobrih delovnih rezultatov v podjetju. Če želi podjetje Elti d.o.o. biti konkurenčno na trgu, mora temu nameniti posebno pozornost. S tem se bo povečala motivacija zaposlenih, ki je za uspešnost podjetja in za učinkovitost zaposlenega zelo pomembna.

Motivacija zaposlenih za razvoj in usposabljanje je bistvenega pomena za obstoj in uspešnost podjetja, zato jo mora podjetje nenehno spodbujati. Analiza je pokazala, da so zaposleni v podjetju Elti d.o.o. motivirani za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta, vendar menijo, da jih vodje ne motivirajo dovolj. Kljub temu, da zaposleni so motivirani za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju, to ne pomeni, da jih sedaj ni več potrebno motivirati, kajti motivacija zaposlenih je dolgoročno neobstoja. Potrebno je stalno izvajati proaktivno motivacijo in sicer, da zaposlene motiviramo še preden pride do znižanja motivacije. Motivacijo zaposlenih za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta lahko podjetje spodbuja na veliko načinov in jo mora redno tudi izvajati. Najučinkovitejši način motiviranja določenih zaposlenih lahko podjetje ugotovi z rednimi letnimi razgovori z vsakim zaposlenim posebej. Ker zaposleni menijo, da jih vodje ne motivirajo dovolj za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta, mora temu podjetje Elti d.o.o. nameniti še posebno pozornost.

Zaposlenim so najpomembnejši motivacijski dejavniki za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju osebno zadovoljstvo, stalnost zaposlitve, višji osebni dohodek – plača in stimulacija. Na temelju teh motivacijskih dejavnikov so se pripravljani usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju. Največjo oviro pri usposabljanju še za druga delovna mesta jim predstavlja plača, zato vidimo eno izmed rešitev v sistematizaciji delovnih mest in njihovem vrednotenju, kar se odraža v

plačilni strukturi. S tem bi posledično motivirali zaposlene za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju.

Zaposlenim so materialne nagrade nekoliko pomembnejše od nematerialnih, zato bi bilo smiselno, da podjetje Elti d.o.o. ugotovi, katere so poleg plače te materialne nagrade, ki bi zaposlene motivirale za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta.

6 Sklep

Podjetje si v današnjem času ne sme in ne more privoščiti, da svojih zaposlenih ne bi motiviralo. Motivirani zaposleni so ključ konkurenčnosti in s tem uspešnosti podjetja. Poznavanje optimalnih načinov motiviranja zaposlenih je postalo še pomembnejše, saj je dandanes ljudi težje motivirati kot kdaj koli prej. Naloga vodje je, da ugotovi, kaj koga motivira v največji meri in nato pri svojih zaposlenih to tudi upošteva, kolikor pač lahko. Vodja zaposlene motivira, da bodo ti bolje opravljali svoje delo ter bolje izkoristili svoja znanja, izkušnje in veščine. Tako bodo zaposleni dosegali zastavljene cilje podjetja, bolje razvijali lastne potenciale in dosegali stalen razvoj in rast. Zaposleni morajo biti motivirani, saj bodo le tako sploh pripravljeni delati, se razvijati, usposabljanje in izobraževati. Usposabljanje in izobraževanje sta pomembni področji razvoja zaposlenih. Zaposleni se morajo nenehno usposabljanje in izobraževati, saj je znanje, ki so ga pridobili pred letom ali dvema, že zastarelo, kajti zahteve tržišča postajajo vse bolj neusmiljene.

Skozi teorijo smo predstavili razvoj, usposabljanje, izobraževanje, motiviranje in nagajevanje zaposlenih. Namen raziskave je bil analizirati motiviranost zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. za obvladovanje večih delovnih mest ter opredeliti optimalne motivacijske dejavnike. Do odgovorov smo prišli s pomočjo merskega instrumenta, ki smo ga posredovali vsem zaposlenim v podjetju Elti d.o.o., ki so bili tudi naša ciljna skupina. V raziskavo je bilo vključenih 129 zaposlenih, vrnjenih smo dobili 106 merskih instrumentov, od katerih so bili 4 neveljavni.

Med pomembnejše ugotovitve raziskave uvrščamo, da so osebno zadovoljstvo, stalnost zaposlitve, višji osebni dohodek – plača in stimulacija najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju. Preden smo pričeli z raziskavo, smo predpostavljali, da

finančno nagrajevanja ni edini motivator za razvoj in usposabljanje zaposlenih. Ugotovili smo, da je poleg finančnega nagrajevanja zaposlenim pomembna tudi stalnost zaposlitve, nagrade, kot so več dopusta, ugodnosti pri delu in soddločanje pri delu, pa zaposlenih ne bi motivirale za razvoj in usposabljanje v podjetju.

Na temelju analiziranih podatkov, ki smo jih zbrali z lastnim merskega instrumenta, smo potrdili ali ovrgli hipoteze, ki smo jih opredelili na začetku raziskave. Tako smo hipoteze 1, 2 in 3 potrdili, hipotezo 4 pa smo s pomočjo raziskave ovrgli, kar je za podjetje Elti d.o.o. spodbudno, saj starost zaposlenih pri razvoju in usposabljanju ni pomembna.

Motivacijo zaposlenih za razvoj in usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju je potrebno nenehno spodbujati na različne načine in jo redno tudi izvajati, saj je motivacija dolgoročno neobstoja. Glede na rezultate analize mora podjetje Elti d.o.o. posebno pozornost nameniti temu, da bodo vodje cenili dobro opravljeno delo zaposlenih, da se bo dober delovni rezultat hitro opazil in pohvalil ter da bodo vodje bolj motivirali zaposlene za razvoj in usposabljanje zaposlenih še za druga delovna mesta v podjetju. S tem se bo povečala motivacija zaposlenih, ki je za uspešnost podjetja in za učinkovitost zaposlenega zelo pomembna. Zaposleni v podjetju so se pripravljani usposabljati še za druga delovna mesta, ampak jim največjo oviro predstavlja plača. To oviro bi lahko odpravili s sistematizacijo delovnih mest in njihovim vrednotenju, kar se odraža v plačilni strukturi. V podjetju Elti d.o.o. bi bilo smiselno ugotoviti tudi, katere materialne nagrade poleg plače še motivirajo zaposlene za usposabljanje še za druga delovna mesta v podjetju Elti d.o.o.

7 Viri in literatura

- Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice*. London in Philadelphia: Kogan Page.
- Auer Antončič, J. & Antončič B. (2010). *Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij* [online]. Dostopno na: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_115-130.pdf [20.4.2014].
- Bodimer, J. (2013). *Use Training and Development to Motivate Staff* [online]. Dostopno na: <http://humanresources.about.com/od/coachingmentorin1/a/trainmotivation.htm> [7.10.2013].

- Bartol, K. M. & Martin D. C. (1995). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije in Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, V., Penger S., Škerlavaj M. et al. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ferjan, M. (1999). *Učēča se organizacija. Evropska skupnost in management: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ghodratia, H. & Ghaffari Tabarb R. (2013). *A study on effective factors on employee motivation* [online]. Dostopno na: http://www.growingscience.com/msl/Vol3/msl_2013_163.pdf [7.10.2013].
- Golden Research Thoughts. (2013). *A modern approach of management in Motivation of employees/methods of Employee motivation: a modern approach* [online]. Dostopno na: <http://www.aygrt.isrj.net/UploadedData/1938.pdf> [28.11.2013].
- Heathfield, M. S. (2013). *Training Employees for Motivation and Retention* [online]. Dostopno na: http://humanresources.about.com/od/training/a/training_dev.htm [7.10.2013].
- Heathfield, M. S. (2014). *Leadership Inspires Motivation* [online]. Dostopno na: <http://humanresources.about.com/od/motivationsucces3/a/leadership-inspires-motivation.htm> [2.5.2014].
- Hossain, M. K. & Hossain A. (2013). *Factors Affecting Employee's Motivation In The Fast Food Industry: The Case Of Kfc Uk Ltd* [online]. Dostopno na: <http://ojs.journals.cz/index.php/RJEBI/article/view/223> [28.11.2013].
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jacob, C., Jacob J. (2013). *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees* [online]. Dostopno na: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/26770/16992> [28.11.2013].
- Kavran, D. & Florjančič J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lotrič, B. (2003). *Kadrovski management v manjših storitvenih organizacijah*. Kranj: B&B.
- Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, R. (2010). *Kako motiviramo sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina S. (1999). *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 24.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, G. & Miglič G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Interna dokumentacija podjetja ELTI d.o.o.
- Podjetje Elti d.o.o.* [online]. Dostopno na: <http://www.elti.com/> [3.10.2013].

Tamara Šmelc, mag. ekon. in posl. ved je diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer je z izobraževanjem nadaljevala na podiplomskem bolonjskem študiju 2. stopnje in magistrirala na področju managementa, organizacije in človeških virov. Trenutno je samozaposlena.

Dr. Simona Šarotar Žižek je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede na EPF v Mariboru, in sicer na smer Management in organizacija in ga uspešno zaključila leta 2000. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomi se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d., in sicer kot pomočnica direktorja v službi za obvladovanje kakovosti poslovanja. Septembra 2004 je postala sekretarka uprave Mure d.d., kasneje je dela dopolnila še s prevzemom del in nalog vodje strateškega razvoja. Od oktobra leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru na delovnem mestu asistentke za področje upravljanja človeških virov. Dr. Simona Šarotar Žižek, izvoljena v naziv docentke za področje managementa poslovanja, sodeluje kot avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter znanstvenih ter strokovnih konferencah doma in v tujini. Vodila je številne mednarodne raziskovalne projekte.