

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V STORITVENI DEJAVNOSTI

Ljubljana, september 2012

ŠPELA MANDELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Mandelc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Nagrajevanje zaposlenih v storitvenem sektorju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PLAČE IN NAGRAJEVANJE	2
1.1 Sistem plač in nagrajevanja	2
1.2 Oblikovanje sistema nagrajevanja	5
1.3 Oblike nagrajevanja	6
1.3.1 Prednosti in slabosti nagrajevanja	7
1.3.2 Denarno nagrajevanje	8
1.3.3 Nedenarno nagrajevanje	9
1.4 Sodobne smernice sistema nagrajevanja	10
2 ANALIZA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V STORITVENEM SEKTORJU ..	11
2.1 Opis vzorca	12
2.2 Analiza rezultatov	13
2.2.1 R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja?	13
2.2.2 R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne (delež variabilnega dela plač je zanemarljiv)?	14
2.2.3 R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev?	16
R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov?	16
R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja?	16
R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem?	16
2.2.4 R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade?	20
2.3 Ugotovitve in možne izboljšave	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	3
Slika 2: Trikotnik pravičnosti.....	5
Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	6
Slika 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad	8

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja?.....	14
Tabela 2: Ste mnenja, da bi se razmerje med stalnim in variabilnim delom plačila moralo spremeniti v prid variabilnemu?.....	15
Tabela 3: Ali ste mnenja, da plesni klub ali PZS dovolj nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate?.....	15
Tabela 4: Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate kot plesni trener?.....	16
Tabela 5: Kako se je spreminjalo Vaše plačilo v zadnjih treh letih?	17
Tabela 6: Do spremembe plačila je prišlo zaradi:	17
Tabela 7: Kakšno plačilo bi po vašem morali prejemati za opravljeno delo plesnega trenerja?.....	18
Tabela 8: Kaj po Vašem mnenju najbolj vpliva na višino plačila in nagrade?	19
Tabela 9: Katera nagrada Vam pomeni največ?.....	21

UVOD

Nagrade, denarne ali nedenarne, so med zaposlenimi dobrodošle, podjetja pa na tak način nagradijo zaposlene, ki so določeno delo dobro opravili. Kljub temu, da smo trenutno v obdobju šibkega gospodarstva in da podjetja znižujejo svoje stroške na vseh možnih ravneh, ima nagrajevanje zaposlenih v podjetjih še vedno močno vlogo. Tako so podjetja prišla do ugotovitve, da so zaposleni velikokrat zadovoljni že z majhnimi darili, ki simbolizirajo neko spoštovanje in zadovoljstvo podjetja. Podjetja tako v zmanjšanem obsegu vseeno nagrajujejo zaposlene, saj vedo, da brez zadovoljnih in uspešnih zaposlenih ni uspešnega podjetja.

Ker se že od malih nog ukvarjam s plesom, sem se kmalu znašla v vlogi učitelja. Približno sedem let poučujem in treniram predvsem kategorizirane plesalce hip hopa, ki so v večini tudi člani slovenske reprezentance. V vlogi trenerja sem deležna tako denarnih in nedenarnih nagrad, med katerimi bi se včasih težko odločila, katere so mi ljubše. Ker sem obkrožena tudi z nagradami drugih trenerjev, me je zanimalo, kaj o nagrajevanju menijo drugi trenerji.

V diplomski nalogi tako želim predstaviti in primerjati sistem plač in nagrajevanja plesnih učiteljev in trenerjev v različnih slovenskih plesnih klubih, pri čemer bomo zanemarili dejavnik, da so plesne šole v različnih krajih. Namen diplomske naloge je predstaviti sistem ter pomembnost plač in nagrajevanja ter preučiti, kako ta sistem deluje med plesnimi trenerji. Cilj diplomske naloge je odkriti, ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja, kako na sistem vplivajo gospodarska kriza, medijska prepoznavnost, prejeta znanje ter dosežki plesalcev. Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega.

V prvem delu sem uporabila metodo deskripcije, ki zajema že napisana stališča in ugotovitve avtorjev iz domače in tuje literature ter gradiv na spletu. V tem delu sem opisala sistem plač in nagrajevanja, njegovo oblikovanje, oblike in cilje nagrajevanja ter navedla nekaj novih smernic oblikovanja tega sistema.

V drugem, empiričnem delu diplomske naloge, sem pri iskanju podatkov uporabila metodo anketiranja. Z anketo, pri kateri sem uporabila vprašanja zaprtega in odprtega tipa, sem poskušala ugotoviti pomen in vrednotenje nagrajevanja trenerjev različnih plesnih šol. Z dobljenimi rezultati sem poskušala odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja, posledično pa potrditi ali ovreči glavno tezo:

TEZA:

Plače in nagrade plesnih trenerjev so v največji meri odvisne od dosežkov njihovih varovancev (plesalcev).

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA:

R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja?

R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne (delež variabilnega dela plač je zanemarljiv)?

R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev?

R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov?

R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja?

R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem?

R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade?

1 PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Plače in nagrajevanje zaposlenih so pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti in uspešnosti posameznega podjetja, celo v času gospodarske krize, ki se ji počasi izmikamo. Glede na raziskavo visokih strokovnjakov managementa človeških virov iz več kot 230 podjetij v 29 državah se podjetja soočajo s temo obvladovanja stroškov ter ključnimi zaposlenimi. V ospredju se vedno bolj pojavlja razlika med motiviranjem in neodhodu top izvajalcev oziroma potenciala podjetja na eni strani in zaposlenimi z malo spretnostmi na drugi strani (Dobson, 2010). Kljub številnim odpuščanjem in drugim zniževanjem stroškov sta dober sistem plač in nagrajevanja ključnega pomena, da podjetje obdrži vsaj ključne kadre, ki podjetju prinašajo največ koristi, tako v dobrih kot težkih časih (Napsha, 2010).

1.1 Sistem plač in nagrajevanja

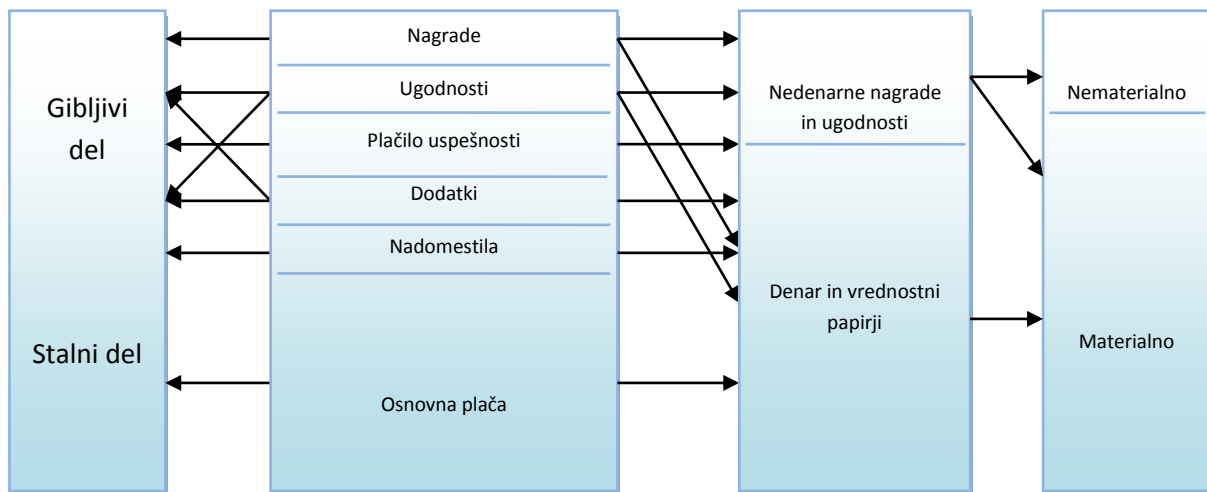
Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Ker v Sloveniji nimamo enega izraza, ki bi zajemal plačevanje in nagrajevanje, bomo pred nadaljnjo obravnavo najprej razložili razliko med besedama plača in nagrajevanje. Plača zajema vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo, vključno s plačilom za uspešnost. Nagrade, ne glede na obliko, pa zaposleni dobijo poleg plače. Zaposleni poleg tega prejemajo

tudi zakonsko opredeljene ugodnosti ter bonitete, ki jih podjetje dodeli zaposlenim na lastno pobudo (Zupan et al., 2009, str. 526).

Kot smo že omenili, plače in nagrajevanje močno vplivajo na zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje tako zaposlenih kot stroškov dela. Kljub temu, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače s sodelavci, pa višina plače in razmerja med njimi tu niso ključnega pomena (Zupan et al., 2009, str. 123). Pomembno je predvsem razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače. Stalni del plače predstavlja nadomestilo za delovno silo in je odvisno od tega, kakšno je delo, gibljivi del pa predstavlja nadomestilo za nadpovprečno uporabo človeških virov in je odvisno od tega, kako dobro ga zaposleni opravlja (Zupan et al., 2009, str. 526, 568).

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 526.

Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Razumejo jih kot nadomestilo za vložen trud in kot prispevek vsakega posameznika podjetju (Zupan, 2001, str. 117). Tipična sestava slovenske plače zajema: osnovno plačo, dodatke, dodatek za delovno dobo, ugodnosti, bonitete, nadomestila, plačilo za delovno uspešnost, plačilo za uspešnost poslovanja, nagrade za posebne dosežke, druge osebne prejemke, povračila stroškov v zvezi z delom in druge ugodnosti.

V Evropi so nekateri sestavni deli plač večinoma predpisani z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugimi predpisi, saj na tak način država in sindikati delavcem zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Države s svojo politiko vplivajo predvsem na načine nagrajevanja zaposlenih (Zupan et al., 2009, str. 528). Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, ugodnosti pri delu ter v veliko primerih še sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 192).

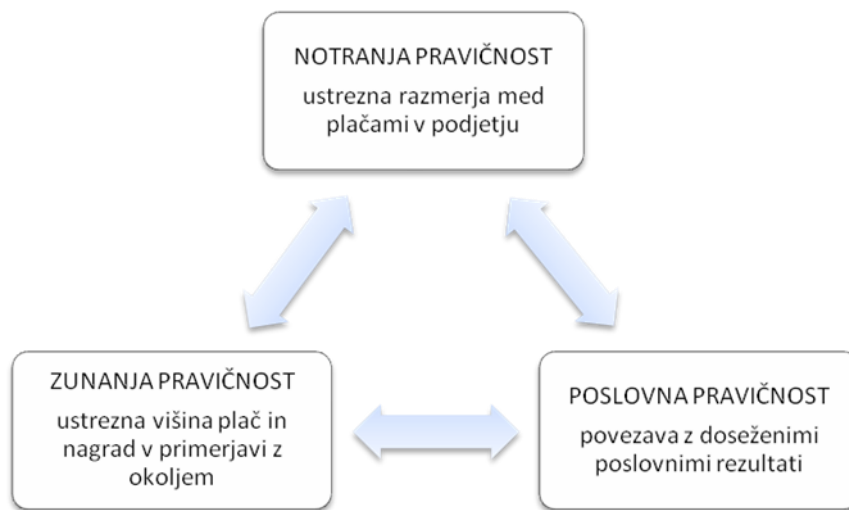
Gospodarska kriza je vplivala na podeljevanje, velikost in namen nagrad. Delodajalci so postali precej bolj preiščljivi, poleg tega pa pred nagrajevanjem radi odgovorijo na nekaj vprašanj, ki so jim v pomoč pri izbiri nagrade. Zanima jih, koliko so dobili v zameno za njihovo plačilo, kolikšna je učinkovitost podeljevanja nagrad ter kakšna je donosnost naložbe podeljevanja nagrad (Dobson, 2010).

Sistemi plač in nagrajevanja so torej procesi, ki pretvarjajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Če so ti sistemi učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke posameznih zaposlenih ter večajo pripadnost podjetju. Spodbudno delovno okolje, osebna rast in privlačna prihodnost so tako le posredna plačila in nagrade, ki delodajalcu pomenijo strošek oziroma naložbo, ki se mu povrne z večjo uspešnostjo tako podjetja kot zaposlenih (Zupan, 2001, str. 116). Zaradi pritiskov zniževanja stroškov podjetja, med katerimi večji del zavzemajo stroški plač in nagrajevanja, so podjetja prisiljena, da višino izplačil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati zaposlenih (Zupan, 2001, str. 121). Povečati produktivnost in motiviranost zaposlenih v času recesije se bo izkazala za močno konkurenčno prednost tako danes, kot kasneje. Odgovor na povečanje produktivnosti zaposlenih je v gradnji in vzdrževanju delovnega okolja, ki dosledno navdihuje ljudi, da posvetijo čas, znanje in trud podjetju ter s tem dvignejo rezultate, uspešnost in konkurenčnost podjetja (Irvine, 2009, str. 64). Osnovni cilj sistema je torej podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k večji uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Da bi sistem nagrajevanja primerno podpiral izvajanje strategije, pa mora zadostiti naslednjim zahtevam:

- biti mora pravičen,
- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Sistem mora biti pravičen tako za zaposlene kot tudi za samo podjetje. Prav dojemanje pravičnosti pa je pogojeno s prepričanji, vrednotami in interesi posameznika, zato nanj ne moremo vplivati zgolj s prizadevanjem za čim bolj oblikovan sistem (Zupan, 2001, str. 122). Pri oblikovanju sistema se tako lahko opremo na trikotnik pravičnosti Martina Hilba, ki zajema tri vrste pravičnosti, ki morajo sodelovati složno. Notranja pravičnost pomeni pravilna razmerja med plačami znotraj podjetja, zunanja pravičnost zajema ustrezno višino plač in nagrad v primerjavi z zunanjim okoljem, poslovna pravičnost pa povezuje plače in nagrade z uspešnostjo posameznika (Zupan et al., 2009, str. 536).

Slika 2: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 122.

Treba je povedati, da ima velik pomen tudi komunikacija oziroma povratna informacija, kako dobro zaposleni opravljajo svoje delo. Pri tem je poznavanje poslovnih ciljev ključnega pomena, saj so na tak način zaposleni seznanjeni s pričakovanimi rezultati in željami podjetja. Poslovna pravičnost manj zadeva zavzetost zaposlenih, je pa toliko bolj ključna v ustvarjanju in ohranjanju pravega partnerskega odnosa (Zupan et al., 2009, str. 536).

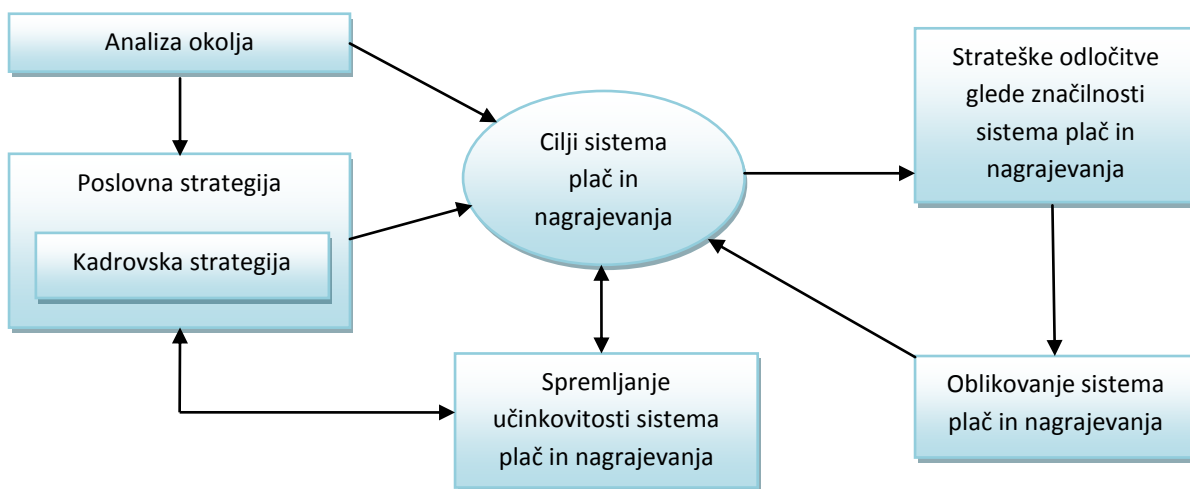
1.2 Oblikovanje sistema nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti, kar pa lahko dosežemo le, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja (Zupan et al., 2009, str. 534).

Oblikovanje sistema nagrajevanja je v osnovi povezano z oblikovanjem sistema plač. Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je dokaj nevhvaležna naloga, saj nikoli ni postavljen tako, da bi bili z njim zadovoljni vsi. Noben sistem ni idealen, pa tudi večer ne, zato je sistem prej ali slej treba zopet obnoviti, ga dopolniti glede na spremembe v poslovnem okolju in glede na izkušnje, ki jih dobimo pri njegovem izvajanju. Kljub temu, da vsako preoblikovanje sistema traja od treh mesecev do enega leta, je odvisno predvsem od kompleksnosti poslovanja ter velikosti podjetja, pa so sistemi ključnega pomena za vsako podjetje (Zupan, 2001, str. 138). Proces oblikovanja sistema lahko oblikujejo strokovnjaki iz podjetja ali pa se ga oblikuje s pomočjo zunanjih svetovalcev. Najbolj učinkovito je, kadar se oblikuje pod vodstvom nekega člana vrhnjega managementa ali pod vodstvom nekoga, ki lahko sproti usmerja delo in sprejema potrebne odločitve. Sistemi se popolnoma na novo postavijo le v novoustanovljenih podjetjih, v že obstoječih podjetjih pride le do spreminjanja že obstoječih sistemov (Zupan, 2001, str. 133).

Za nagrajevanje ne poznamo nekega univerzalnega sistema, podjetje vedno izbere le model, ki je v danem trenutku najboljši za podjetje. Na osnovi predhodne analize okolja, poslovne in kadrovske strategije si podjetje oblikuje cilje, ki jih z novim sistemom želi doseči, npr. večjo prilagodljivost zaposlenih, pridobivanje novega znanja, uveljavitev timskega dela. Na podlagi sprejetih ciljev podjetje sprejme strateške odločitve oziroma izhodišča novega ali spremenjenega sistema, ki služijo kot podlaga za oblikovanje novega sistema (Zupan et al., 2009, str. 535). Ko se sistem nagrajevanja razvija, je vanj dobro vključiti vse zaposlene, ki s svojim delom lahko vplivajo na uspešnost podjetja. Z obsežnim komuniciranjem je treba doseči, da bo nov sistem razumljiv vsem zaposlenim. Jasno morajo vedeti, kakšna je povezava med svojim vedenjem, kazalci uspešnosti in višino plače. Le tak sistem bo vodil zaposlene k večji učinkovitosti in uspešnosti posameznikov (Zupan, 2001, str. 136). Pri oblikovanju mora podjetje upoštevati tudi stroškovni vidik. Delodajalec mora opredeliti zgornjo mejo, do katere se lahko oblikuje proračun za plače in nagrajevanje, ki je sprejemljiv tako za zaposlene kot za delodajalca (Ratkovič, str. 27, Zupan, 2001, str. 135). Po vsem tem sledi še spremljanje, ali spremenjen sistem res deluje v smeri doseganja ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo in zagotavljajo podporo izvajanju poslovne in kadrovske strategije (Zupan et al., 2009, str. 535).

Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 535.

1.3 Oblike nagrajevanja

Poznane so različne oblike nagrajevanja. V osnovi razlikujemo formalne in neformalne programe nagrajevanja. Pri formalnih programih nagrajevanja so pravila podeljevanja nagrad že vnaprej znana, višine nagrad pa višje kot pri neformalnih programih. Neformalni programi nagrajevanja, med katere spadajo spontane nagrade in priznanja, pa zaznamujejo predvsem majhni stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora, vodje pa jih lahko uporabljajo na vseh ravneh. Neformalno nagrajevanje je vpeto v vsakodnevno vodenje, se pa razlikuje od podjetja do podjetja (Zupan, 2001, str. 209).

Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti praviloma izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, pa so lahko nagrade in ugodnosti denarne ali nedesarne (Zupan et al., 2009, str. 527).

Pri nagrajevanju ter podeljevanju priznanj in pohval moramo zadostiti določenim kriterijem, s katerimi dosežemo učinkovitost sistema. Nagraditi je treba tiste dosežke in vedenje zaposlenih, ki so pomembno vplivali na uspešnost poslovanja podjetja. Dobra nagrada naj bi odgovorila na želje in pričakovanja nagrajenca, kar pomeni, da se nagrade od zaposlenega do zaposlenega razlikujejo (Armstrong, 2007). Z neuporabno in neželeno nagrado dosežemo predvsem nezadovoljstvo zaposlenih, kar pa ni cilj nagrajevanja. Velikost nagrade naj bo primerna velikosti dosežku, ki ga je zaposleni dosegel. Poleg tega je v podjetju treba zgraditi kulturo uspešnosti, kjer so zaposleni seznanjeni, da so dosežki glavno merilo uspeha podjetja ter da sama prizadevanja zaposlenih niso dovolj (Nelson, 2005).

Ob upoštevanju vsega tega je pri nagrajevanju pomembno tudi, kdaj, kdo in kako nagrado izročimo. Različne objave v časopisih in revijah, sprejemi pri vodstvu podjetja večajo vrednost nagrad, medtem ko nagrade pomenijo več, če jih nagrajenec prejme iz rok ugledne osebe. Pri vsem tem moramo vseeno paziti na karakter nagrajenca, saj so za nekatere zaposlene javni govori in javne podelitve prej kazen kot nagrada (Zupan et al., 2009, str. 561). Izrekanje pohval in nagrad zna biti dokaj težko delo, saj mora biti pohvala natančna in iskrena, če deluje neiskreno, jo zaposleni lahko razumejo kot manipulacijo, kar pa zopet neugodno vpliva na zaposlene (Nelson, 1996).

1.3.1 Prednosti in slabosti nagrajevanja

Nagrade lahko na zaposlene vplivajo pozitivno ali negativno. Nekaj pozitivnih vplivov sta nagradam pripisala Wallace in Szilagy (Lipičnik, 1998, str. 199):

- *Nagrada lahko deluje kot cilj.*
Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičen denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- *Nagrada lahko deluje kot instrument.*
Tu gre za primere, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem. Spoznanje, da ustreznost aktivnosti vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki vodijo do nje.
- *Nagrada lahko deluje kot simbol.*
Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- *Nagrada lahko deluje kot vajeti.*

Poleg vsega zgoraj naštetega, je ljudi s pomočjo denarja lahko držati na vajetih. To pomeni, da od ljudi lahko dobimo, kar želimo, če so za to primerno denarno nagrajani. Edini pogoj, da deluje denar v tej smeri, pa je, da imajo ljudje, s katerimi opravljamo, malo denarja. Prisiliti ljudi, da delajo take aktivnosti, ki jih sami ne želijo, ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene, je zelo nehumano. Govorimo lahko o manipulaciji (Lipičnik, 1998, str. 199).

Poleg zgoraj omenjenih pozitivnih lastnosti nagrad pa poznamo tudi kritiko Alfija Kohna (1993), ki je nagradam očital šest slabosti:

- Nagrade ne delujejo spodbujevalno. Spodbuja le delo, ki zaposlenim predstavlja izziv.
- Nagrade kaznujejo tiste, ki jih ne dobijo, torej neugodno vplivajo na zaposlene, ki nagrade niso prejeli.
- Nagrajevanje sili zaposlene k tekmovalnosti, s tem pa uničuje odnose med njimi.
- Nagrade zanemarjajo upravičene razloge.
- Nagrade zavirajo tveganje.
- Nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo.

Na vse to pa je odgovoril George Milkovich (1995), ki trdi, da problem ni v nagradah samih, pač pa je problem v načinu, kako jih ljudje uporabljajo. Ustrezno postavljeni cilji podjetja naj bi zaposlenim predstavljali izzive, z doseženimi cilji pa se večja tudi uspešnost podjetja. K uspešnosti podjetja pripomorejo tudi timska dela, ki so prav tako nagrajena. Določeni zaposleni pa ne bi bili pripravljeni tvegati, če za svoje delo ne bi dobili temu primerne nagrade (Zupan et al., 2009, str. 533).

1.3.2 Denarno nagrajevanje

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto odločilni dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

Slika 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • So zaželene. • So preproste. • Vsi jih razumemo. • Lahko so dodatna spodbuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niso obstojne. • So vsakdanje. • Težko jih nadgradimo. • Lahko postanejo samoumevne.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 211.

Najbolj zaželene naj bi bile še vedno denarne nagrade. Kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, pa je z njimi povezanih kar precej težav. Kakor hitro denar dobimo, ga lahko tudi zapravimo ter pozabimo, da smo ga za nagrado sploh dobili. Denarne nagrade so praktične tudi za delodajalca, saj mu ni treba razmišljati, kaj bi zaposlenemu podaril za nagrado. Prav zaradi tega pa denarne nagrade ne prinašajo kakšnih globljih vrednosti. Še več, denarne nagrade prinašajo poleg prednosti kar nekaj slabosti. Denarne nagrade je namreč zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek, kot so ga že prejeli. Slaba stran nagrad je, da se ljudje nanje hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Ko zaposleni prejmejo denarno nagrado, niso posebej veseli, bili bi pa zelo razočarani, če nagrade ne bi dobili (Zupan, 2001, str. 211).

Po tem se lahko vprašamo, če finančne nagrade ljudi res motivirajo oziroma ali so med zaposlenimi res zaželene. Odgovor naj bi bil pritrdilen za tiste, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado (Lipičnik, 1998, str. 199). Poleg tega naj bi bili ljudje, ki za svoje delo pričakujejo nagrado, pri tem manj uspešni, kot tisti, ki za svoje delo ne pričakujejo nobenih nagrad (Alfie Kohn v Gruban, 2007a).

V Sloveniji je obvezno denarno nagrajevanje določeno samo za izume, in sicer z Zakonom o izumih iz delovnega razmerja, kar pa ne pomeni, da so druge inovacije (tehnične in netehnične) manjvredne, ampak so le prepuščene avtonomnemu urejanju podjetij (Zirnstein & Franca, 2008, str. 60–66).

1.3.3 Nedenarno nagrajevanje

Vse več podjetij se je zaradi krize in zmanjševanja stroškov, tudi pri nagrajevanju, začelo odločati za različne, predvsem drugačne, tudi bolj kreativne načine nagrajevanja (Nelson, 2005). Nedenarno nagrajevanje tako dobiva vedno večjo veljavo, nekaj je k temu pripomogla tudi gospodarska kriza. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je lahko velika ovira tudi pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu (Gruban, 2007b).

Med nedenarne nagrade sodijo vse oblike prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti in nematerialne nagrade. Med nematerialne ugodnosti lahko štejemo večji ugled, večjo prepoznavnost, med nematerialne nagrade pa priznanja in pohvale zaposlenim (Zupan et al., 2009, str. 527).

Prednost nedenarnih nagrad je njihova vizualizacija. Zaposleni si v zameno za dosežene cilje precej lažje predstavlja brezplačno družinsko potovanje, kot določen denarni znesek (Fister Gale, 2002). Pogoste nedenarne nagrade, ki jih podjetja podeljujejo svojim zaposlenim, so različna darila umetniške vrednosti, zlata darila, knjige, razkošna kosila in večerje, športne aktivnosti, tehnološki izdelki, darila za člane družine, odobren prosti čas, nagrade za razvijanje, sprostitev in izobraževanje zaposlenih (Zupan, 2001, str. 211).

Podeljevanje nagrad v podjetju ni nujno drag podvig, saj obstaja veliko načinov, kako nagraditi zaposlene. V primeru, da podjetje še nima nobenega formalnega programa nagrajevanja, obstajajo raznorazni načini, kako lahko podjetje zaposlenim pokaže zadovoljstvo in spoštovanje za dobro opravljeno delo. Raziskave so pokazale, da so zaposleni velikokrat zadovoljni že s pohvalo, izrečeno v pravem trenutku. Že spontana, takojšnja pohvala za dobro opravljeno delo lahko zaposlenemu pomeni več kot kakršna koli kasnejša nagrada. Pomembno vlogo predstavljajo tudi podeljena priznanja in pohvale, ki jih je pogosto zaslediti na vidnih mestih v pisarnah nagrajenih zaposlenih (Nelson, 1996). Med pomembnejše nematerialne nagrade spadajo tudi nastopanja na pomembnejših prireditvah in sestankih, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja, oglasih podjetja, bolj zveneč naziv delovnega mesta (Zupan et al., 2009, str. 561).

Kljub dobremu vplivu nematerialnih nagrad pa dolgoročno samo njihovo podeljevanje pri zaposlenih ne bo naletelo na dober odziv. Zaposleni poleg teh potrebujejo tudi prej omenjene denarne nagrade. Za podjetje in zaposlene je tako najbolje, če se sestavi nek kombiniran sistem denarnega in nedenarnega nagrajevanja, ki bo s plačilnim sistemom tvoril zaokroženo celoto (Zupan, 2001. str. 213).

1.4 Sodobne smernice sistema nagrajevanja

Sodobne smernice sistemov nagrajevanja poudarjajo predvsem to, da nagrade niso le v denarju, ampak so tudi v drugih nedenarnih oblikah. Ti sistemi dajejo managerju večjo možnost neposrednega vpliva na nagrajevanje sodelavcev, kar je kombinirano z večjo uporabo objektivnih meril in transparentnostjo sistemov.

Individualizacija sistemov nagrajevanja oziroma nagrajevanje po meri posameznika prinaša prednosti, da nagrade v čim večji meri prilagodimo željam in interesu posameznika, kar je dobro za obdržanje ključnih zaposlenih. Vse večjo vlogo tako predstavljajo t. i. fleksibilni sistemi, pri katerih obstaja možnost izbire med različnimi oblikami nagrad (Zupan et al., 2009, str. 569).

Spremembe in novosti v sodobnih sistemih plač in nagrajevanja lahko povzamemo v naslednjih alinejah (Zupan et al., 2009, str. 565–567):

- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja – zaposleni na tak način vidijo vpliv različnih načinov njihovega vedenja na končno izplačilo ali nagrado.
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje – ti v določenih okvirih lahko samostojno sodelujejo pri oblikovanju sistema nagrajevanja.
- Vključevanje čim večjega števila zaposlenih v sistem nagrajevanja.
- Usmerjenost v prihodnost – tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle dosežke, sedaj pa je vse bolj orientirano v prihodnost in prihajajoče poslovne načrte. To podjetja dosežejo s tem, da nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti.

- Naraščanje dolgoročnih spodbud – izplačila niso le gotovinska, temveč vse bolj vključujejo nagrajevanje v delnicah in delniških opcijah, to pa vpliva na spreminjanje strukture lastništva v podjetjih.
- Večji delež plačila je namenjen zaposlenim, ki so najbolj vplivali na poslovanje podjetja.
- Povečanje gibljivega deleža plače na vse zaposlene – delodajalci in zaposleni sklenejo sporazum, kjer osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. Tako se razmerje med gibljivim in fiksnim delom plače nagne v korist gibljivega, ki je vezan na dolgoročno uspešnost podjetja.
- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema za sorodne skupine delovnih mest – v preteklosti so prevladovali enotni sistemi določanja plač za vsa delovna mesta, v zadnjem času pa se pojavljajo različni načini določanja osnovnih plač v sorodnih skupinah delovnih mest.

2 ANALIZA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V STORITVENEM SEKTORJU

V drugem delu diplomske naloge sem zgoraj opisano teorijo preučila v storitvenem sektorju, natančneje v plesni dejavnosti. Predstavila in primerjala sem sistem plač ter nagrajevanja plesnih učiteljev in trenerjev v različnih slovenskih plesnih klubih, pri čemer smo zanemarili dejavnik, da se plesni klubi nahajajo v različnih delih Slovenije. Učitelji in trenerji, zajeti v anketi, poučujejo moderne tekmovalne plese (break dance, hip hop, street, electric boogie). Za omenjen sektor sem se odločila zato, ker tudi sama poučujem hip hop, zanimalo pa me je, kako se moje mnenje in zadovoljstvo razlikuje od mnenj ostalih.

Pri raziskavi sem si pomagala z anketo, ki so jo anketiranci reševali preko interneta. Vprašalnik je bil smiselno povzet po Ratkovič (2007) in Bezjak (2009) ter smiselno dopolnjen po lastni presoji. Anketo sem v prvi vrsti naslovila na plesne klube, pri čemer sem naletela na težave, saj marsikateri plesni klub v Sloveniji ni želel deliti ankete z njihovimi plesnimi učitelji, saj naj bi bili ti podatki njihova poslovna skrivnost. Po tem sem nekaj anket posredovala posameznikom, ki učijo v različnih plesnih šolah, pri čemer je bil odziv veliko boljši.

Z dobljenimi rezultati sem poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja, posledično pa potrditi ali ovreči glavno tezo:

TEZA:

Plače in nagrade plesnih trenerjev so v največji meri odvisne od dosežkov njihovih varovancev (plesalcev).

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA:

R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja?

R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne (delež variabilnega dela plač je zanemarljiv)?

R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev?

R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov?

R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja?

R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem?

R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade?

2.1 Opis vzorca

V Sloveniji je v sekcijo Modernih tekmovalnih plesov (MTP) vključenih 57 plesnih klubov. V vsakem klubu poučuje kar nekaj trenerjev, kar je odvisno predvsem od velikosti plesnega kluba. Poleg tega je v plesnih klubih nekaj učiteljev, ki le poučuje plesno znanje, nekaj pa je trenerjev, ki poučujejo in trenirajo plesalce ter se z njimi udeležujejo plesnih tekmovanj. Pri plesnih trenerjih moramo opozoriti tudi na to, da kar nekaj trenerjev poučuje v več različnih plesnih klubih hkrati. Če povzamemo, je v Sloveniji približno 65 aktivnih plesnih trenerjev MTP, v moj vzorec pa sem naključno zajela 32,3 % teh trenerjev.

Vzorec zajema 21 ljudi, od tega so štirje predstavniki moškega spola (19 %) ter 17 predstavnic ženskega spola (81 %). Na žalost na vprašalnik ni odgovorilo več predstavnikov moškega spola, čeprav se je število trenerjev v zadnjih letih povečalo.

57,1 % anketirancev oz. 12 trenerjev je starih od 21 do 25 let, 23,8 % oz. 5 trenerjev je starih od 26 do 30 let, 14,3 % oziroma 3 trenerji pa so stari med 15 in 20 let. Le en anketiranec je bil starejši od 30 let.

Največ anketirancev poučuje v Osrednjeslovenski regiji, teh je 7. Sledijo ji Obalno-kraška regija, Gorenjska in Podravska regija s po štirimi učitelji. Trije učitelji širijo plesno znanje na Goriškem, dva v Pomurski regiji, eden pa v Jugovzhodni regiji. Tukaj je potrebno omeniti, da nekateri anketiranci poučujejo v različnih regijah naenkrat.

Anketiranci poučujejo v različnih plesnih klubih, štirje prihajajo iz Blejskega plesnega studia, trije iz Plesne šole Urška, dva iz Plesnega kluba Spot, dva iz Plesnega kluba Evora, ostali pa so bili predstavniki drugih plesnih klubov. 17 anketiranih učiteljev poučuje v sedanjem klubu zadnjih 5 let, trije so zvesti klubu od 6 do 10 let, en anketiranec pa poučuje v klubu več kot 10 let. 52,4 % ali 12 ljudi od vseh anketirancev poučuje ples šele zadnjih 5 let, 42,9 % ali 9 učiteljev poučuje ples od 6 do 10 let, en učitelj pa poučuje več kot 10 let.

Če med sabo povežemo dobo poučevanja na splošno in dobo poučevanja v sedanjem plesnem klubu, ugotovimo, da je kar 71,4 % oz. 15 trenerjev zvestih sedanjim klubom. Ples so začeli poučevati v sedanjem klubu in tu poučujejo ples še danes. Preostalih 6 je ples začelo

poučevati drugje kot poučujejo danes. Sklepamo lahko, da so z delom zadovoljni, sicer bi poučevali drugje.

Glede na delovno razmerje 14 učiteljev ali trenerjev (63,3 %) poučuje v klubih preko študentskega servisa, trije poučujejo preko svojega podjetja (samostojni podjetniki), dva sta v klubih zaposlena. Učitelji poučujejo tudi preko avtorske pogodbe, statusa samostojnega umetnika ali pa so kar sami predsedniki kluba.

Vsi anketiranci so odgovorili na izbirno vprašanje o višini plače, ki jo dobivajo. 10 učiteljev (47,6 %) prejema plačo v višini med 500 in 999 €. 9 učiteljev ali 43 % anketirancev dobiva plačo v višini do 500 €. Eden dobiva plačo v višini od 1000 do 1500 €, eden pa plačo višjo kot 1500 €.

2.2 Analiza rezultatov

S pomočjo nadaljnjih analiz bom poskušala odgovoriti na zastavljena vprašanja. Skupek vseh odgovorov nam bo dal tudi odgovor na glavno tezo diplomske naloge.

2.2.1 R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja?

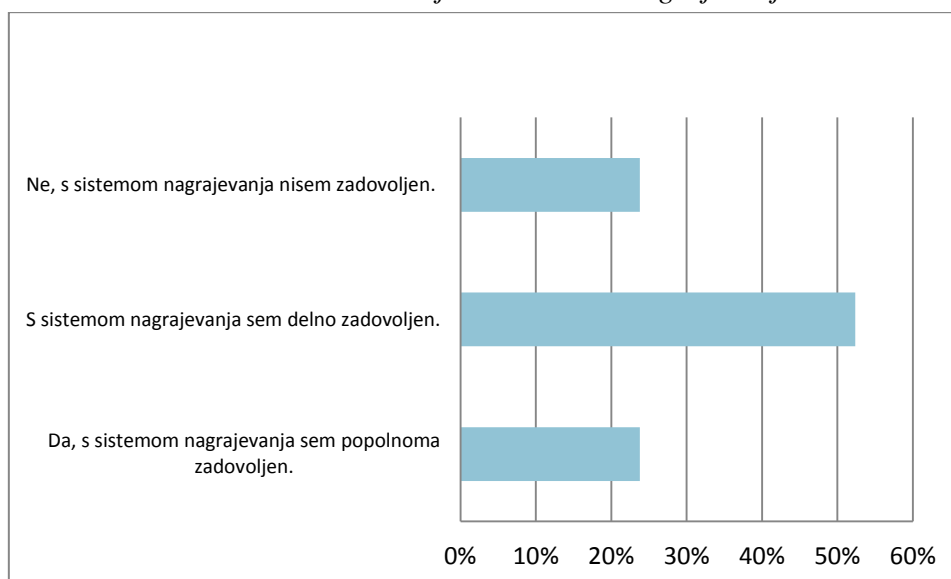
Izmed vseh anketiranih je 63,6 % učiteljev seznanjenih s sistemom določanja svojega plačila. Torej, 14 učiteljev ve, kakšen je plačilni sistem v njihovem klubu. Štirje učitelji oziroma 18,2 % jih sistem pozna bolj bežno, ostali trije (13,6 %) pa sistema določanja svojega plačila ne poznajo.

Velika večina, 81,1 % ali 18 učiteljev, je mnenja, da najprimernejši sistem nagrajevanja sloni na nagrajevanju po delovni uspešnosti. Trije predstavniki so mnenja, da bi sistem nagrajevanja moral temeljiti na delovnih izkušnjah. Zanimivo je, da se nihče ni odločil za nagrajevanje po izobrazbi, saj so anketiranci, ki se jim je plačilo v zadnjih treh letih povišalo, napisali, da je na povišanje najbolj vplivalo ravno pridobljeno plesno znanje (glej Tabelo 6, str. 17).

Poleg tega so anketiranci dodatna izobraževanja uvrstili na tretje mesto najbolj priljubljenih nagrad, ki jih prejmejo za dobro delo. Pred izobraževanji se nahajajo le dosežki njihovih varovancev in prejete pohvale drugih koreografov (glej Tabelo 9, str. 21).

Če povzamemo, je polovica učiteljev s sistemom nagrajevanja delno zadovoljna, četrtnina jih je s sistemom popolnoma zadovoljna, druga četrtnina pa je sistemom nezadovoljna. S sistemom so nezadovoljni vsi tisti, ki ne poznajo sistema določanja njihovega plačila. Če bi vsi ti sistem določanja njihovega plačila vsaj delno poznali, bi bila stopnja nezadovoljstva verjetno precej manjša.

Tabela 1: Ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja?



Analiza rezultatov je pokazala, da je 50 % anketiranih delno zadovoljnih s sistemom nagrajevanja, 25 % pa popolnoma zadovoljnih s sistemom nagrajevanja. Lahko rečemo, da je kar 75 % učiteljev ali trenerjev delno ali popolnoma zadovoljnih s sistemom nagrajevanja.

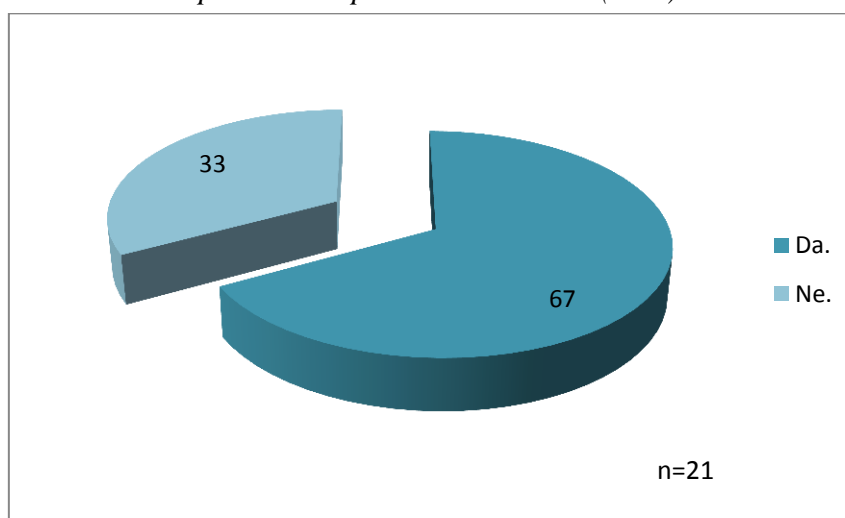
R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja? ✓

2.2.2 R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne (delež variabilnega dela plač je zanemarljiv)?

Na vprašanje o tem, ali bi se moralo razmerje med stalnim in variabilnim delom plače plesnih učiteljev in trenerjev spremeniti v prid variabilnemu delu, sta 2/3 anketirancev odgovorili pritrdilno. Preostalih 33 % anketiranih pa je mnenja, da naj razmerje med stalnim in variabilnim delom ostane enako, torej naj se ne spremeni v prid variabilnemu delu.

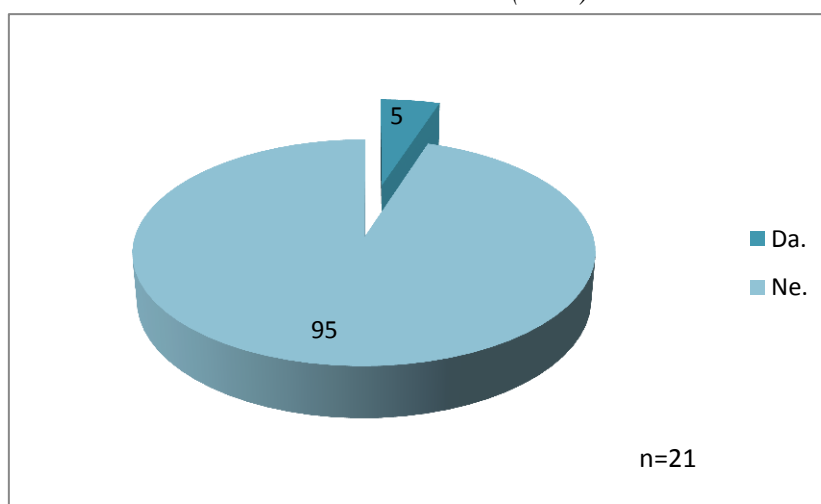
Istih 14 anketirancev oz. 67 % je prav tako mnenja, da se razlike v pristojnostih, doseženih rezultatih in prejetem plesnem znanju ne odražajo primerno v višini plačila in prejetih nagradah. Sklepamo lahko, da ima teh 67 % anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili pritrdilno, s svojimi tekmovalci dobre dosežke oziroma delajo zelo dobro. To bi bil namreč dober argument pritrditve. Podobno lahko menimo za delež anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili nikalno, da s svojim delom ne ustvarjajo presežkov na plesnem področju.

Tabela 2: Ste mnenja, da bi se razmerje med stalnim in variabilnim delom plačila moralo spremeniti v prid variabilnemu?(v %)



Kar 95 % trenerjev je mnenja, da za svoje dosežke niso primerno nagrajani s strani Plesne zveze Slovenije ali plesnega kluba. Pri tem je zanimivo predvsem to, da smo pri prejšnjih dveh vprašanjih imeli 67 % trenerjev, ki so si želeli sprememb glede plačila, pristojnosti, nagrad, tu pa se pojavi še 5 trenerjev, ki so prav tako mnenja, da so premalo nagrajani s strani kluba ali Plesne zveze.

Tabela 3: Ali ste mnenja, da plesni klub ali PZS dovolj nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate? (v %)



Glede na dobljene odgovore lahko sklepamo, da so plače in nagrade trenerjev dokaj fiksne. Uspešnejši na tem področju bi bili verjetno bolj zadovoljni s tem, da bi se variabilni del plače bolj prilagajal njihovim uspehom, kar pa ne velja za tistih 33 %, ki so mnenja, da so fiksne plače in nagrade dobra rešitev.

R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne (delež variabilnega dela plač je zanemarljiv)? ✓

2.2.3 R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev?

R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov?

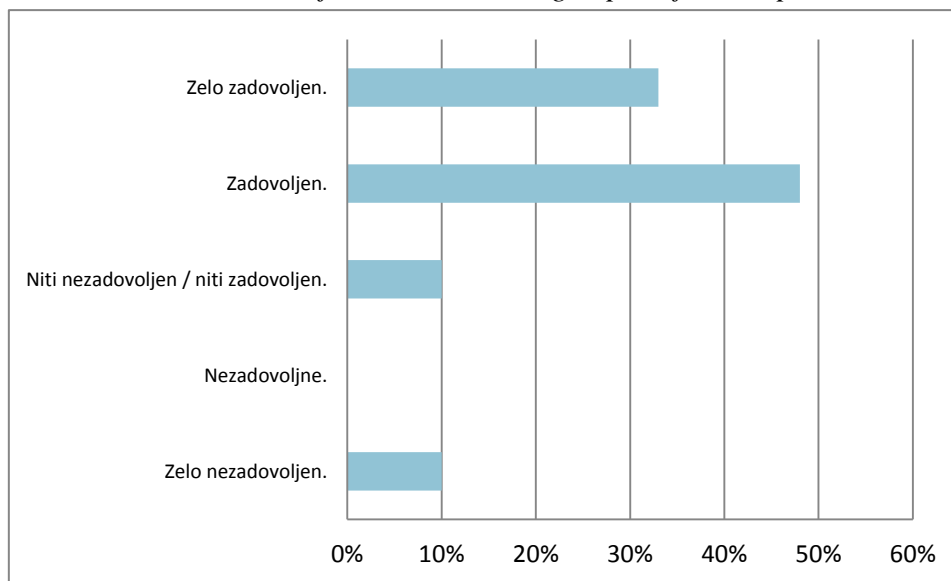
R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja?

R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem?

Delo plesnega trenerja poleg poučevanja plesa zajema tudi izbiranje kostumov, sestavo tekmovalnih koreografij za različne discipline, sestavo koreografij za priložnostne nastope, psihično pripravljenost tekmovalcev, spremljanje plesalcev na nastopih in tekmovanjih. Zanimalo me je, koliko so s svojim delom zadovoljni anketirani trenerji.

Slaba polovica anketiranih, 47,6 % ali 10 učiteljev, je s svojim delom plesnega trenerja zadovoljnih. 33,3 % ali 7 trenerjev je s svojim delom plesnega trenerja zelo zadovoljnih. 2 anketiranca sta v zlati sredini, saj nista niti zadovoljna niti nezadovoljna, dva anketiranca pa sta s svojim delom celo zelo nezadovoljna.

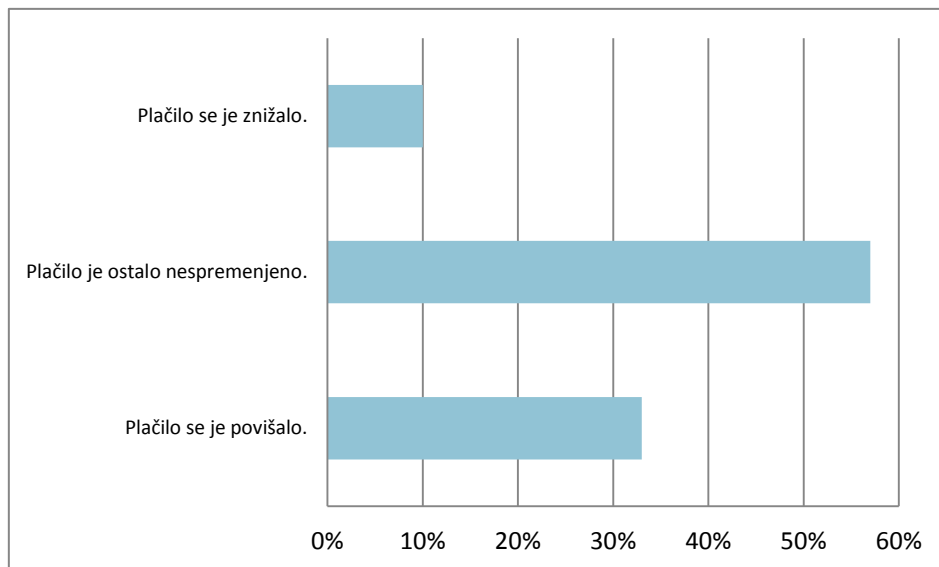
Tabela 4: Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate kot plesni trener?



Kot smo že ugotovili, se višina plače plesnega učitelja ali trenerja giblje okoli 500 € na mesec. Plača je odvisna predvsem od dolžine meseca, šolskih počitnic, praznikov ter bližine pomembnih tekmovanj.

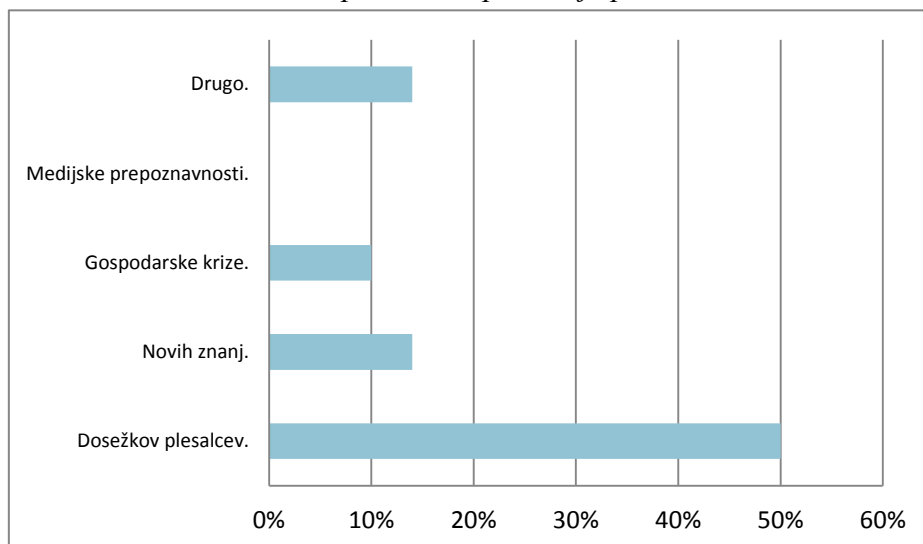
Kljub gospodarski krizi se je plačilo 7 trenerjem v zadnjih treh letih povišalo. Za 57,1 % ali 12 trenerjev je plačilo ostalo nespremenjeno, dvema učiteljema pa se je plačilo v zadnjih treh letih znižalo.

Tabela 5: Kako se je spreminjalo Vaše plačilo v zadnjih treh letih?



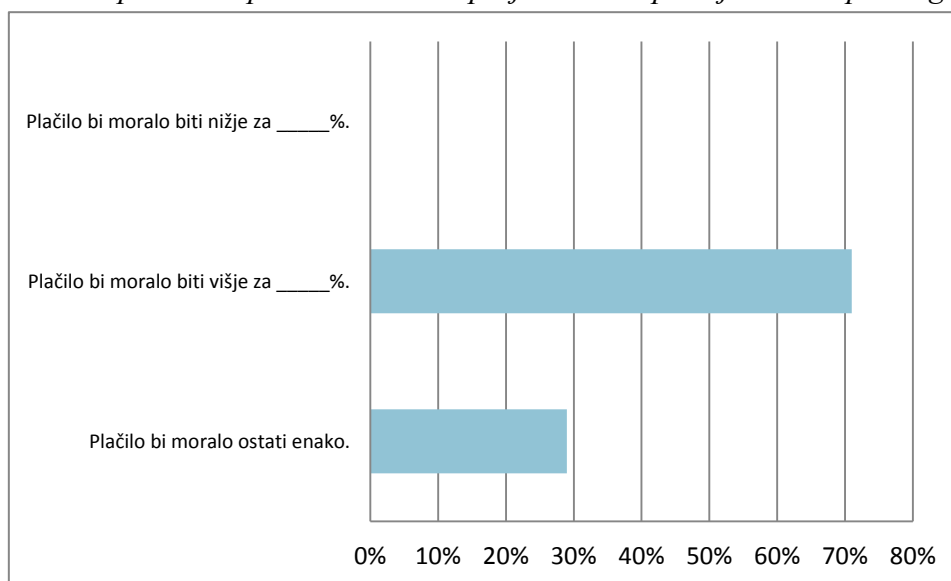
Za znižanje plačila dvema učiteljema naj bi bila kriva gospodarska kriza. Na povišanje plače pa so vplivala predvsem nova znanja, dosežki plesalcev ter drugo.

Tabela 6: Do spremembe plačila je prišlo zaradi:



Glede na odgovore lahko sklepamo, da gospodarska kriza plesnih učiteljev ni prizadela. Na njen račun se je plača znižala slabim 10 % plesnim učiteljem oz. dvema plesnima učiteljema, kar pa je zelo malo v primerjavi s tem, da se je plača 33,3 % učiteljem povišala. Plačilo ostalih je ostalo nespremenjeno.

Tabela 7: Kakšno plačilo bi po vašem morali prejemati za opravljeno delo plesnega trenerja?



Sedmim anketirancem ali 28,6 % se zdi, da za svoje delo prejemajo ustrezno plačilo. Sem spadajo tisti, ki se jim je plačilo v zadnjih treh letih povišalo. Preostalim 15 trenerjem pa se zdi, da bi za svoje delo morali v povprečju prejemati za kar 25,8 % višja plačila.

Izmed vseh je 8 trenerjev mnenja, da gospodarska kriza vpliva na višino plačila in prejete nagrade, 5 trenerjev pa je mnenja, da gospodarska kriza zelo vpliva na višino njihovega plačila. Sklepamo lahko, da bi se plačila določenim plesnim učiteljem povišala, če ne bi bilo gospodarske krize.

Analiza tretjega raziskovalnega vprašanja je pokazala, da gospodarska kriza ne vpliva na njihovo plačilo, saj je za večino trenerjev plačilo ostalo nespremenjeno, sedmim pa se je celo povišalo.

R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev? ✘

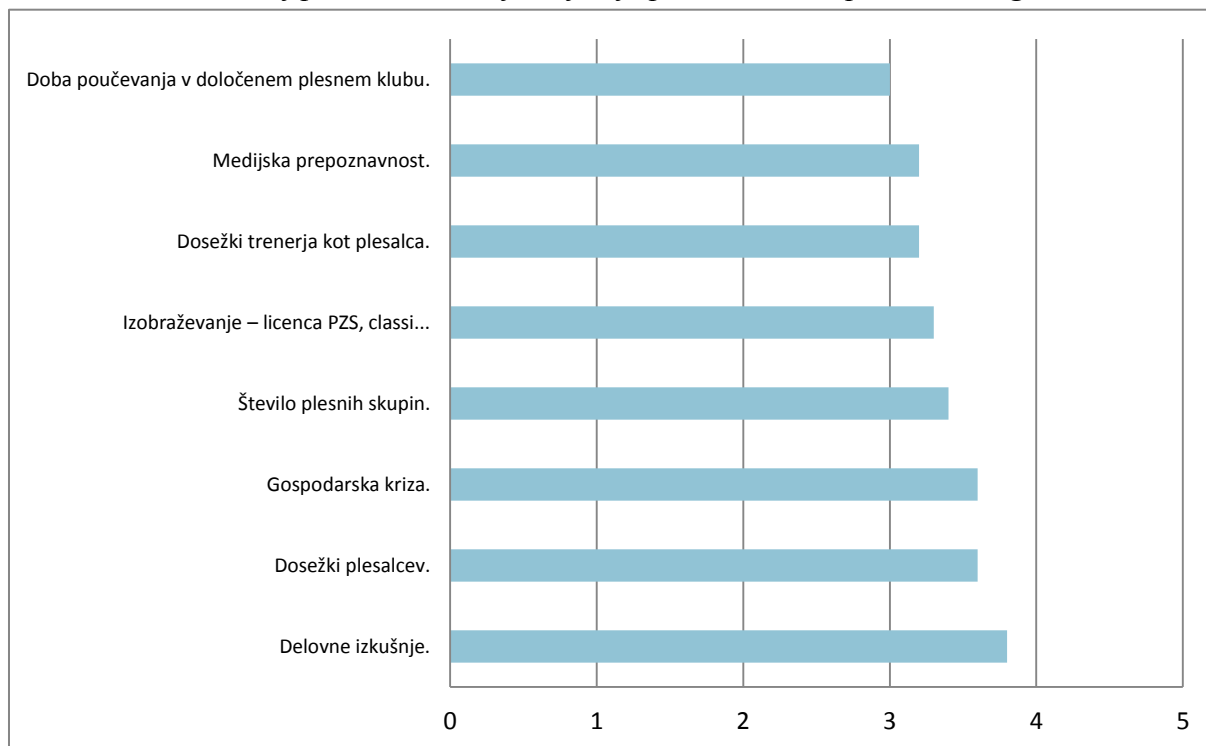
Po mnenju plesnih učiteljev in trenerjev na višino plačila in nagrad najbolj vplivajo delovne izkušnje. 42,9 % je namreč mnenja, da delovne izkušnje vplivajo na višino plačila, 33,3 % trenerjev pa je mnenja, da delovne izkušnje zelo vplivajo na višino plačila in nagrade.

Naslednja postavka, ki po mnenju trenerjev najbolj vpliva na višino prejetega plačila in nagrad, so dosežki njihovih plesalcev. 33,3 % jih je mnenja, da dosežki njihovih plesalcev vplivajo na višino plačila in nagrad, 28,6 % pa je mnenja, da dosežki plesalcev zelo vplivajo na plačila in nagrade.

Delovni dobi in dosežkom plesalcev sledi gospodarska kriza, ki smo jo obravnavali pri preučevanju tretjega raziskovalnega vprašanja.

Z 38,1 % na višino plačila in nagrade vpliva število plesnih skupin. 28,6 % pa jih je mnenja, da število plesnih skupin niti vpliva niti ne vpliva na višino prejetega plačila.

Tabela 8: Kaj po Vašem mnenju najbolj vpliva na višino plačila in nagrade?



Plesnim skupinam sledijo različna izobraževanja plesnih trenerjev, dosežki trenerja kot tekmovalca, medijska prepoznavnost trenerja, najmanj pa po njihovem mnenju na višino plačila in nagrade vpliva doba poučevanja v določenem plesnem klubu. Zanimivo je, da se je ravno doba poučevanja znašla na najmanj pomembnem mestu, saj smo pri opisu vzorca ugotovili, da so trenerji v veliki meri zvesti klubom v katerih poučujejo. Razlog za njihov obstoj v klubu lahko najdemo v navezanosti in navajenosti sistema, ki se je razvil med učiteljem in plesnim klubom.

Iz analize prejetih odgovorov lahko sklepamo, da dosežki trenerja kot plesalca niso med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na višino plačila in prejete nagrade.

R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov? ✘

Nadaljnja analiza rezultatov je pokazala, da medijska prepoznavnost še manj vpliva na višino plačila in prejete nagrade kot dosežki samega trenerja kot plesalca. Poleg tega so trenerji medijsko prepoznavnost kot nagrado za njihovo dobro delo uvrstili šele na zadnje mesto.

R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja? ✘

Del analize, ki vpliva na ne/potrditev šestega raziskovalnega vprašanja, smo vzeli iz analize tretjega raziskovalnega vprašanja. Tam smo namreč prišli do ugotovitve, da se je plačilo v zadnjih treh letih 7 trenerjem oz. 33,3 % povišalo ravno zaradi novih znanj in deloma zaradi uspehov njihovih plesalcev.

Tabela 8, ki predstavlja, kaj po mnenju trenerjev najbolj vpliva na višino njihovega plačila, kaže, da izobraževanje v smislu plesnih licenc in udeležba na plesnih delavnicah nista med najpomembnejšimi dejavniki. Najdemo ju za delovnimi izkušnjami, dosežki plesalcev, gospodarsko krizo in številom plesnih skupin. Nova znanja tako trenerji povezujejo predvsem z delovnimi izkušnjami, ki jih pridobivajo s svojim delom. Te pa so na vrhu seznama dejavnikov, ki vplivajo na višino plačil in nagrad.

Na drugi strani (Tabela 9) pa med najbolj želene materialne nagrade trenerjev spada plačilo dodatnega plesnega izobraževanja.

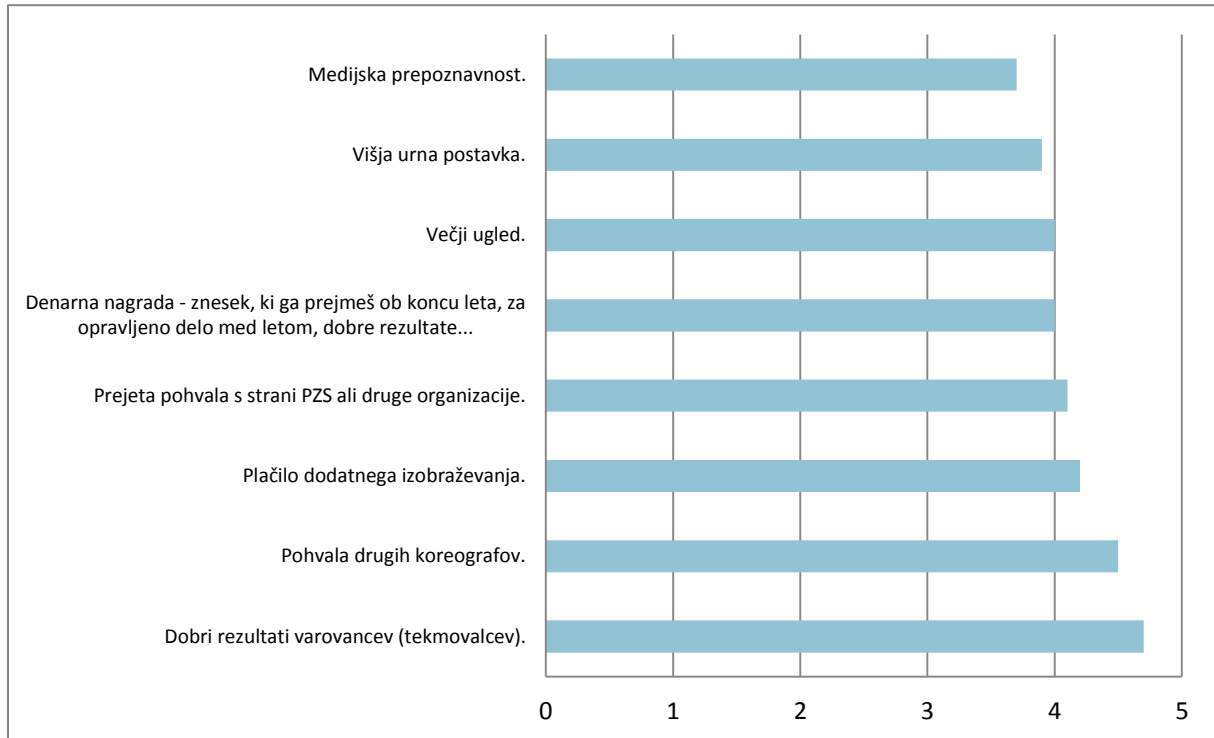
Če povzamemo: kljub temu, da so med bolj zelenimi nagradami trenerjev dodatna plesna izobraževanja, pa po njihovem mnenju ta ne vplivajo veliko na velikost plačila in prejete nagrade. Ne glede na njihov majhen vpliv si trenerji želijo dodatnih izkušenj, saj si s tem razširijo plesno obzorje, pridobijo znanje in izkušnje. S prejetim plesnim znanjem tako lahko ohranjajo kontakt s stalnimi spremembami in novostmi na plesnem področju.

R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem? ✔

2.2.4 R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade?

Med vsemi naštetimi nagradami so se na najvišje mesto zavihteli dobri rezultati varovancev. Trenerjem tako največjo nagrado za njihovo delo pomenijo dosežki njihovih plesalcev na različnih tekmovanjih. 23,8 % ali 5 trenerjev se namreč strinja s tem, da so rezultati njihovih varovancev tisto, kar jim najbolj polepša plesno sezono, 71,4 % ali 15 trenerjev pa se s tem popolnoma strinja. Delo, ki ga trenerji opravljajo čez celo leto, predvsem s tekmovalnimi skupinami, se verjetno najbolje vidi ravno na plesnih tekmovanjih s pripravljenostjo in natreniranostjo varovancev.

Tabela 9: Katera nagrada Vam pomeni največ?



Dosežkom plesalcev tesno sledi naslednja nagrada, ki plesnim trenerjem največ pomeni. Gre za pohvalo drugih koreografov, ki jo trenerji prejmejo za dobro koreografijo, delo in nastop. Tudi tu gre torej za nematerialno nagrado, ki pa trenerjem pomeni skoraj toliko kot dosežki njihovih plesalcev. S tem se strinja 38,1 % ali 8 trenerjev, popolnoma pa se s tem strinja kar 57,1 % ali 12 plesnih trenerjev.

Tretja najpomembnejša nagrada za plesne učitelje je plačilo dodatnega izobraževanja. S tem se popolnoma strinja 9 anketirancev oz. 42,9 %, 8 trenerjev ali 38,1 % pa se s tem strinja. Gre za materialno nagrado, ki jo plesnim učiteljem ali trenerjem omogoči njihova plesna šola. Kljub temu, da gre tu za materialno nagrado, jo trenerji lahko zelo dobro unovčijo, saj z dodatnim izobraževanjem nadgradijo svoje plesno znanje in ga po vsej verjetnosti prenesejo tudi na svoje varovance. Kljub materialnosti nagrade se lahko ta nagrada na koncu pokaže kot dober rezultat plesalcev ali kot pohvala, ki jo prejme trener od drugih trenerjev.

Sledijo nagrade oz. pohvale, ki jih trenerji prejmejo s strani Plesne zveze Slovenije ali drugih organizacij.

Na petem mestu je materialna nagrada, in sicer znesek, ki ga trenerji konec plesnega leta prejmejo kot nagrado za dosežke plesalcev in sestavljene koreografije. S tem se strinja kar 61,9 % oziroma 13 anketirancev, popolnoma pa se s tem strinja 23,8 % ali 5 trenerjev. Na takem mestu je verjetno zato, ker večina trenerjev še vedno poučuje preko študentskega servisa. Del plesne sezone se med poletnimi počitnicami prekine in takrat imajo tudi trenerji

približno dva meseca »odmora«. S tem, ko dobijo denarno nagrado v začetku poletja, si namreč močno olajšajo preživljanje počitnic ter odhod na zaslužen dopust.

Na zadnja tri mesta so trenerji postavili večji ugled, višjo urno postavko in medijsko prepoznavnost. Pri tem je zanimivo predvsem to, da je višja urna postavka šele na predzadnjem mestu, pri prejšnjih analizah pa smo ugotovili, da bi si trenerji želeli višja plačila in nagrade ter večje pristojnosti.

Zgornja analiza je pokazala, da so nematerialne nagrade za plesne trenerje bolj pomembne kot materialne nagrade.

R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade. ✓

2.3 Ugotovitve in možne izboljšave

Glede na dobljene odgovore plesnih trenerjev smo prišli do naslednjih sklepov. Trenerji so s sistemom nagrajevanja in določanja plačila seznanjeni, le redki sistema ne poznajo. Tisti, ki sistema ne poznajo, z njim niso zadovoljni. Vsi ostali trenerji pa so s sistemom delno ali popolnoma zadovoljni.

R1: Ali so trenerji zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja? ✓

Plačila in nagrade trenerjev so fiksne in se po mnenju trenerjev ne spreminjajo dovolj glede na dosežke njihovih varovancev, pridobljeno plesno znanje ter delovno dobo v določenem plesnem klubu. Po mnenju trenerjev bi se tako plačila kot nagrade morale več spreminjati glede na zgoraj omenjene dejavnike. Na podlagi analize tako sklepamo, da so plače in nagrade trenerjev preveč fiksne.

R2: Ali so plače in nagrade trenerjev fiksne? ✓

Kljub mnenju trenerjev, da je gospodarska kriza vplivala na njihovo višino plačil in nagrad, analiza kaže, da se je plača na račun gospodarske krize znižala le dvema anketirancema. 33 % vprašanih se je plačilo v zadnjih treh letih celo povišalo, za ostale je ostalo nespremenjeno.

R3: Ali gospodarska kriza negativno vpliva na plače in nagrade trenerjev? ✗

Na višino plačil in nagrad po mnenju trenerjev največ vplivajo delovne izkušnje, med katere trenerji štejejo tudi nova plesna znanja ter dosežke svojih plesalcev. Na tretjem mestu je gospodarska kriza, na katero je vplivalo dejstvo, da se 12 trenerjem oz. 57,1 % vprašanih plačilo ni povišalo, ampak je v primerjavi s preteklostjo ostalo nespremenjeno. Če ne bi bilo gospodarske krize, bi verjetno za svoje delo dobili višje plačilo. Lastni uspehi trenerja so

pristali bolj na koncu seznama. Za njimi najdemo le še medijsko prepoznavnost in dobo poučevanja v določenem plesnem klubu.

R4: So plače in nagrade trenerja odvisne od njegovih uspehov? ✘

Med manj pomembnimi dejavniki, ki po mnenju plesnih trenerjev vplivajo na višino prejetih nagrad in višino njihovega plačila, najdemo lastne uspehe trenerja, medijsko prepoznavnost in dobo poučevanja v določenem plesnem klubu. Glede na to, da je medijska prepoznavnost prav tako na zadnjem mestu med zelenimi nagradami, sklepamo, da ne vpliva na višino plačila in nagrade.

R5: Ali medijska prepoznavnost doprinese k večjim plačam in nagradam trenerja? ✘

V zadnjih treh letih se je 33,3 % anketirancem plačilo povišalo, dvema se je znižalo, za ostale pa je ostalo nespremenjeno. Do povišanja je prišlo ravno zaradi novih plesnih znanj trenerjev ter posledično tudi dosežkov plesalcev. Poleg tega trenerji delovne izkušnje, med katere štejejo nova plesna znanja, postavljajo na prvo mesto dejavnikov, ki vplivajo na višino plačil in nagrad.

R6: Ali plače in nagrade trenerja rastejo sorazmerno z njegovim plesnim znanjem? ✔

Trenerji med svoje najljubše in najpomembnejše nagrade štejejo dosežke svojih varovancev in pohvale drugih koreografov. Sledijo plačila dodatnih izobraževanj, ki posledično vplivajo na večja znanja trenerjev, ta pa se najverjetneje odražajo v dosežkih plesalcev. Sledijo še nagrade PZS in drugih organizacij. Višja urna postavka je na predzadnjem mestu seznama.

R7: Ali trenerji bolj cenijo nematerialne nagrade kot materialne nagrade? ✔

Po celotni analizi lahko ovržemo tudi glavno tezo diplomske naloge. Plačila in nagrade plesnih trenerjev so v največji meri odvisna od plesnega znanja trenerjev. Prejeta plesna znanja pa posledično vplivajo na dobre dosežke plesalcev. Dosežki plesalcev torej niso glavni dejavnik, ki vplivajo na višino plačila in prejete nagrade, v veliki meri pa vplivajo na to. Trener brez obstoječih in novih plesnih znanj bi s svojimi varovanci namreč težko nizzal dobre rezultate, predvsem daljše časovno obdobje. Najpomembnejši dejavnik so torej znanja trenerja, od njega pa je odvisno, kako dobro jih bo prenesel na svoje varovance.

TEZA:

Plačila in nagrade plesnih trenerjev so v največji meri odvisne od dosežkov njihovih varovancev (plesalcev). ✘

Po vseh analizah se mi zdi zanimivo, da medijska prepoznavnost ne vpliva na višino plačil in nagrad plesnih trenerjev, poleg tega se je znašla na samem repu možnih nagrad, ki bi jih trenerji želeli prejeti za svoje delo. Boljši kot si, večja je prepoznavnost, več se pojavlja v medijih, več ljudi te pozna in več ljudi želi delati s teboj. Glede na to se mi zdi smiselno in logično, da lahko ti trenerji začnejo postavljati višje cene za svoje delo ter višje kriterije. Bolj poznan trener si nedvomno lahko privoščiti višjo ceno plesne delavnice kot trener, ki se šele uveljavlja na plesnem področju. Glede na vse zgoraj opisano sem bila nad rezultati presenečena.

Mnenja sem, da plačila in nagrade v veliki meri niso odvisna od rezultatov trenerja kot plesalca. Res je, da so dobri plesalci veliko bolj opazni, velika razlika pa je med dobrim plesalcem in dobrim trenerjem pedagogom. Nekdo ima lahko zelo veliko plesnega znanja, pa ga ne bo znal prenesti na svoje učence. To potem ni dober plesni učitelj. Dober trener je tisti, ki zna plesno znanje prenesti na varovance, primerno njihovi starosti in znanju.

Menim, da sistem nagrajevanja in plačil v plesnem sektorju deluje kar dobro. Največjo pomanjkljivost vidim v fiksnih plačilih in nagradah plesnih trenerjev. Če te ne bi bile toliko fiksne in bi se bolj prilagajale plesnemu znanju, dosežkom plesalcev ter prejetim licencam, bi to vodilo do boljšega plesa, plesalcev in trenerjev v Sloveniji. Trenerji bi se tako še bolj trudili ostati v stiku z novostmi ter za dobre dosežke varovancev, posledično pa bi bili glede na to tudi primerno nagrajeni s strani kluba, PZS ali drugih organizacij.

SKLEP

Plačila in nagrade so v današnjem času bistvenega pomena za obdržanje ključnih kadrov v vsakem podjetju. Vendar se nam pri tem takoj postavi vprašanje, kako nagrajevati, ko pa smo v vedno bolj kriznem obdobju. Dobra praksa se kaže v nematerialnih nagradah, saj je veliko podjetij in zaposlenih precej bolj zadovoljnih z nematerialnimi nagradami, ki nam dalj časa ostanejo v spominu, lažje jih nadgradimo, znajo pa biti tudi zelo inovativne. Poleg tega jih podjetja v trenutnem obdobju šibkega gospodarstva lažje »podelijo« kot velike denarne zneske ali drage materialne nagrade. Bistvenega pomena tako ni velikost nagrade, ki jo zaposleni prejmejo za dobro opravljeno delo, pač pa vrsta in način njenega prejema.

V diplomski nalogi sem preučevala sistem plač in nagrajevanja v storitvenem sektorju, natančneje med trenerji modernih tekmovalnih plesov. Z dobljenimi rezultati sem tako poskušala odgovoriti na sedem raziskovalnih vprašanj, na podlagi tega pa potrditi ali ovreči glavno tezo diplomske naloge. Poleg tega me je zanimalo, kako se moje mnenje o prejetih plačilih in nagradah razlikuje od mišljenja drugih trenerjev modernih tekmovalnih plesov.

Gospodarska kriza na plesni sektor ni drastično vplivala, saj je za večino trenerjev plačilo ostalo nespremenjeno. Višina plačil in nagrad je v največji meri odvisna od prejetih plesnih

znanj trenerja, od njega pa je odvisno, kako bo prejeta plesno znanje posredoval varovancem. Med pomembnejše dejavnike sem uvrstila tudi medijsko prepoznavnost, kar pa po mnenju ostalih trenerjev ne vpliva na višino plačil in nagrad. Trenerji spadajo med nematerialiste. Najbolj jih osrečijo dobri rezultati varovancev, pohvale drugih koreografov in možnosti dodatnega izobraževanja. Predvsem zadnje se sklada s teorijo in prakso podeljevanja ter vse večjo pomembnostjo nematerialnih nagrad, ne samo v preučevanem, temveč tudi v ostalih sektorjih.

Višje urne postavke in denarne nagrade niso v samem vrhu želja trenerjev, kljub temu, da se nas večina trenerjev s poučevanjem plesa tudi preživlja. Delo plesnega trenerja namreč zahteva veliko več kot uro poučevanja. S svojimi varovanci rastemo tako plesno, pedagoško kot duhovno. Vzgajamo jih v najboljšem duhu, se z njimi jočemo in smejimo. Z varovanci tvorimo veliko družino, ravno to pa je razlog, da smo kot trenerji najbolj zadovoljni, kadar jim uspešno posredujemo nova znanja, jih popeljemo do dobrih uvrstitev ter jih osrečujemo na vsakem plesnem treningu, nastopu ali le druženju. Kljub temu menim, da bi trenerje omenjene nematerialne nagrade, ki nas osrečujejo v trenutnem gospodarstvu, osrečile tudi v obdobju močnega gospodarstva. Razlog je predvsem v večji čustveni noti nematerialnih nagrad.

Glede na dobljene rezultate analize sem glavno tezo diplomske naloge ovrgla, saj plačila in nagrade trenerja niso v največji meri odvisne od dosežkov plesalcev, pač pa so v največji meri odvisne od prejetih plesnih znanj trenerja.

Na splošno so torej trenerji zadovoljni z obstoječim sistemom plačil in nagrad, moti jih le fiksnost sistema. Zadovoljstvo bi bilo večje, če bi se sistem vsaj malo pomaknil v variabilno smer in bi bil bolj odvisen od dosežkov plesalcev, prejetih plesnih znanj trenerja in delovnih izkušenj. Kot primer takega sistema lahko navedemo delovanje sistema v ZDA, natančneje v Los Angelesu. Tam se zadržujejo in izobražujejo najboljši plesalci iz celotnega sveta. Ker je tam tudi središče ostale zabavne industrije, so plesalci tam najbolj dosegljivi za različne plesne avdicije, s katerimi si priplešejo nastope z znanimi pevci, nastope na odmevnih prireditvah in vloge v videospotih. Poleg tega si z avdicijami priplešejo različne vloge poučevanja v pomembnejših plesnih šolah, s katerimi si večajo prepoznavnost, posledično pa si večajo možnosti za poučevanje drugje in višje urne postavke. Če povzamemo, so v Los Angelesu dosežki, izkušnje in prepoznavnost plesalca bolj pomembne pri višini plačil in nagrad kot v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2nd ed.). London: Kogan Page Publishers.
2. Bezjak, J. (2009). *Sistem nagrajevanja zaposlenih v organizaciji x* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
3. Dobson, S. (2010). 'Sloppy' reward practices changing: Study. *Canadian HR Reporter*, 23(7), 1-2.
4. Fister Gale, S. (2002). Small rewards can push productivity. *Workforce*, 81(6), 86-89.
5. Gruban, B. (2007a). Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih. *Dialogos*. Najdeno 11. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/>
6. Gruban, B. (2007b). Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. *Dialogos*. Najdeno 11. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
7. Irvine, D. (2009). Using recognition to boost your total rewards during a recession. *Scottsdale*, 52(6), 64.
8. Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Golden Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*. Boston: Houghton-Mifflin.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Milkovich, G. T., & Bloom, M. (1995). *Does Performance Pay Really Work: Conclusions Based on the Scientific Research*. Ithaca: Cornell University.
11. Napsha, J. (2010, 24. marec). Experts: Rewarding staffers in new ways important to keep them engaged. *Tribune - Review / Pittsburgh Tribune – Review*, str. 26.
12. Nelson, B. (1996, 30. september). Try rewarding employees with "thank you". *Tampa Tribune*, str. 9.
13. Nelson, B. (2005). *1001 ways to reward employees: Low-cost ideas, proven strategies, best practices, group activities*. New York: Workman Publishing.
14. Ratkovič, D. (2007). *Nagrajevanje kot način motiviranja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Zirnstein, E., & Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM revija*, 6(2), 60-66.
16. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik Nagrajevanje zaposlenih v storitveni dejavnosti

V1 - Spol

- Moški
- Ženski

V2 - Starost

- 15 - 20 let
- 21 - 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 35 let in več

V3 - V katerem klubu poučujete trenutno?

- Bast
- Blejski plesni studio
- Bolero
- Kazina
- Maestro
- Pro dance
- Spot
- Urška
- Zeko
- Drugo:

V4 - Regija poučevanja?

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna regija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko - Kraška regija
- Goriška regija
- Obalno - Kraška regija

V5 - Koliko časa že poučujete v tem klubu?

- Do 5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- Več kot 16 let

V6 - Koliko let že prenašate plesno znanje na mlajše ali starejše plesalce?

- Do 5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- Več kot 16 let

V7 - Vrsta delovnega razmerja:

- Študentski servis.
- Zaposlen za določen čas.
- Zaposlen za nedoločen čas.
- Drugo:

V8 - Koliko v povprečju zaslužite na mesec s poučevanjem plesa?

- Do 499€
- Od 500-999€
- Od 1000-1499€
- Več kot 1500€

V9 - Ste seznanjeni s sistemom določanja Vašega plačila?

- Da, natančno poznam sistem določanja plačila.
- Sistem določanja plačila poznam le bežno.
- Sistema določanja plačila sploh ne poznam.

V10 - Ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja?

- Da, s sistemom nagrajevanja sem popolnoma zadovoljen.
- S sistemom nagrajevanja sem delno zadovoljen.
- Ne, s sistemom nagrajevanja nisem zadovoljen.

V11 - Kakšen sistem nagrajevanja se Vam zdi primernejši?

- Nagrajevanje po delovni uspešnosti.
- Nagrajevanje po izobrazbi.

- Nagrajevanje po delovnih izkušnjah.
- Drugo:

V12 - Kako zadovoljni ste z delom, ki ga opravljate kot plesni trener?

- Zelo nezadovoljen.
- Nezadovoljen.
- Niti nezadovoljen / niti zadovoljen.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

V13 - Kaj po Vašem mnenju najbolj vpliva na višino plačila in nagrade?

	ne vpliva	malo vpliva	niti ne vpliva/niti vpliva	vpliva	zelo vpliva
Delovne izkušnje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doba poučevanja v določenem plesnem klubu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Število plesnih skupin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosežki plesalcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanje – licenca PZS, classi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosežki trenerja kot plesalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medijska prepoznavnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gospodarska kriza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V14 - Ali mislite, da se razlike v pristojnostih, doseženih rezultatih, prejetem plesnem znanju primerno odražajo v višini plačila in nagradah?

- Da.
- Ne.

V15 - Ali ste mnenja, da plesni klub ali PZS dovolj nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate?

- Da.
- Ne.

V16 - Ste mnenja, da bi se razmerje med stalnim in variabilnim delom plačila moralo spremeniti v prid variabilnemu?

- Da.
- Ne.

V17 - Se Vam zdi, da v zadnjih treh letih prejimate višja plačila?

- Da.
- Ne.

V18 - Kako se je spreminjalo Vaše plačilo v zadnjih treh letih?

- Plačilo se je povišalo.
- Plačilo je ostalo nespremenjeno.
- Plačilo se je znižalo.

V19 - Do spremembe plačila je prišlo zaradi:

- Dosežkov plesalcev.
- Novih znanj.
- Gospodarske krize.
- Medijske prepoznavnosti.
- Drugo:

V20 - Kakšno plačilo bi po vašem morali prejemati za opravljeno delo plesnega trenerja?

- Plačilo bi moralo ostati enako.
- Plačilo bi moralo biti višje za _____%.
- Plačilo bi moralo biti nižje za _____%.

V21 - Katera nagrada Vam pomeni največ?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Denarna nagrada - znesek, ki ga prejmeš ob koncu leta, za opravljeno delo med letom, dobre rezultate...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvala drugih koreografov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prejeta pohvala s strani PZS ali druge organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večji ugled.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višja urna postavka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri rezultati varovancev (tekmovalcev).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo dodatnega izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medijska prepoznavnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>