

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
USKLAJENOST SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA S
PRIČAKOVANJI ZAPOSLENIH V PODJETJU X**

NIKA SELIŠKAR

IZJAVA

Študent/ka Nika Seliškar izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	2
1.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v ožjem smislu	2
1.2 Sestava slovenske plače in nagrajevanja	4
1.3 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu.....	5
2 PRIČAKOVANJA ZAPOSLENIH IN PSIHOLOŠKA POGODBA	7
3 SISTEM PLAČEVANJA PO USPEŠNOSTI	8
3.1 Plačilo za uspešnost posameznika	8
3.2 Plačilo za uspešnost skupine	9
3.3 Plačilo za uspešnost podjetja.....	9
4 OBLIKE NAGRAJEVANJA	10
5 RAZISKAVA O USKLAJENOSTI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA S PRIČAKOVANJI ZAPOSLENIH V PODJETJU X	11
5.1 Opis podjetja	11
5.2 Sistem plač in nagrajevanja v podjetju X.....	12
5.3 Metodologija	13
5.3.1 Metoda zbiranja in analiziranja podatkov	13
5.3.2 Vzorec	14
5.4 Rezultati raziskave: primerjava dejanskega in pričakovanega stanja	15
5.4.1 Plača	15
5.4.2 Ugodnosti	16
5.4.3 Učenje in razvoj	17
5.4.4 Delovno okolje	17
5.4.5 Sistem	19
5.4.6 Pomembnost elementov plač in nagrajevanja	20
6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	20
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Plačilna piramida</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: Elementi sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: Model plač in nagrajevanja v širšem smislu.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 4: Struktura zaposlenih po starosti</i>	<i>14</i>
<i>Slika 5: Struktura zaposlenih po izobrazbi</i>	<i>15</i>
<i>Slika 6: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa plača.....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 7: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa ugodnosti.....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 8: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa učenje in razvoj</i>	<i>17</i>
<i>Slika 9: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa delovno okolje</i>	<i>18</i>
<i>Slika 10: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede sistema plač in nagrajevanja.....</i>	<i>19</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Struktura zaposlenih po spolu.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 2: Pomembnost elementov plač in nagrajevanja</i>	<i>20</i>

UVOD

Vsako podjetje teži k cilju čim bolj uspešno poslovati. Vrhnji management si skupaj z zaposlenimi prizadeva dosegati čim večje dobičke, uveljavljeno ime in slediti načrtani viziji in poslanstvu. Da bi podjetja dosegla ta cilj, pa morajo v čim večji meri uskladiti in optimizirati svoje poslovanje. Prav vse poslovne funkcije podjetja morajo biti videne kot pomembne in med njimi je potrebno doseči sodelovanje. Ena izmed teh funkcij je tudi kadrovska funkcija, ki se ji ponavadi ne pripisuje velikega pomena. Skozi čas in nova spoznanja je kadrovska funkcija pridobivala na pomenu in postala pomemben del podjetij. Ne gre več zgolj samo za pridobivanje novih zaposlenih in njihovo odpuščanje, temveč se je koncept preoblikoval do te mere, ko lahko govorimo o ravnanju z ljudmi pri delu, oziroma o managementu človeških virov (Svetlik, Zupan (ur.)). Na tej točki pa že lahko govorimo o nečem večjem. Gre za celoten proces privabljanja novih zaposlenih, zaposlovanja, motiviranja, nagrajevanja in odnosov med zaposlenimi in vodilnimi.

V zadnjem času se tudi v Sloveniji precej govori o tem konceptu. Vendar pa je le malo narejenega in je večina ostala le pri besedah. V praksi veliko podjetij zanemarja ta pomemben vidik poslovanja podjetja in se ne zaveda njegove pomembnosti. Ustrezen management človeških virov lahko namreč bistveno prispeva k večji uspešnosti podjetja.

Eden izmed sestavnih delov managementa človeških virov je ustrezen sistem plač in nagrajevanja. Pomembno je, da je sistem plač in nagrajevanja usklajen s pričakovanji posameznika, ki je zaposlen v določenem podjetju. Zaposlene mora motivirati in navduševati v čim večji meri. Vodje morajo poznati želje vsakega posameznika, da ga lahko ustrezno tudi nagradijo. Le zadovoljni zaposleni bodo v svoje delo vložili več truda in prispevali k boljši organizacijski klimi. Zadovoljstvo zaposlenih se odraža v podjetju kot celoti in tudi zunaj njega, kar izboljšuje dobro ime podjetja.

Raziskovanja te tematike sem se lotila z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja podjetja X, saj menim, da so motivirani zaposleni ključni faktor uspeha. Tudi sama sem del tega podjetja, zato se mi zdi pomembno, da skupaj s sodelavci pripomoremo k čim večji uspešnosti podjetja. Zavedamo se, da bi slabše poslovanje podjetja imelo marsikatero negativne posledice, kot so izguba varnosti zaposlitve, možnosti izobraževanja in raznih ugodnosti.

Cilj, ki sem si ga zastavila, je preučiti trenutno stanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju X, ga primerjati s pričakovanji zaposlenih in na osnovi ugotovitev podati konkretne predloge za izboljšave. V podjetju X do sedaj še nikoli niso proučevali zadovoljstva zaposlenih, zato bo ta raziskava v veliko pomoč vodstvu pri sprejemanju nadaljnjih odločitev.

V prvem delu zaključne strokovne naloge predstavljam sestavine sistema plač in nagrajevanja ter nadaljujem z opisom psihološke pogodbe oziroma pričakovanj zaposlenih ob zaposlitvi. V

tretjem delu sledi obravnava sistema plačevanja po uspešnosti, ki ga nadgradim še z različnimi oblikami nagrad. V končnem delu prikažem še študijo primera - podjetje X, njegov kratek opis, uporabljeno metodologijo ter končne rezultate in priporočila.

1 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sčasoma mora vsako podjetje natančno pregledati svoj sistem nagrajevanja in ga po potrebi spremeniti. S spreminjanjem strukture podjetja se namreč spreminjajo tudi njegove lastnosti. Pomembno je, da podjetje pravilno organizira tudi svoj plačni sistem, ki hkrati motivira in nagrajuje zaposlene. Ustrezen plačni sistem mora pripomoči tako k izboljšani individualni, kot skupinski uspešnosti (Massey, 2000a, str. 137).

V 60. in 70. letih 20. stoletja je plačni sistem temeljil na načelih znanstvenega managementa. To pomeni, da je plača temeljila na doseženih rezultatih dela, ki so bili določeni s podrobnim opisom dela, ocene dela in spremljanjem uspešnosti. Sčasoma se je v poznih 80. in začetku 90. let 20. stoletja začelo uveljavljati plačilo po uspešnosti, ki je pripomoglo k razvoju individualnega plačnega sistema. Podjetja so spoznala, da je učinkovit plačni sistem osnova poslovnega uspeha (Massey, 2000a, str. 137-138).

Že leta 1969 sta Lupton in Gowler (v Massey, 2000a, str. 138) prikazala plačni sistem kot dogovor med zaposlenim in managerjem, ki skupaj ocenjujeta razmerje med vloženim trdom in nagrado. Plačilno shemo so najbolj zaznamovali štirje faktorji: tehnologija, trgi dela, spori in postopki v primeru spora ter strukturne karakteristike. Drugo dimenzijo sheme predstavljata vrsta napora (čas, energija in kompetence) in raven odgovornosti (individualna, skupinska ali na ravni podjetja). Poleg tega si morajo managerji v tem procesu postaviti 4 ključna vprašanja:

1. Kakšni naj bodo cilji podjetja v procesu oblikovanja plačnega sistema?
2. Kakšen plačilni sistem si lahko izberemo?
3. Kako naj si podjetje izbere ustrezen plačilni sistem od vseh možnih variant?
4. Katera plačilna shema v največji meri zadovolji cilje podjetja?

Ta štiri stopenjski pristop je v veljavi še danes, četudi se je nekoliko oddaljil od osnovne ideje Luptona in Gowlerja. Nenazadnje pa vsaka metoda, ki teži k oblikovanju idealnega sistema plač temelji na najbolj primerni shemi, ki zadovoljuje zahteve poslovanja (Massey, 2000a, str. 138-139).

1.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v ožjem smislu

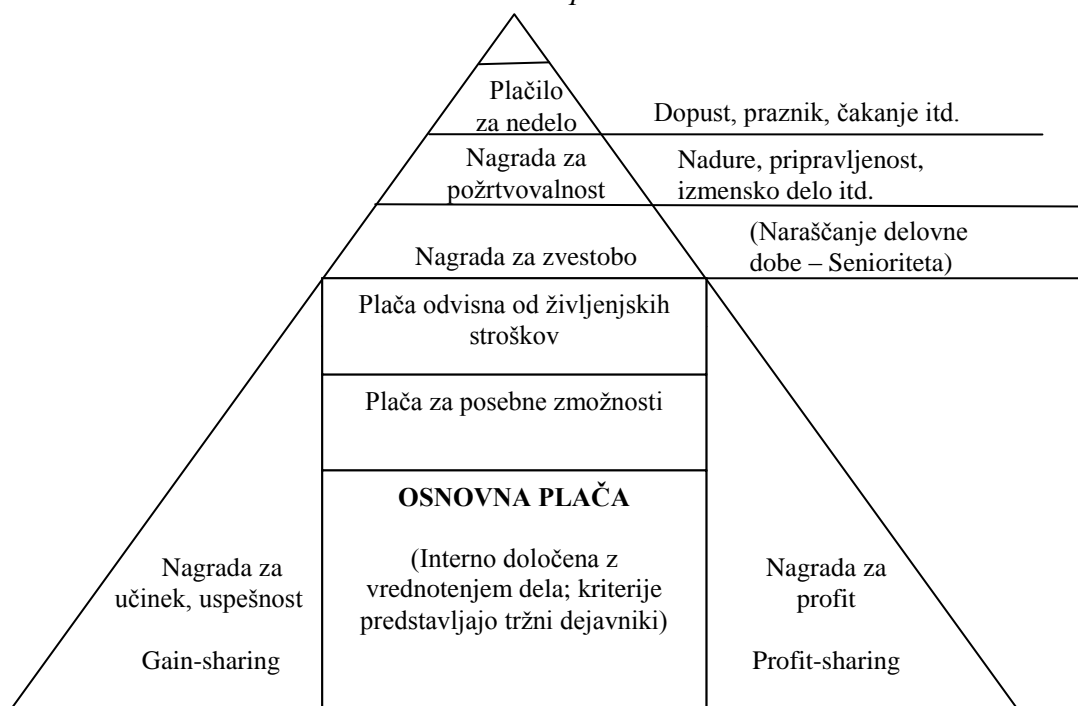
Mnoga podjetja se srečujejo z vprašanjem, kako oblikovati plače, da bodo le-te omogočale zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivale na njihovo motivacijo do te mere, da bodo

pri delu čim bolj zavzeti. Plača namreč sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik, 2002, str. 131).

Na motivacijo zaposlenih pa ne vpliva zgolj višina plače, temveč tudi razlog, iz katerega je bila izplačana. Ravno zaradi tega veliko podjetij kombinira fiksno plačilo in plačilo po uspešnosti, ki zaposlene spodbudi k večji uspešnosti. Ponavadi podjetja izhajajo iz vrednotenja dela, ki jim da neko osnovno sliko o zahtevnosti dela. Vendar pa to ni dovolj, zato pri oblikovanju plače upoštevajo še preostale elemente, kot so npr. inovativnost, ustvarjalnost, uspešnost posameznika, skupine oz. tima, uspešnost celotne organizacijske enote ter druge dejavnike, ki prispevajo k večji uspešnosti podjetja (Lipičnik, 2002, str. 131).

Oblika sistema plač je v največji meri odvisna od ciljev posameznega podjetja. Z ustreznim sistemom plač podjetje stimulira zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev. Na podlagi doseganja le-teh pa tudi nagradi zaposlene. Zaradi tega je pomembno, da podjetje pri oblikovanju plačnega sistema ne le posnema druga uspešna podjetja, temveč prilagodi sistem svojim ciljem in obliki poslovanja. Zaželeno je, da si vsako podjetje na osnovi svojih ciljev in veljavnih predpisov oblikuje svojo strukturo plač, ki je ponazorjena v spodnji Plačilni piramidi (Lipičnik, 2002, str. 131-132).

Slika 1: Plačilna piramida



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2002, str. 132.

Največji delež plačilne piramide predstavlja osnovna plača, katere višina ima na trgu delovne sile vsaj tri namene. Prvi je dogovorjena cena delovne sile, drugi je konkurenčnost na trgu delovne sile, tretji pa se nanaša na razmerja plač v podjetju. Za zagotavljanje ustreznega kadra

je pomembno, da podjetje zagotavlja vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja, če ne višje. Iz same višine plač pa je moč razbrati, katero delo je zahtevnejše in pomembnejše od drugega (Lipičnik, 2002, str. 132).

Naslednji delež plače predstavlja plača za posebne zmožnosti, kamor spada dodatno znanje zaposlenih, npr. posebne ročne spretnosti ali znanje tujih jezikov. Tretji delež se imenuje plača odvisna od življenjskih stroškov, s katero podjetja poskušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov. S tem zaposlenim sporočajo, da so z delom v njihovem podjetju varni pred nihanjem gospodarskega trga. Zgornji del piramide sestavlja najprej nagrada za zvestobo, ki jo dobijo zaposleni, ki že dolgo časa opravljajo delo v enem podjetju. Naslednji delež plače predstavlja nagrada za požrtvovalnost, do katerih so upravičeni zaposleni, ki opravljajo delo, ki ga po svoji pogodbi niso dolžni opravljati. Tu gre predvsem za dežurstva, delo v izmenah in podobno. Posebno vrsto deleža predstavlja plačilo za nedelo, kjer gre za čas, ko so zaposleni na dopustu, v bolniški ali neki drugi odsotnosti z dela. Prav posebno pozornost pa je treba nameniti uspešnosti zaposlenih pri delu. Levi in desni krak plačilne piramide sestavljata nagrada za učinek in uspešnost (gain-sharing) ter nagrada za profit (profit-sharing). Tu gre tako za individualno uspešnost zaposlenih, kot tudi za skupinsko. Zaposlene se nagradi glede na doseganje ciljev in ustvarjanje dodatne vrednosti podjetja (Lipičnik, 2002, str. 132-134).

1.2 Sestava slovenske plače in nagrajevanja

V Sloveniji so podjetja pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja deloma vezana na zakonodajo države, deloma pa prepuščena sama sebi.

Zupan (2009, str. 527-528) pravi, da je tipična slovenska plača na podlagi veljavnih institucionalnih okvirjev plač in nagrajevanja v Sloveniji sestavljena na naslednji način:

- »**osnovna plača** (plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost),
- **dodatki** za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.),
- **dodatek za delovno dobo** (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju)
- **ugodnosti**, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- **bonitete**, na primer uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- **nadomestila** za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo),
- **plačilo za delovno uspešnost** (individualna uspešnost, skupinska uspešnost),
- **plačilo za uspešnost poslovanja** (uspešnost podjetja),

- **nagrada za posebne dosežke** (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.),
- **drugi osebni prejemki** (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- **povračilo stroškov v zvezi z delom** (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- **druge ugodnosti** po presoji delodajalca (na primer dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe).«

1.3 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Sodobne smernice narekujejo spremembe tudi v sestavinah plač in nagrajevanja. Eden izmed modelov, ki sestavine plač in nagrajevanja definira v širšem smislu je tudi model Armstronga in Stephensa (2005, str. 13). Navajata, da je to novejši koncept, ki ima velik vpliv na strategije nagrajevanja. Prav vsi vidiki nagrajevanja – osnovna plača, variabilna plača, ugodnosti zaposlenih in nefinančne nagrade, ki vključujejo tudi nagrajevanje povezano z notranjo motivacijo iz dela samega – so povezani skupaj v skladno celoto. Po definiciji Manusa in Grahama (v Armstrong & Stephens, 2005, str. 13) plače in nagrajevanje v širšem smislu vključujejo vse oblike nagrajevanja: posredne in neposredne ter take, ki vplivajo tako na notranjo, kot zunanjo motivacijo.

Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu sestavljata dve glavni skupini nagrad: transakcijske nagrade in relacijske nagrade. Transakcijske nagrade so opredmetene nagrade, ki izhajajo iz transakcije med delodajalcem in delojemalcem glede plače in ugodnosti. Po drugi strani pa relacijske nagrade predstavljajo neopredmetene nagrade, povezane z učenjem in razvojem ter delovnimi izkušnjami (Armstrong & Stephens, 2005, str. 13-14).

Slika 2: Elementi sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Transakcijske nagrade	Osnovna plača	Celotni prejemki	Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu
	Variabilna plača		
	Ugodnosti zaposlenih		
Relacijske nagrade	Učenje in razvoj	Nefinančne nagrade/ nagrajevanje povezano z notranjo motivacijo	
	Delovna izkušnja		
	Dosežek, priznanje, odgovornost, avtonomija, rast		

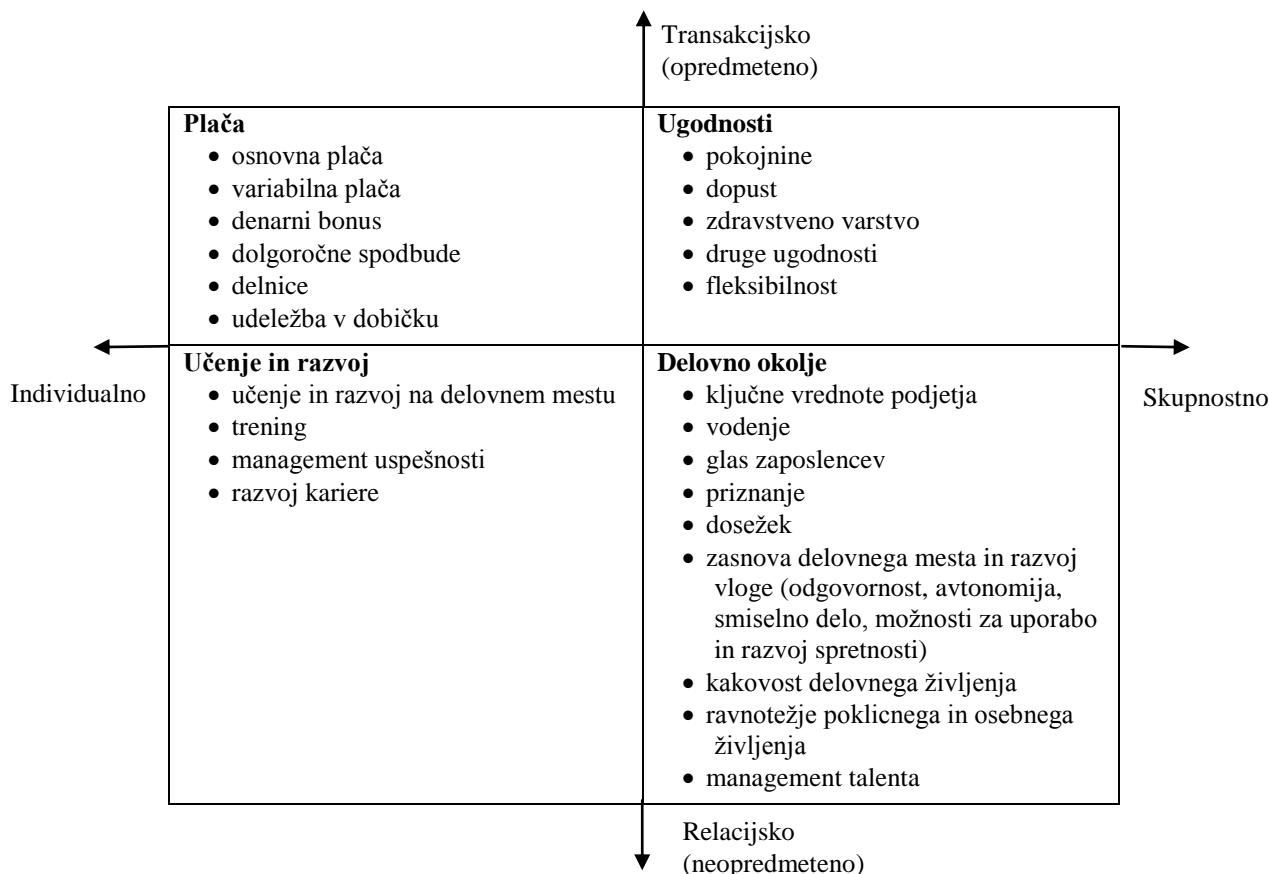
Vir: M. Armstrong & T. Stephens, A Handbook of Employee Reward Management and Practise, 2005, str. 14.

Pristop sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu je celovit. Ne zanaša se zgolj na enega ali dva mehanizma nagrajevanja, temveč na vse možne načine nagrajevanja. Na tak način so ljudje obenem nagrajeni in ohranjajo zadovoljstvo pri delu. Cilj je maksimizirati združen

vpliv vseh pobud nagrajevanja, ki ga imajo na motivacijo, predanost in delovno sodelovanje zaposlenih. Strategije, ki izhajajo iz tega sistema so vertikalno integrirane v poslovne strategije in tudi horizontalno povezane z drugimi strategijami človeških virov (Armstrong & Stephens, 2005, str. 14-15).

Štiri osnovne elemente nagrajevanja povzema model plač in nagrajevanja v širšem smislu, ki ga je razvil Duncan Brown (v Armstrong & Stephens, 2005, str. 15) in je prikazan v sliki 3.

Slika 3: Model plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: M. Armstrong & D. Brown (v M. Armstrong & T. Stephens, *A Handbook of Employee Reward Management and Practise*, 2005, str. 16).

Zgornja dva kvadranta – plača in ugodnosti – predstavljata transakcijske nagrade. Le-te so po naravi finančne in bistvene za privabljanje in zadržanje zaposlenih. Slaba lastnost teh nagrad je, da jih konkurenti zlahka posnemajo. Spodnja dva kvadranta pa predstavljata relacijske oz. nefinančne nagrade. Te so bistvene za povečanje vrednosti transakcijskih nagrad (Armstrong & Stephens, 2005, str. 16).

2 PRIČAKOVANJA ZAPOSLENIH IN PSIHOLOŠKA POGODBA

V zaposlitvenem odnosu, tako delavec kot delodajalec oblikujeta sistem pričakovanj, ki jih imata eden do drugega. Zaposleni na primer pričakuje dobro plačilo in stimulatívno delovno okolje, delodajalec pa lojalnost zaposlenega in uspešnost pri delu. Ta medsebojna pričakovanja imenujemo psihološka pogodba. Pomembno je, da se tekom zaposlitvenega odnosa v čim večji meri uresničijo in zadovoljijo pričakovanja obeh strani. Le-to omogoča čim boljšo sinergijo med delavcem in delodajalcem. Robinson (1996, str. 574) trdi, da se psihološka pogodba nanaša na zaznavanje zaposlenih o tem kaj dolgujejo podjetju in o tem, kaj podjetje dolguje njim. Greller in Rousseau (1994, str. 383) pravita, da podjetje in njegovi predstavniki spodbujajo ravnanja zaposlenih z obljubami o prihodnji nameri (zaposlitvi, napredovanju, izobraževanju) v zameno za nek prispevek zaposlenega (npr. doseganje standardov dela, učenje novih sposobnosti). Ta odnos ustvari psihološko pogodbo med podjetjem in zaposlenim.

Tako kot pogodba o zaposlitvi je tudi psihološka pogodba zelo pomemben del zaposlitvenega odnosa. Razlika med njima je v tem, da je pogodba o zaposlitvi specifična in eksplicitno definirana, medtem ko je psihološka pogodba nenapisana, individualna in temelji na zaznavanju. Zaposleni oblikujejo psihološko pogodbo s svojimi delodajalci temelječ na pogodbi o zaposlitvi ter drugih formalnih in neformalnih organizacijskih pravilih, pa tudi na podlagi individualnih značilnosti. Ta psihološka pogodba nato znatno vpliva na njihovo vedenje (Sonnenberg, 2006, str. 8).

Psihološka pogodba je implicitna in dinamična. Razvija se skozi čas in skozi izkušnje. V tem času se zaposlitveni pogoji spreminjajo in zaposleni spreminjajo vrednotenja svojih pričakovanj. S pomočjo psihološke pogodbe si lahko odgovorimo na dve glavni vprašanji zaposlitvenega odnosa:

- kaj lahko razumno pričakujem od podjetja in
- kaj lahko podjetje razumno pričakuje od mene v zameno?

Vendar pa je težko vedno ustreči obema stranema v polni meri, saj ponavadi ena stran ne razume druge in obratno. Vzajemno nerazumevanje lahko povzroči trenja med zaposlenim in delodajalcem, kar vodi v stres in padec uspešnosti dela in nenazadnje prekinitev delovnega razmerja (Armstrong & Stephens, 2005, str. 85-86).

Še hujše so kršitve psihološke pogodbe, ki vodijo v nezadovoljstvo tako zaposlenega, kot delodajalca. Morrison in Robinson (1997, str. 247) označujeta kršenje psihološke pogodbe kot subjektivno izkušnjo, ki ne temelji samo na dejanju ali ne dejanju delodajalca, temveč na zaznavanju teh dejanj oziroma ne dejanj s strani posameznika v določenem družbenem kontekstu.

3 SISTEM PLAČEVANJA PO USPEŠNOSTI

Tradicionalni sistem plačevanja je temeljil na plačilu, ki so ga zaposleni dobili za fiksno urno postavko ali pa na fiksno določeni letni plači. Le-ta se je lahko zvišal zgolj zaradi delovne dobe ali povečanja osnovne plače. Danes podjetja uporabljajo sistem plačila po uspešnosti, da nagradijo zaposlene, na podlagi uspešnosti pri delu. Variabilno plačilo pa ni namenjeno zgolj delavcem v proizvodnji in na nižjih pozicijah, temveč tudi prodajnikom, managerjem in direktorjem - pravzaprav vsem zaposlenim v podjetju (Martocchio, 2001, str. 93).

Sodobni trendi, ki poudarjajo variabilno obliko plačevanja, vključujejo odstranjevanje rigidnih mej zaposlitev in natančnih opisov delovnih mest. Povezujejo kompetence in prispevke zaposlenih k doseganju ciljev podjetja. Spodbujajo prilagodljivost in pridobitev raznih novih znanj in spretnosti ter nagrajujejo odličnost. Prilagodljivo in odzivno podjetje potrebuje tudi variabilen plačni sistem, ki v največji meri spodbuja zaposlene k boljši uspešnosti, individualno in skupinsko (Massey, 2000b, str. 160). Variabilen plačni sistem lahko omogoča povezavo med prispevkom in kompetencami zaposlenih na eni strani in poslovnim načrtom na drugi. Variabilna plača kot dodatek, oziroma kot del plačilnega paketa, lahko v večji meri prispeva k oblikovanju visoko uspešnega podjetja (Massey, 2000b, str. 177). Veliko avtorjev meni, da lahko podjetja plačilo po uspešnosti izvajajo na tri načine: kot plačilo za uspešnost posameznika, kot plačilo za uspešnost skupine in kot plačilo za uspešnost celotnega podjetja (Armstrong & Stephens, 2005, str. 231; DeCenzo & Robbins, 2005, str. 284; Martocchio, 2001, str. 93; Zupan, 2001, str. 158; Zupan, 2009, str. 547).

3.1 Plačilo za uspešnost posameznika

Posameznika lahko nagradimo na podlagi njegove uspešnosti, prispevka in sposobnosti. Tak sistem oblikujemo na podlagi primerne in pravičnega ocenjevanja uspešnosti (Armstrong & Stephens, 2005, str. 232). V primeru, da cilji dela niso natančno določeni lahko pride do disfunkcionalnega tekmovanja med zaposlenimi, ki vodi v poslabšanje komunikacije in videnja sodelavcev kot sovražnikov (DeCenzo & Robbins, 2005, str. 284). Zaposleni morajo imeti tudi dovolj kontrole nad svojimi končnimi izdelki oziroma storitvami. Zaposlenega, ki je plačan po številu izdelkov, bi lahko demotivirali, če bi se zaradi napake nekoga drugega ustavil stroj, ki proizvaja komponente za njegove izdelke. Tako sam ne bi mogel dokončati zadostnega števila izdelkov (Martocchio, 2001, str. 95). Zupan (2001, str. 167) pravi, da poznamo več načinov določanja plač glede na uspešnost posameznika. V glavnem pa govorimo o povečanju osnovne plače (napredovanje v višji plačilni razred ali na zahtevnejše delovno mesto), enkratni nagradi (plačna masa za nagrajevanje najboljših) in dodatku k osnovni plači (preseganje norme, osebna ocena uspešnosti).

3.2 Plačilo za uspešnost skupine

Dandanes se vedno več podjetij poslužuje skupinskega ali timskega dela. Edino pravično je, da se tudi sodelujoče v timu nagradi glede na uspešnost celotnega tima. Armstrong in Stephens (2005, str. 255) navajata, da je eden izmed razlogov, da podjetja raje nagrajujejo time v tem, da plačilo po uspešnosti spodbuja timsko delo in produktivnost tima. Drugi razlog, ki ga navajata pa je, da plačevanje po uspešnosti posameznikov deluje destruktivno za komunikacijo med sodelavci in s tem uničuje timski duh. Kljub mikavni ideji o skupinskem plačevanju po uspešnosti, pa je v praksi zelo težko izvedljivo. Martocchio (2001, str. 100) pravi, da so zaposleni v timu bolj motivirani k doseganju skupne uspešnosti, namesto, da bi zgolj sledili natančnim navodilom svojih nadrejenih.

3.3 Plačilo za uspešnost podjetja

Veliko podjetij meni, da bi moral njihov sistem plačevanja temeljiti na sistemu, ki priznava kolektivni napor vseh zaposlenih v podjetju. Tak pristop odpravlja pomanjkljivosti individualnega in skupinskega plačila po uspešnosti. Zaposleni dobijo finančne nagrade, ki so povezane z uspešnostjo celotnega podjetja (Armstrong & Stephens, 2005, str. 263). Podjetja na ta način dodatno motivirajo zaposlene za opravljanje dela in združujejo cilje lastnikov s cilji zaposlenih (Martocchio, 2001, str. 107). Zupan (2009, str. 549) loči tri glavne programe nagrajevanja, ki jih imenuje: udeležba v dobičku (profit-sharing), nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing) in programi razdelitve prihrankov (gain-sharing).

Udeležba v dobičku je poseben denarni dodatek ali vrednostni papir, ki ga prejme zaposleni in je vezan na dobiček podjetja. Znesek dodatka je lahko določen po posebni formuli za izračun ali pa je v celoti prepuščen managementu. Zanj je značilno, da njegova višina variira med podjetji in tudi znotraj podjetja od leta do leta. Dobitek podjetja je lahko izplačan kot denarni znesek ali pa v obliki delnic (Armstrong & Stephens, 2005, str. 265). V primeru nagrajevanja z delnicami, nadzorni svet določi, kolikšen del letnega zaslužka zaposlenega bo upošteval pri izračunu. Zaposleni si tako bolj prizadevajo k večji vrednosti podjetja in posledično k višji ceni delnic (Zupan, 2009, str. 553).

Nagrada za dosežene poslovne cilje temelji na uresničevanju poslovnih ciljev podjetja ali njegovih enot. V teh programih se odseva strategija podjetja in njegove temeljne vrednote. Pri izračunu višine variabilne plače upoštevamo primerjavo dosežkov glede na načrtane cilje (Zupan, 2009, str. 550).

Programi razdelitve prihrankov so namenjeni predvsem spodbujanju storilnosti zaposlenih iz naslova zniževanja stroškov. Zaposlene v primeru ustvarjenih prihrankov nagradimo z denarnim bonusom. Ocenjevanje prihrankov ponavadi temelji na preteklih podatkih za

obdobje več let, lahko pa temelji tudi na oceni in tekočem poslovnem načrtu (Zupan, 2009, str. 549). Najbolj priljubljen dejavnik izračuna višine bonusa je dodana vrednost, ki se izračuna kot razlika med stroški, porabljenimi za vhodni material, in prihodki od prodaje končnega produkta (Armstrong & Stephens, 2005, str. 267).

4 OBLIKE NAGRAJEVANJA

DeCenzo in Robbins (1999, str. 322) pravita, da lahko nagrajevanje najprej razdelimo na nagrajevanje povezano z notranjo motivacijo in na nagrajevanje povezano z zunanjo motivacijo. Po mnenju Hodgettsa (2002, str. 306) je slednje nagrajevanje zunanje ter fizično in je ponavadi v obliki denarja, povečanja ugodnosti in dodatnih ugodnosti, kot je na primer uporaba službenega avta. Na drugi strani pa nagrajevanje povezano z notranjo motivacijo, predstavlja notranji in psihološki vidik. Zaposleni to ponavadi občutijo kot zaznavanje svojih dosežkov, povečanje odgovornosti in priložnosti za uspeh. Denar predstavlja nagrajevanje povezano tako z notranjo, kot tudi z zunanjo motivacijo. Zaradi svoje fizične oblike zavzema status zunanje motivacije, zaradi psihološkega učinka, pa ga povezujemo z notranjo motivacijo.

Druga delitev nagrad je nadaljnja delitev nagrajevanja povezanega z zunanjo motivacijo, in sicer na denarno in nedenarno. Denarne nagrade povečujejo finančno moč zaposlenih direktno – preko plače, bonusov in deljenja dobička – ali indirektno – preko ugodnosti, kot so plačan dopust, plačana bolniška in popusti pri nakupu. Nedenarne nagrade imajo drugačen učinek. Zaposlenim dajejo občutek, da je delo v službi bolj privlačno (DeCenzo & Robbins, 1999, str. 323). Podobno tudi Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, str. 251) nagrajevanje v podjetju vidijo kot del vodenja z motivacijo. Le-ta vključuje denarne nagrade in nedenarne spodbude. Denarne nagrade predstavljajo bonusi in nagrade, ki pa so v praksi prepogosto uporabljene in ustrezne le za nagrajevanje izrednih dosežkov, pa tudi dolgoročnih prizadevanj. Denarne nagrade so lahko individualne ali timske.

Koncept učeče se organizacije pa v zadnjem času vedno pogosteje vpeljuje tudi nedenarne spodbude oz. načine motiviranja zaposlenih. Eden izmed njih je graditev kariere in možnost za napredovanje. Ključ za napredovanje je konstantno učenje, ki prinaša inovativne dosežke. Vodja mora za zaposlenega, ki želi napredovati oblikovati konkreten cilj, največja motivacija zaposlenih pa je želja po napredovanju. Drugi nedenarni vidik nagrajevanja je socialni vidik. Tu gre za socialne spodbude, kot sta ugled in priznanje. Ugled daje zaposlenemu občutek pomembnosti in samozvesti ter varne zaposlitve. Drugim zaposlenim daje zgled, kar spodbuja inovativnost v podjetju. Socialne ugodnosti predstavljajo tudi službeni avto, prilagodljiv delavnik, plačilo telefonskih stroškov, pravno svetovanje, plačilo službenih oblek in drugo. Zaposleni se na te ugodnosti dobro odzivajo zlasti, ker nekatere pomenijo tudi davčno olajšavo. Zaposlenim omogočajo lažje in boljše opravljanje dela ter povečujejo

pripadnost podjetju. Z vidika podjetja so socialne bonitete enostavnejše tudi zaradi enotnosti vzorčnega modela za vse zaposlene. Zaposleni pa imajo posledično svoje delo rajši. Kljub uspešnosti tovrstnih nagrad pa sta socialni vidik in graditev kariere mnogokrat podcenjena in v praksi preredko uporabljena. Četrty vidik nagrajevanja zaposlenih predstavlja intrinzična (notranja) spodbuda. Managerji opažajo, da so zaposleni veliko boljši pri opravljanju dela, ki jih veseli, zato je ta nagrada enostavno to, da podjetje omogoči in pusti zaposlenim, da delajo to, v čemer uživajo. Pojavlja pa se dilema, ali naj podjetje nagradi učinek zaposlenega ali njegovo prizadevanje pri delu. Uspešen manager bo upošteval oboje in ustrezno nagradil zaposlenega (Dimovski et al., 2005, str. 252-253).

Zupan (2009, str. 559-560) loči tudi formalne in neformalne nagrade. Pri formalnih programih so pravila v naprej določena in ponavadi dosegajo višje zneske nagrad. Lahko se odločimo, da bomo na primer nagradili najuspešnejše delavce, posebne dosežke ali vse zaposlene, ki dosežejo zastavljen cilj. Neformalne nagrade so na drugi strani bolj spontane in povezane z majhnimi stroški. Povečini gre za nagrade in priznanja, ki niso v naprej načrtovana in so del vsakodnevnega vodenja.

5 RAZISKAVA O USKLAJENOSTI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA S PRIČAKOVANJI ZAPOSLENIH V PODJETJU X

5.1 Opis podjetja

Na željo vodstva podjetja in v interesu varovanja poslovne skrivnosti, prikrivam pravo identiteto proučevanega podjetja in ga imenujem podjetje X. Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1998 kot družba z omejeno odgovornostjo, s sedežem v Ljubljani. Že od same ustanovitve se je hitro razvijalo in pridobivalo nove trge. Tako je število zaposlenih v 12-ih letih delovanja naraščalo in doseglo trenutno zaposlitev 35-ih oseb. Njihova glavna dejavnost je nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov in je po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) označena s številko 46.190. Podjetje ima široko mrežo dobaviteljev in distributerjev. Dobavitelji prihajajo iz vseh delov sveta, večina pa predstavlja trge Evropske unije. Z njimi ima podjetje vzpostavljeno močno povezavo, ki temelji na dolgoletnem sodelovanju in zaupanju. Distributerji prihajajo predvsem iz trgov bivše Jugoslavije, slovenski trg pa pokriva samo, brez pomoči distributerjev. Kljub močnim povezavam je podjetje v nenehnem iskanju novih distributerjev in novih trgov.

Vizija podjetja X je slediti sodobnim gospodarskim trendom, ob upoštevanju posebnih značilnosti trgov, ki temeljijo na visoki strokovni ravni in tesnim sodelovanjem s strankami. Podjetje bo vodilno v prodaji izdelkov na slovenskem trgu, kot tudi na trgih bivše Jugoslavije. Njihovo poslanstvo in obveznost je nenehno iskanje novejših in naprednejših izdelkov, ki jih lahko predstavijo in ponudijo svojim partnerjem in strankam.

5.2 Sistem plač in nagrajevanja v podjetju X

Trenutni sistem plač in nagrajevanja v podjetju X je nastal na podlagi zakonskih omejitev, kot sta Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS št. 40/02 in Ur.l. RS št. 103/07) ter Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (Ur.l. št. 111/06 in spremembe) in internega pravilnika podjetja, ki se imenuje Pravilnik o organizaciji, sistematizaciji delovnih mest, plačah in drugih prejemkih delavcev podjetja X (v nadaljevanju Interni pravilnik podjetja X). Najnovejša verzija le-tega je bila sprejeta maja 2009. Pravilnik zajema tiste določbe, ki so pomembne za delo podjetja ter jih prej navedeni predpisi ne urejajo v celoti ali pa jih pravilnik ureja drugače.

Interni pravilnik podjetja X (2009, str. 5) določa plače, ki veljajo za vse delavce, razen za tiste, s katerimi direktor podjetja sklene individualno pogodbo o zaposlitvi. Plače so sestavljene iz osnovne plače, horizontalnega napredovanja, individualne in skupinske delovne uspešnosti, dodatkov ter nadomestil plače, ko delavec ne dela.

Osnovna plača predstavlja najmanj najnižjo izhodiščno plačo tarifnega razreda, v katerega je razvrščeno delovno mesto. Horizontalno napredovanje je trajnejši stimulativen del plače delavca, ki se določi na začetku tekočega leta in je določen za čas enega leta. Da bi delavec horizontalno napredoval, mora v daljšem časovnem obdobju doseči rezultate dela po kriterijih: nadpovprečna uspešnost, dodatna funkcionalna znanja, dodatna znanja za različna delovna mesta, pozitiven odnos do dela in pozitiven odnos do sodelavcev. Individualna delovna uspešnost predstavlja stimulativen del plač zaposlenih in se giblje od – 45% do + 90% osnovne plače delavca. Vendar v primeru negativne stimulacije, plača delavca ne sme biti manjša od izhodiščne plače tarifnega razreda, v katerega je razvrščeno delovno mesto. Kriteriji za določanje delovne uspešnosti se vrednotijo po količini opravljenega dela (od – 15 do + 30 odstotnih točk), kvalitete opravljenega dela (od – 15 do + 30 odstotnih točk) in odnosa do dela, ki zajema gospodarnost, inventivnost in inovativnost (od – 15 do + 30 odstotnih točk). Direktor o višini stimulative plače odloča mesečno. Skupinska stimulacija temelji na ugotavljanju uspešnosti na podlagi plana prodaje podjetja. Giblje se lahko med – 20% do + 50% osnovne plače delavca. Dodatki pripadajo delavcem, ki delajo v manj ugodnem delovnem času. Sem spada delo v popoldanskem času, pripravljenost na domu, nočno delo, delo preko polnega delovnega časa, delo v nedeljo in dela proste dneve ter drugo. Nadomestila plače, ko delavec ne dela se obračunajo pri plači v primerih bolezni ali poškodb, letnega dopusta, dela prostih dni in zaradi izobraževanja v interesu delodajalca (Interni pravilnik podjetja X, 2009, str. 5 - 10).

5.3 Metodologija

Moj raziskovalni načrt temelji na teoretičnem in empiričnem delu. V teoretičnem delu sem uporabila metodo kritičnega pregleda literature in virov, ki so izhodišče za podajanje predlogov podjetju X. Empirični del sestavlja raziskava v podjetju X.

Glavno raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila pred začetkom pisanja zaključne strokovne naloge se glasi: »Ali je dejansko stanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju X usklajeno s pričakovanji zaposlenih glede tega sistema?« Tekom raziskovanja sem torej proučevala povezanost med dejanskim in pričakovanim stanjem sistema plač in nagrajevanja v podjetju X. Kot drugo me je zanimalo kako zaposleni ocenjujejo pomembnost elementov plač in nagrajevanja, torej kaj jih bolj motivira in kakšna oblika nagrade jim je ljubša.

5.3.1 Metoda zbiranja in analiziranja podatkov

V raziskavi sem uporabila primarne vire podatkov, ki sem jih pridobila z izvedeno anketo med zaposlenimi v podjetju X. Le-ta je zaprtega tipa, anketiranci pa so odgovarjali na vsebinska in demografska vprašanja. Pri sestavljanju vprašanj sem uporabila metodo analize vrzeli, ki sem jo dopolnila še z rubriko pomembnosti določene oblike plač in nagrajevanja za posameznika. Prva dva dela vprašalnika sestavlja dvakrat po šestinštirideset vprašanj, kjer so se anketiranci morali opredeliti do dejanskega in pričakovanega stanja v podjetju. Na vprašanja so odgovarjali po pet stopenjski Likartovi lestvici, kjer so posamezne stopnje pomenile: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam. Tretji del vprašalnika sestavlja rubrika pomembnosti, kjer so anketiranci po pomembnosti razvrstili elemente plač in nagrajevanja od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno. V zadnjem – četrtem delu so anketiranci odgovarjali še na demografska vprašanja, in sicer o spolu, starosti in izobrazbi.

Kot vir podatkov sem uporabila tudi Pravilnik o organizaciji, sistematizaciji delovnih mest, plačah in drugih prejemkih delavcev podjetja X, iz katerega sem delno pridobila informacije o dejanskem sistemu plač in nagrajevanja.

Pri analizi rezultatov prvega in drugega dela sem uporabila metodo primerjave aritmetičnih sredin dejanskega in pričakovanega stanja in izračun standardnih odklonov, s čimer sem dobila predstav o usklajenosti dejanskega in pričakovanega stanja sistema plač in nagrajevanja. Proučevanje le-tega sem razdelila na pet področij: plača, ugodnosti, učenje in razvoj, delovno okolje ter sistem. Pri tretjem delu sem analizirala moduse in frekvenčno porazdelitev rangiranja najbolj pomembnih in najmanj pomembnih elementov nagrajevanja. Ta vprašanja sem proučevala po prvih štirih že prej omenjenih področjih. V četrtem delu sem spremenljivke spol, starost in izobrazbo prikazala s frekvenčno porazdelitvijo.

5.3.2 Vzorec

Vzorec sestavlja 29 oseb, ki so bile 20.08.2010 zaposlene v podjetju X in predstavljajo približno 83% populacije. 86,2% vzorca predstavljajo ženske, 13,8% pa moški. Iz tega lahko sklepamo, da je v podjetju X predvsem ženski kolektiv.

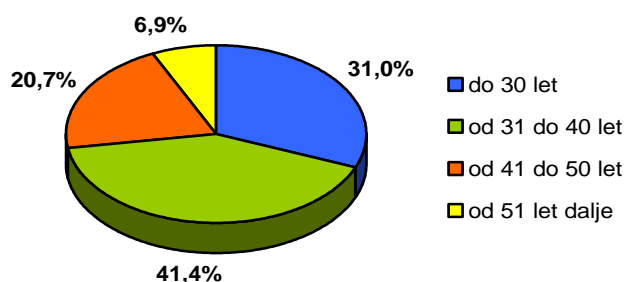
Tabela 1: Struktura zaposlenih po spolu

Spremenljivka	f_k	$\%f_k$
Spol	29	100,0
moški	4	13,8
ženski	25	86,2

Legenda: f_k – frekvenca, $\%f_k$ – relativna frekvenca

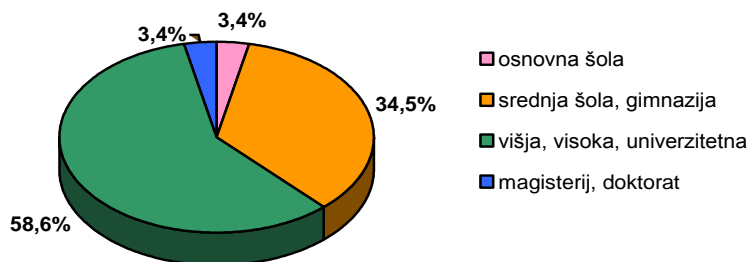
Večina zaposlenih je starih od 31 do 40 let, in sicer kar 41,4%. Samo 10% manj zaposlenih je starih do 30 let. V starostni skupini od 41 do 50 let je 20,7% zaposlenih. Le 2 zaposlena oz. 6,9% zaposlenih je starih nad 51 let. V podjetju X so torej zaposleni predvsem mladi ljudje in ljudje srednjih let, kar je razvidno tudi iz spodnje slike.

Slika 4: Struktura zaposlenih po starosti



Vrsta dejavnosti v podjetju X zahteva višje izobražene kadre. Iz rezultatov ankete in spodnje slike je razvidno, da ima velik delež zaposlenih (kar 58,6%) višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. 34,5% zaposlenih ima dokončano srednjo šolo ali gimnazijo, medtem ko ima 1 zaposlen oziroma 3,4% magisterij ali doktorat, 1 pa le osnovno šolo.

Slika 5: Struktura zaposlenih po izobrazbi

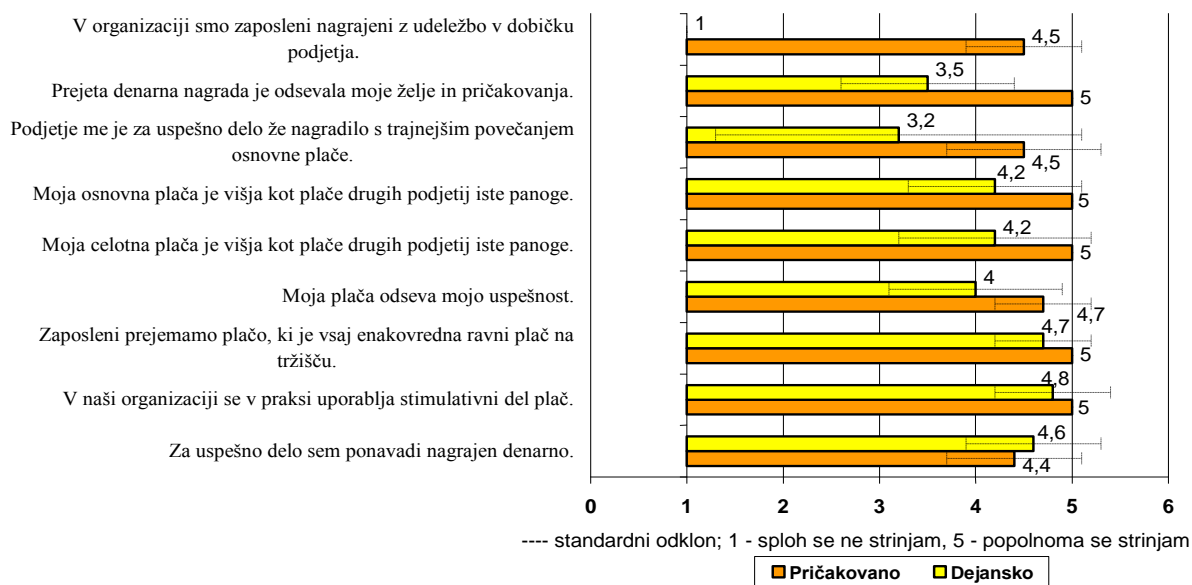


5.4 Rezultati raziskave: primerjava dejanskega in pričakovanega stanja

5.4.1 Plača

Prvi element s katerim sem proučevala sistem plač in nagrajevanja je element plače. Zaposleni so s povprečno vrednostjo strinjanja 4,7 pokazali skoraj popolno strinjanje, da prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču. Le-to od svojega delodajalca v povprečju tudi popolnoma pričakujejo. S povprečno vrednostjo odgovorov 4,2 se zaposleni strinjajo, da je njihova osnovna plača in celotna plača višja kot plače drugih podjetij iste panoge. Popolnoma se strinjajo, da le-to od podjetja X v povprečju tudi pričakujejo. Na trditev, da je podjetje za uspešno delo zaposlene že nagradilo s trajnejšim povečanjem osnovne plače, so zaposleni v povprečju odgovorili, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Nekoliko višji standardni odklon lahko pripišemo dejstvu, da so zaposleni, ki so prejeli trajnejše povečanje osnovne plače obkrožili vrednost 5, tisti zaposleni, ki ga niso prejeli, pa vrednost 1. V povprečju se zaposleni močno strinjajo, da bi jih podjetje X moralo nagraditi na takšen način. Pri trditvi, da podjetje v praksi uporablja stimulativen del plač ni prišlo do velike vrzeli, saj se zaposleni v povprečju popolnoma strinjajo, da je temu tako in da to tudi pričakujejo. Zaposleni se v povprečju strinjajo, da njihova plača odseva njihovo uspešnost, njihova pričakovanja, pa so nekoliko višja. Pri trditvi, da je prejeta denarna nagrada odsevala njihove želje in pričakovanja, so zaposleni v povprečju odgovorili z vrednostjo 3,5 in izrazili, da se s tem skoraj strinjajo. Po drugi strani pa s povprečno vrednostjo 5 pričakujejo, da bi bilo res tako. Največja vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem je pri trditvi, da so zaposleni nagrajeni z udeležbo v dobičku podjetja. Vsi zaposleni so odgovorili, da se s tem sploh ne strinjajo, kar kaže na odsotnost pojava. S povprečno vrednostjo 4,5 pa so izrazili strinjanje, da udeležbo v dobičku pričakujejo. Zaposleni se v povprečju močno strinjajo, da so za uspešno delo ponavadi nagrajeni denarno in to tudi pričakujejo s povprečno vrednostjo strinjanja 4,4.

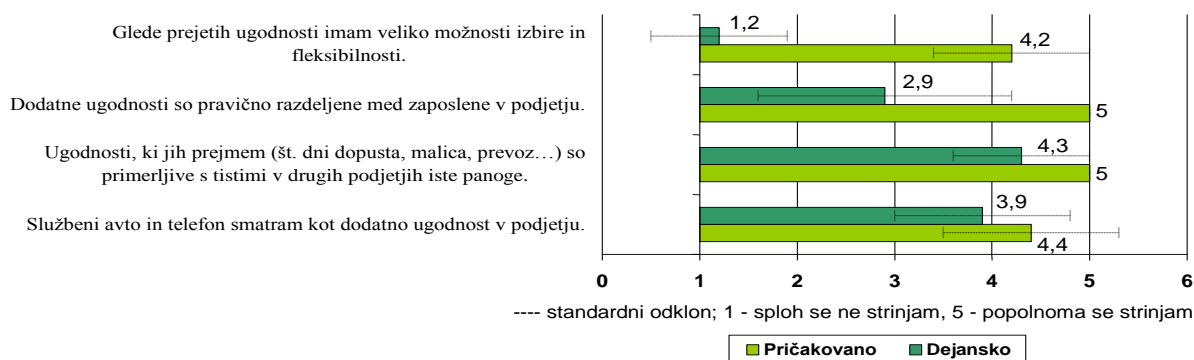
Slika 6: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa plača



5.4.2 Ugodnosti

Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so ugodnosti, ki jih prejmejo v podjetju X, primerljive s tistimi v drugih podjetjih iste panoge. To v povprečju z vrednostjo 5 od podjetja popolnoma pričakujejo. Vrzel med dejanskim in pričakovanim lahko opazimo pri možnosti izbire in fleksibilnosti glede ugodnosti. Zaposleni se v povprečju sploh ne strinjajo s to trditvijo, medtem ko se v povprečju strinjajo, da to pričakujejo. Službeni avto in telefon zaposleni v povprečju s strinjanjem vidijo kot dodatno ugodnost, prav to pa tudi s povprečnim strinjanjem pričakujejo. Zaposleni od podjetja X v povprečju popolnoma pričakujejo, da so ugodnosti pravično razdeljene med zaposlene, dejansko pa se v povprečju z vrednostjo 2,9 niti ne strinjajo niti strinjajo, da je temu tako.

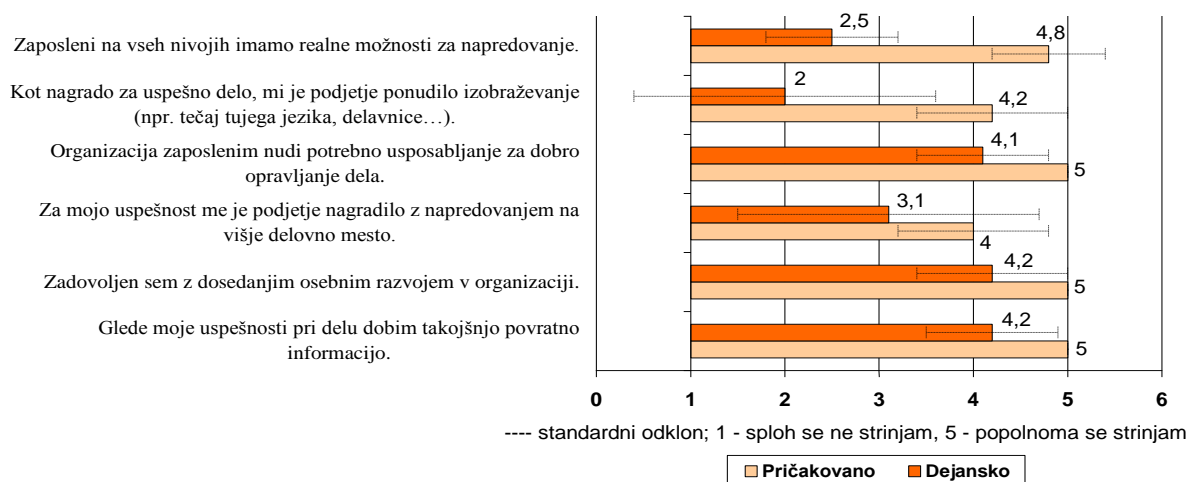
Slika 7: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa ugodnosti



5.4.3 Učenje in razvoj

Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju X, da jim le-ta nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela in da glede svoje uspešnosti pri delu dobijo takojšnjo povratno informacijo. Pri teh treh trditvah se v povprečju popolnoma strinjajo, da bi v podjetju X tako tudi moralo biti. Velika vrzel se pojavlja pri trditvi, da je podjetje X svojim zaposlenim za uspešno delo že ponudilo izobraževanje. Zaposleni se v povprečju strinjajo, da bi tako moralo biti, vendar pa dejanska situacija ni taka in se v povprečju ne strinjajo s trditvijo. Pri analizi dejanskega stanja standardni odklon 1,6 kaže na razlike v odgovorih. Enak standardni odklon se pojavlja tudi pri odgovorih o dejanskem stanju glede napredovanja na višje delovno mesto, kjer se zaposleni v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo, da jim je podjetje ponudilo to možnost. V povprečju se zaposleni strinjajo, da bi jim podjetje to moralo omogočiti. Z vrednostjo 2,5 se zaposleni v povprečju ne strinjajo najbolje, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Od podjetja pa v povprečju popolnoma pričakujejo, da bi jim to omogočalo.

Slika 8: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa učenje in razvoj

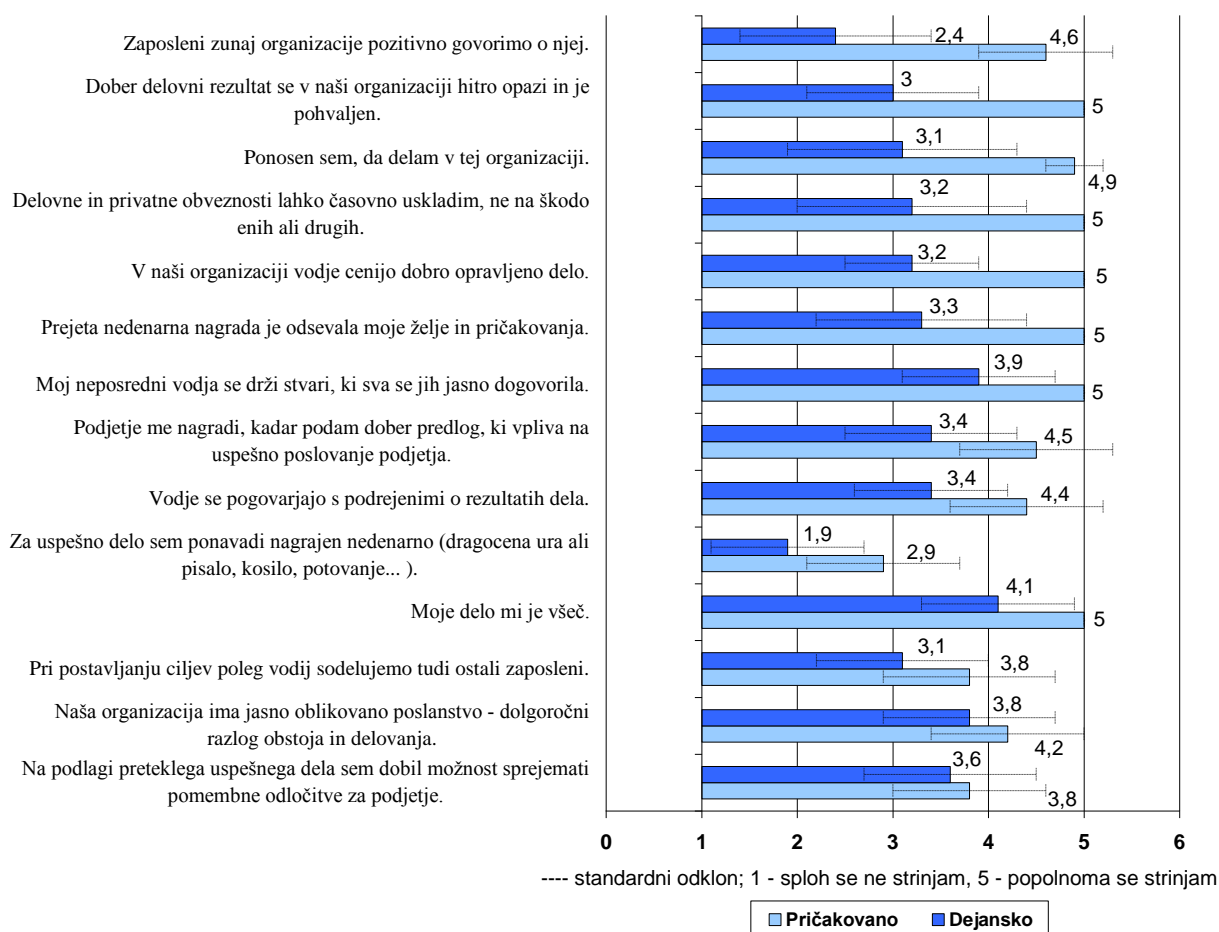


5.4.4 Delovno okolje

Zaposleni se v povprečju strinjajo, da ima podjetje X jasno oblikovano poslanstvo. To tudi v povprečju pričakujejo. Zunaj podjetja zaposleni ne govorijo pozitivno o njem, kar kaže povprečna vrednost strinjanja 2,4, hkrati pa to v povprečju popolnoma pričakujejo. Zaposleni se v povprečju popolnoma strinjajo, da bi morali biti ponosni na podjetje X, vendar pa dejansko s povprečno vrednostjo 3,1 niso niti ne ponosni niti ponosni nanj. V povprečju se zaposleni strinjajo, da se njihov neposredni vodja drži stvari, ki so se jih dogovorili. To od podjetja tudi popolnoma pričakujejo. V povprečju se tudi strinjajo, da bi se morali vodje s podrejenimi pogovarjati o rezultatih dela in, da bi morali zaposleni sodelovati z vodji pri postavljanju ciljev. Dejansko se v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo, da je obnašanje

vodij v podjetju res tako. Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so zaradi preteklega uspešnega dela dobili možnost sprejemanja pomembnih odločitev. V povprečju se strinjajo, da bi tako tudi moralo biti. Zaposleni se v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, in da so v podjetju hitro pohvaljeni. Po drugi strani pa od podjetja v povprečju pričakujejo, da bi tako popolnoma moralo biti. V povprečju se zaposleni ne strinjajo, da so za uspešno delo nagrajeni nedenarno. Tega si tudi v povprečju niti ne želijo niti želijo. Strinjajo se v povprečju, da bi morala nedenarna nagrada odsevati njihove želje in pričakovanja, dejansko pa v povprečju nedenarna nagrada ni bila ustrezna niti neustrezna. Kot nagrado za uspešno delo si zaposleni v povprečju želijo bolj odgovorno delo. S popolnoma enako povprečno vrednostjo ocenjujejo, da so bili na tak način tudi nagrajeni. V povprečju se zaposleni strinjajo, da jim je njihovo delo všeč, za kar se v povprečju popolnoma strinjajo, da bi tako tudi moralo biti. V povprečju se zaposleni popolnoma strinjajo, da bi morali delovne in privatne obveznosti enostavno uskladiti, ne na škodo enih ali drugih, ter da bi podjetje zaposlene moralo nagraditi, kadar podajo dober predlog, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Vendar zaposleni v povprečju ugotavljajo, da dejansko podjetje to niti ne omogoča niti omogoča.

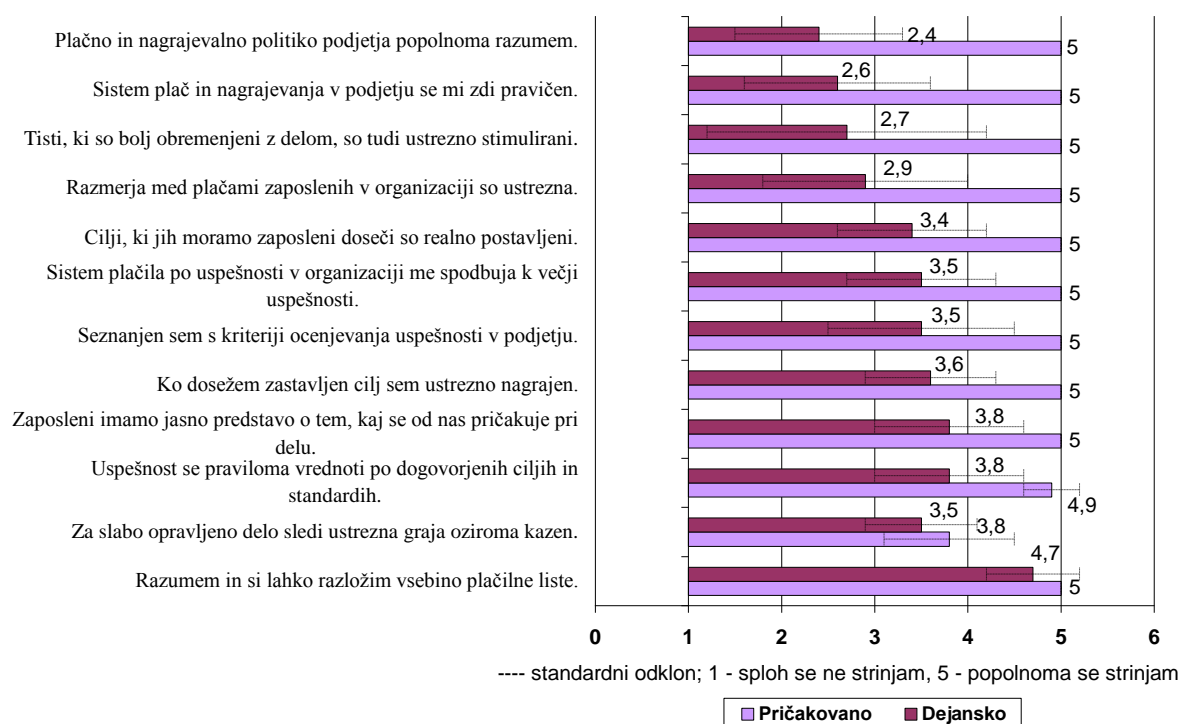
Slika 9: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede elementa delovno okolje



5.4.5 Sistem

Zaposleni se v povprečju strinjajo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, ter da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. V povprečju zaposleni to od podjetja tudi popolnoma pričakujejo. Pri trditvi, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči realni, se zaposleni v povprečju popolnoma strinjajo, da bi tako moralo biti. Dejansko pa se v povprečju s tem niti ne strinjajo niti strinjajo. Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so ob dosegu cilja ustrezno nagrajeni. V povprečju se popolnoma strinjajo, da bi tako tudi moralo biti. Ob slabo opravljenem delu so zaposleni ustrezno kaznovani, s čimer se v povprečju strinjajo. V povprečju se strinjajo tudi, da bi tako moralo biti. Zaposleni se v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani. Pri tej trditvi so se odgovori bolj razlikovali, saj standardni odklon znaša 1,5. Podobno, a z manjšim standardnim odklonom, so zaposleni odgovorili tudi na trditev, da so razmerja med plačami v podjetju ustrezna in, da se jim zdi sistem plač in nagrajevanja pravičen. Pri vseh treh trditvah se zaposleni v povprečju popolnoma strinjajo, da bi tako tudi moralo biti. Plačilno listo v povprečju popolnoma razumejo in v povprečju to od podjetja tudi popolnoma pričakujejo. Zaposleni v povprečju popolnoma pričakujejo razumevanje plačne in nagrajevalne politike podjetja, vendar povprečna vrednost 2,4 kaže na nizko razumevanje le-te v praksi. Zaposleni se v povprečju strinjajo, da so seznanjeni s kriteriji ocenjevanja uspešnosti, in da jih sistem plačevanja po uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti, kar v povprečju popolnoma pričakujejo.
















Slika 10: Vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem glede sistema plač in nagrajevanja



5.4.6 Pomembnost elementov plač in nagrajevanja

Iz spodnje tabele, ki je oblikovana na podlagi podatkov iz Priloge 3, lahko razberemo, da je zaposlenim v povprečju najbolj pomembna plača – tako fiksna, kot variabilna – pa tudi samostojnost in odgovornost pri delu. Kot najbolj pomembno je osnovno plačo označilo 55,2% zaposlenih, variabilno plačo 6,9% zaposlenih, samostojnost in odgovornost pri delu pa 27,6%. Sledijo elementi učenja in razvoja ter delovnega okolja. V povprečju so med najpomembnejšimi elementi notranje komuniciranje in povratna informacija, ustrezno vodenje, pohvala oziroma priznanje ter fleksibilnost delavnika. Med najmanj pomembne elemente so zaposleni razvrstili vizijo in vrednote podjetja, dodatne ugodnosti, nedenarne nagrade ter izobraževanje. Kot najmanj pomembne je dodatne ugodnosti označilo 31% zaposlenih in kar 37,9% zaposlenih meni, da je za njih najmanj pomembna vizija in vrednote podjetja.

Tabela 2: Pomembnost elementov plač in nagrajevanja

Lestvica	Sklop	Element
Najbolj pomemben		Višina osnovne plače
		Samostojnost in odgovornost pri delu
		Višina variabilne/ stimulatívne plače
		Notranje komuniciranje in povratna informacija
		Ustrezno vodenje
		Pohvala, priznanje
		Fleksibilnost delavnika
		Napredovanje in kariera
		Denarna nagrada
		Zakonsko predpisane ugodnosti
		Izkušnje, ki jih pridobim na delovnem mestu
		Izobraževanje
		Nedenarna nagrada
		Dodatne ugodnosti
Najmanj pomemben		Vizija in vrednote podjetja

Legenda:  plača,  ugodnosti,  učenje in razvoj,  delovno okolje

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Iz rezultatov ankete je razvidno, da zaposlene v podjetju X najbolj motivira plača, pa naj bo fiksna ali variabilna. Na tej točki podjetje svoje zaposlene ustrezno motivira, saj jim omogoča precej visoko plačo v primerjavi z drugimi podjetji iste panoge. Največji razkorak med dejanskim in pričakovanim predstavlja udeležba v dobičku. Trenutno zaposleni niso vključeni v tovrstno shemo, vendar pa so zanjo pokazali veliko zanimanje. Podjetju X svetujem, da razmisli o možni vpeljavi tovrstnega sistema nagrajevanja, saj bi lahko tako še bolj motiviralo svoje zaposlene. Z nadaljnjo raziskavo bi lahko ugotovili, do katere mere bi bili zaposleni pripravljeni vstopiti v to shemo. Ali so s podjetjem pripravljeni deliti le uspeh - dobiček ali pa tudi morebitno izgubo, ki bi zmanjšala njihovo plačo.

Ugodnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim so enakovredne tistim v drugih podjetjih, tako kot po večini v Sloveniji. Vrzal se pojavi v želji po fleksibilnosti izbire, ki trenutno ne obstaja. Zaposleni so izrazili tudi zaskrbljenost glede pravičnosti razdelitve dodatnih ugodnosti mednje. Po mojem mnenju, podjetju na tem področju ni potrebno veliko spreminjati, saj so zaposleni ugodnosti razvrstili na eno izmed najnižjih mest po pomembnosti. Na večje zadovoljstvo zaposlenih bi lahko vplivala večja pravičnost pri razdeljevanju ugodnosti.

Zaposleni so v večini zadovoljni s svojim osebnim razvojem in usposabljanjem v podjetju. Največja vrzel se pojavi pri izobraževanju in napredovanju. Zaradi majhnosti podjetja je napredovanje zelo težko, zato bi podjetje moralo zaposlenim kot nagrado ponuditi več izobraževanj, delavnic in podobno ter tako zadovoljiti vsaj del elementov učenja in razvoja. Vodstvu predlagam organizacijo motivacijskega dneva/ vikenda, adrenalinskega parka, več skupnih sestankov o napredovanju podjetja in podobno. Te skupne aktivnosti lahko zelo povežejo zaposlene med sabo in s svojimi nadrejenimi.

Zaposleni ne kažejo pretirane lojalnosti podjetju, saj niso ravno pozitivno usmerjeni in ponosni, da delajo v njem, vendar pa si tega želijo. Vodje bi lahko več svojega časa namenili komunikaciji in odnosom s podrejenimi, saj so te elemente zaposleni razvrstili precej visoko na lestvici. Prednost podjetja X je, da je večini zaposlenih njihovo delo všeč. Večjo vrzel predstavlja tudi pomanjkanje sprotne pohvale in priznavanja s strani nadrejenih, kar je večkrat pomembnejše od denarne nagrade. Predlagam, da se vodje udeležijo delavnice na temo komunikacije in kljub svojemu napornemu urniku poskusijo razumeti zaposlene in se jim približati.

Največji razkorak med dejanskim stanjem in pričakovanim predstavlja sistem plač in nagrajevanja. Zaposleni menijo, da razmerja plač niso v celoti pravična, sam sistem pa ni dobro razumljiv. Nagrajeni niso tisti, ki so bolj obremenjeni, temveč je to podvrženo subjektivnim ocenam vodij. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči so precej jasni, vendar pogosto nerealni. Podjetju svetujem, da ponovno ovrednoti zahtevnost posameznih delovnih mest in sposobnosti posameznikov, ter oblikuje jasne kriterije nagrajevanja za vse zaposlene. Le-ti naj temeljijo na sistemu pravičnosti in jasnosti. Zadovoljstvo zaposlenih bi zaradi občutka neenake obravnave lahko drastično upadlo.

Vrzeli med pričakovanim in dejanskim stanjem pa ne pomenijo nujno nezadovoljstva zaposlenih. Vprašati se moramo, ali so pričakovanja zaposlenih res tako visoka ali gre zgolj za navidezne želje. Na te želje pomislimo le, če nas nekdo nanje opozori. Na primer, posameznik lahko od podjetja pričakuje in je zadovoljen s plačo v višini 3.000 EUR. V primeru, da mu ponudimo trditev, »podjetje mi izplača mesečno plačo v višini 10.000 EUR«, in ga prosimo za stopnjo strinjanja, »ali bi tako moralo biti«, bo ta posameznik zagotovo izrazil najvišje možno strinjanje. Vedno si namreč želimo več kar imamo, čeprav dejansko tega ne moremo pričakovati. Anketiranci v raziskavi so se pri velikem številu vprašanj o

pričakovanem stanju opredelili z najvišjo vrednostjo, torej najvišjim pričakovanjem. Te odgovore lahko smatramo tudi kot zavajajoče, saj ni najbolj jasno ali to zaposleni dejansko pričakujejo ali gre zgolj za prej omenjene želje po vedno boljšem. Za večjo verodostojnost bi lahko izvedli še dodatno raziskavo, v smislu intervjuja z zaposlenimi ali ankete odprtega tipa. Vprašanja pa bi morala biti manj sugestivna kot v anketi, ki je bila izvedena.

Dobljeni rezultati so vodstvu podjetja X lahko v veliko pomoč pri pregledu motivacije zaposlenih. Posebej je koristna, ker tovrstne raziskave do sedaj še nikoli niso opravili. Razvidno je, na katerem področju izpolnjevanja pričakovanj zaposlenih je podjetje dobro in kje deluje slabše. Podjetje X spada med podjetja, ki sistem nagrajevanja vidijo v ožjem smislu. Nagrada za dosežke se večinoma izplačuje v denarju. Čeprav gre v večji meri za transakcijski vidik, ne moremo z gotovostjo trditi, da so zaposleni nezadovoljni. Marsikomu denar pomeni več od pohvale, oziroma mu denarno nadomestilo pomaga pozabiti stvari s katerimi je nezadovoljen. Model plač in nagrajevanja v širšem smislu, na osnovi katerega je bila izpeljana raziskava, je lahko izhodišče nove politike plač in nagrajevanja v podjetju. Ljudje so si namreč različni, in tudi tiste, ki prejemajo visoke plače, je potrebno dodatno motivirati. Denarne nagrade so ponavadi hitro pozabljene in prinašajo kratkotrajno zadovoljstvo. Na podlagi zbranih podatkov lahko podjetje ukrepa in izboljša svoje poslovanje. S podobnimi problemi se soočajo tudi druga podjetja v tej panogi, saj gre za podoben vidik poslovanja. Podjetju predlagam, da poskuša posnemati tudi druge prakse uspešnih podjetij, ki so ta vidik managementa človeških virov že osvojila. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti in proučiti celotno organizacijsko klimo, ki bi dala celosten rezultat o zadovoljstvu zaposlenih in njihovih željah.

SKLEP

V literaturi obstaja vrsta avtorjev, ki na tak ali drugačen način interpretirajo sistem plač in nagrajevanja. Nekateri ga razumejo v ožjem, spet drugi v širšem smislu. Sodobno mišljenje se vedno bolj nagiba k vključevanju vedno večjega števila elementov plač in nagrajevanja. Ni le denar tisti, ki motivira zaposlene, temveč tudi delovno okolje v katerem se dnevno srečujejo z izzivi. Eno izmed sodobnih načel sestavlja model plač in nagrajevanja v širšem smislu, na katerem temelji izpeljana raziskava v podjetju X. Le-ta vključuje plačo, ugodnosti, učenje in razvoj ter delovno okolje. Vsi ti štirje elementi skupaj sestavljajo koncept, ki naj bi v celoti nagradil in motiviral zaposlene za nadaljnje delo.

Postopoma sem odgovorila na glavno raziskovalno vprašanje: »Ali je dejansko stanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju X usklajeno s pričakovanji zaposlenih?«. Ugotovitve kažejo, da zna podjetje X v veliki meri zadovoljiti potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih, vendar pa je na določenih področjih še vedno šibko. Tu je prostor za izboljšave, ki bi povečale že tako uspešno poslovanje podjetja. Poznati svoje prednosti in slabosti je danes veliko vredna naložba. Le s takim znanjem lahko podjetje primerno in pravočasno ukrepa. Podjetje X se še

lahko odzove in spodbudi svoje zaposlene k večji storilnosti. Ta raziskava je torej lahko osnova za pripravo načrta reorganizacije sistema plač in nagrajevanja v podjetju.

S postopnim raziskovanjem področja managementa človeških virov imajo podjetja odlično priložnost spoznati svoje zaposlene, njihove potrebe in želje. A dejstvo je, da se premalo podjetij poslužuje vseh možnih načinov nagrajevanja. Še vedno živijo v kalupu, ki poudarja zgolj denar in pozablja vse ostale socialne vidike. Toda družba se spreminja. Tempo življenja je čedalje hitrejši, konkurenca se zaostrojuje in ljudje vedno več časa preživljajo na delovnem mestu. Osnovno ni več zadovoljivo. Ljudje vedno iščejo še več. Zato je pomembno, da zaposlenim zagotovimo čim boljše delovne pogoje in ustrezno motivacijo za delo. Le visoko motivirani zaposleni bodo pripravljeni v največji meri prispevati k uspešnosti podjetja, kar pa je koristno za oba – tako za podjetje, kot za zaposlenega.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practise*. London: Kogan Page.
2. DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1999). *Human Resource Managemen.*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th edition. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
5. Greller, M.M. & Rousseau, D.M. (1994). Guest Editor's Overview: Psychological Contracts and Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 33(3), 383-384.
6. Hodgetts, R.M. (2002). *Modern Human Relations at Work*. 8th edition. Fort Worth: Harcourt College Publishes.
7. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. 8. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Martocchio, J.J. (2001). *Strategic Compensation: a Human Resource Management Approach*. 2nd edition. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, Inc.
9. Massey, C. (2000a). Strategic reward systems – pay systems and structures. V G. Homan & R. Thorpe (ur.), *Strategic reward Systems* (str. 137–159). Harlow: Pearson Education Limited.
10. Massey, C. (2000b). Strategic reward systems – flexible pay. V G. Homan & R. Thorpe (ur.), *Strategic reward Systems* (str. 160–178). Harlow: Pearson Education Limited.
11. Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy Of Management Review*, 22(1), 226-256.
12. Podjetje X. (2009). *Pravilnik o organizaciji, sistematizaciji delovnih mest, plačah in drugih prejemkih delavcev podjetja X* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje X.
13. Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
14. Sonnenberg, M. (2006). *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees: A multi-level perspective*. B.k.: Erasmus Research Insitute of Management.
15. Svetlik, I. & Zupan, N. (ur.). (2009). *Menedžment človeških virov*. 1. natis. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
17. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov*. 1. natis (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketa, izvedena v podjetju X.....	1
PRILOGA 2: Izračuni elementov in sistema nagrajevanja	6
PRILOGA 3: Izračuni rangov	9
PRILOGA 4: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih glede na demografske spremenljivke	13

KAZALO TABEL V PRILOGAH

<i>Tabela P 1: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element plača</i>	<i>6</i>
<i>Tabela P 2: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element ugodnosti</i>	<i>7</i>
<i>Tabela P 3: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element učenje in razvoj</i>	<i>7</i>
<i>Tabela P 4: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element delovno okolje.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela P 5: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na sistem</i>	<i>8</i>
<i>Tabela P 6: Modus rangiranja elementov plač in nagrajevanja od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno</i>	<i>9</i>
<i>Tabela P 7: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov plača od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno</i>	<i>9</i>
<i>Tabela P 8: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov ugodnosti od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela P 9: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov učenje in razvoj od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela P 10: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov delovno okolje od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela P 11: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po spolu.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela P 12: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po starosti</i>	<i>13</i>
<i>Tabela P 13: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po izobrazbi</i>	<i>14</i>

PRILOGA 1: Anketa, izvedena v podjetju X

Spoštovana sodelavka/sodelavec,

vljudno vas prosim, da izpolnite vprašalnik, ki je pred vami. Vaši odgovori bodo pomemben del raziskave, ki jo bom izvedla v podjetju X in je sestavni del moje zaključne strokovne naloge. Vaše mnenje bo podjetju X omogočilo popoln vpogled v zadovoljstvo zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju ter omogočilo nadaljnje izboljšave le-tega.

V prvem delu vas prosim, da se opredelite do dejanskega stanja v podjetju X, v drugem delu označite, kaj bi od podjetja pričakovali, v tretjem delu pa rangirajte elemente nagrajevanja po pomembnosti. Na koncu sledi še nekaj demografskih dejavnikov. Vaši odgovori so anonimni in bodo kot taki tudi obravnavani. Izpolnjene vprašalnike mi pošljite v računovodstvo v neoznačeni in zaprti kuverti.

1.) Za vsako izmed spodnjih trditev označite stopnjo strinjanja. Trditve se nanašajo na dejansko stanje v organizaciji, kjer lestvica pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

		Tako je				
1.	Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
2.	Ugodnosti, ki jih prejmem (št. dni dopusta, malica, prevoz...) so primerljive s tistimi v drugih podjetjih iste panoge.	1	2	3	4	5
3.	Za mojo uspešnost me je podjetje nagradilo z napredovanjem na višje delovno mesto.	1	2	3	4	5
4.	Za uspešno delo sem ponavadi nagrajen nedenarno (dragocena ura ali pisalo, kosilo, potovanje...).	1	2	3	4	5
5.	Moja osnovna plača je višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	1	2	3	4	5
6.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji.	1	2	3	4	5
8.	Ko dosežem zastavljen cilj sem ustrezno nagrajen.	1	2	3	4	5
9.	Dodatne ugodnosti so pravično razdeljene med zaposlene v podjetju.	1	2	3	4	5
10.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
11.	Moja celotna plača je višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	1	2	3	4	5
12.	Kot nagrado za uspešno delo, mi je podjetje ponudilo izobraževanje (npr. tečaj tujega jezika, delavnice...).	1	2	3	4	5
13.	Moje delo mi je všeč.	1	2	3	4	5
14.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
15.	Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
16.	Podjetje me je za uspešno delo že nagradilo s trajnejšim povečanjem osnovne plače.	1	2	3	4	5

17.	Sistem plačila po uspešnosti v organizaciji me spodbuja k večji uspešnosti.	Tako je				
		1	2	3	4	5
18.	Službeni avto in telefon smatram kot dodatno ugodnost v podjetju.	1	2	3	4	5
19.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
20.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
21.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.	1	2	3	4	5
22.	Podjetje me nagradi, kadar podam dober predlog, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja.	1	2	3	4	5
23.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
24.	Glede moje uspešnosti pri delu dobim takojšnjo povratno informacijo.	1	2	3	4	5
25.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
26.	Moja plača odseva mojo uspešnost.	1	2	3	4	5
27.	Na podlagi preteklega uspešnega dela sem dobil možnost sprejemati pomembne odločitve za podjetje.	1	2	3	4	5
28.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
29.	Glede prejetih ugodnosti imam veliko možnosti izbire in fleksibilnosti.	1	2	3	4	5
30.	Prejeta denarna nagrada je odsevala moje želje in pričakovanja.	1	2	3	4	5
31.	Delovne in privatne obveznosti lahko časovno uskladim, ne na škodo enih ali drugih.	1	2	3	4	5
32.	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
33.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
34.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
35.	Kot nagrado za uspešno delo so mi v podjetju zaupali bolj odgovorno delo.	1	2	3	4	5
36.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
37.	V organizaciji smo zaposleni nagrajeni z udeležbo v dobičku podjetja.	1	2	3	4	5
38.	Plačno in nagrajevalno politiko podjetja popolnoma razumem.	1	2	3	4	5
39.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
40.	Sistem plač in nagrajevanja v podjetju se mi zdi pravičen.	1	2	3	4	5
41.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
42.	Za uspešno delo sem ponavadi nagrajen denarno.	1	2	3	4	5

		Tako je				
		1	2	3	4	5
43.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
44.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
45.	Prejeta nadenarna nagrada je odsevala moje želje in pričakovanja.	1	2	3	4	5
46.	Seznanjen sem s kriteriji ocenjevanja uspešnosti v podjetju.	1	2	3	4	5

2.) Za vsako izmed spodnjih trditev označite stopnjo strinjanja. Trditve se nanašajo na vaše želje oziroma pričakovanja o organizaciji, kjer lestvica pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

		Tako bi moralo biti				
		1	2	3	4	5
1.	Zaposleni bi morali prejemati plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
2.	Ugodnosti, ki jih prejmem (št. dni dopusta, malica, prevoz...) bi morale biti primerljive s tistimi v drugih podjetjih iste panoge.	1	2	3	4	5
3.	Za mojo uspešnost bi me podjetje moralo nagraditi z napredovanjem na višje delovno mesto.	1	2	3	4	5
4.	Za uspešno delo bi moral biti največkrat nagrajen nadenarno (dragocena ura ali pisalo, kosilo, potovanje...).	1	2	3	4	5
5.	Moja osnovna plača bi morala biti višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	1	2	3	4	5
6.	Vsebinsko plačilne liste bi si moral znati razložiti in jo razumeti.	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljen bi moral biti z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji.	1	2	3	4	5
8.	Ko bi dosegel zastavljen cilj bi moral biti ustrezno nagrajen.	1	2	3	4	5
9.	Dodatne ugodnosti bi morale biti pravično razdeljene med zaposlene v podjetju.	1	2	3	4	5
10.	Pri postavljanju ciljev bi morali poleg vodij sodelovati tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
11.	Moja celotna plača bi morala biti višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	1	2	3	4	5
12.	Kot nagrado za uspešno delo, bi mi moralo podjetje ponuditi izobraževanje (npr. tečaj tujega jezika, delavnice...).	1	2	3	4	5
13.	Moje delo bi mi moralo biti všeč.	1	2	3	4	5
14.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, bi morali biti tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
15.	Moral bi biti ponosen, da delam v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
16.	Podjetje bi me moralo za uspešno delo nagraditi s trajnejšim povečanjem osnovne plače.	1	2	3	4	5
17.	Sistem plačila po uspešnosti v organizaciji bi me moral spodbujati k večji uspešnosti.	1	2	3	4	5
18.	Službeni avto in telefon bi moral smatrati kot dodatno ugodnost v podjetju.	1	2	3	4	5
19.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji bi morala biti ustrezna.	1	2	3	4	5

		Tako bi moralo biti				
		1	2	3	4	5
20.	Vodje bi se morali pogovarjati s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
21.	V naši organizaciji bi se moral v praksi uporabljati stimulativni del plač.	1	2	3	4	5
22.	Podjetje bi me moralo nagraditi, kadar bi podal dober predlog, ki bi vplival na uspešno poslovanje podjetja.	1	2	3	4	5
23.	Uspešnost bi se morala praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
24.	Glede moje uspešnosti pri delu bi moral dobiti takojšnjo povratno informacijo.	1	2	3	4	5
25.	Naša organizacija bi morala imeti jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
26.	Moja plača bi morala odsevati mojo uspešnost.	1	2	3	4	5
27.	Na podlagi preteklega uspešnega dela bi moral dobiti možnost sprejemati pomembne odločitve za podjetje.	1	2	3	4	5
28.	Dober delovni rezultat bi se moral v naši organizaciji hitro opaziti in pohvaliti.	1	2	3	4	5
29.	Glede prejetih ugodnosti bi moral imeti veliko možnosti izbire in fleksibilnosti.	1	2	3	4	5
30.	Prejeta denarna nagrada bi morala odsevati moje želje in pričakovanja.	1	2	3	4	5
31.	Moral bi imeti možnost časovno uskladiti delovne in privatne obveznosti, ne na škodo enih ali drugih.	1	2	3	4	5
32.	Zaposleni bi morali imeti jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
33.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči bi morali biti realno postavljeni.	1	2	3	4	5
34.	Organizacija bi morala zaposlenim nuditi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
35.	Kot nagrado za uspešno delo bi mi morali v podjetju zaupati bolj odgovorno delo.	1	2	3	4	5
36.	Za slabo opravljeno delo bi morala slediti ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
37.	V organizaciji bi morali biti zaposleni nagrajeni z udeležbo v dobičku podjetja.	1	2	3	4	5
38.	Plačno in nagrajevalno politiko podjetja bi moral popolnoma razumeti.	1	2	3	4	5
39.	Zaposleni bi morali zunaj organizacije pozitivno govoriti o njej.	1	2	3	4	5
40.	Sistem plač in nagrajevanja v podjetju bi moral biti pravičen.	1	2	3	4	5
41.	V naši organizaciji bi vodje morali ceniti dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
42.	Za uspešno delo bi moral biti največkrat nagrajen denarno.	1	2	3	4	5
43.	Moj neposredni vodja bi se moral držati stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
44.	Zaposleni na vseh nivojih bi morali imeti realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
45.	Prejeta nedenarna nagrada bi morala odsevati moje želje in pričakovanja.	1	2	3	4	5

		Tako bi moralo biti				
46.	Seznanjen bi moral biti s kriteriji ocenjevanja uspešnosti v podjetju.	1	2	3	4	5

3.) Spodnje elemente rangirajte po pomembnosti za vas in vaše zadovoljstvo od 1 – najbolj pomembno do 15 - najmanj pomembno.

		Rang
1.	Samostojnost in odgovornost pri delu.	
2.	Denarna nagrada.	
3.	Zakonsko predpisane ugodnosti (plačilo malice, prevoza, št. dni dopusta).	
4.	Izkušnje, ki jih pridobim na delovnem mestu.	
5.	Notranje komuniciranje in povratna informacija.	
6.	Višina variabilne/stimulativne plače.	
7.	Napredovanje in kariera.	
8.	Fleksibilnost delavnika.	
9.	Vizija in vrednote podjetja.	
10.	Višina osnovne plače.	
11.	Ustrezno vodenje.	
12.	Pohvala, priznanje.	
13.	Nedenarna nagrada (dragocena ura ali pisalo, večerja, potovanje...).	
14.	Izobraževanje.	
15.	Dodatne ugodnosti (službeni telefon, avto...).	

Pri vprašanju 4.), 5.), in 6.) obkrožite v katero skupino spadate:

4.) Spol:

- moški
- ženski

5.) Starost:

- do 30 let
- od 31 – 40 let
- od 40 – 50 let
- od 51 let dalje

6.) Dokončana izobrazba:

- osnovna šola
- srednja šola, gimnazija
- višja, visoka, univerzitetna
- magisterij, doktorat

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.

Nika

PRILOGA 2: Izračuni elementov in sistema nagrajevanja

Prikaz aritmetičnih sredin strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na elemente in sistem nagrajevanja, kjer lestvica pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

Tabela P 1: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element plača

Plača	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	4,7	5,0	0,5	0,0
Moja osnovna plača je višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	4,2	5,0	0,9	0,0
Moja celotna plača je višja kot plače drugih podjetij iste panoge.	4,2	5,0	1,0	0,0
Podjetje me je za uspešno delo že nagradilo s trajnejšim povečanjem osnovne plače.	3,2	4,5	1,9	0,8
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.	4,8	5,0	0,6	0,0
Moja plača odseva mojo uspešnost.	4,0	4,7	0,9	0,5
Prejeta denarna nagrada je odsevala moje želje in pričakovanja.	3,5	5,0	0,9	0,0
V organizaciji smo zaposleni nagrajeni z udeležbo v dobičku podjetja.	1,0	4,5	0,0	0,6
Za uspešno delo sem ponavadi nagrajen denarno.	4,6	4,4	0,7	0,7

Legenda: \bar{X}_D = Aritmetična sredina – dejansko; \bar{X}_P = Aritmetična sredina – pričakovano; s_D = Standardni odklon – dejansko; s_P = Standardni odklon – pričakovano

Tabela P 2: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element ugodnosti

Ugodnosti	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Ugodnosti, ki jih prejmem (št. dni dopusta, malica, prevoz...) so primerljive s tistimi v drugih podjetjih iste panoge.	4,3	5,0	0,7	0,0
Glede prejetih ugodnosti imam veliko možnosti izbire in fleksibilnosti.	1,2	4,2	0,7	0,8
Službeni avto in telefon smatram kot dodatno ugodnost v podjetju.	3,9	4,4	0,9	0,9
Dodatne ugodnosti so pravično razdeljene med zaposlene v podjetju.	2,9	5,0	1,3	0,0

Legenda: \bar{X}_D = Aritmetična sredina – dejansko; \bar{X}_P = Aritmetična sredina – pričakovano; s_D = Standardni odklon – dejansko; s_P = Standardni odklon – pričakovano

Tabela P 3: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element učenje in razvoj

Učenje in razvoj	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji.	4,2	5,0	0,8	0,0
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	4,1	5,0	0,7	0,0
Kot nagrado za uspešno delo, mi je podjetje ponudilo izobraževanje (npr. tečaj tujega jezika, delavnice...).	2,0	4,2	1,6	0,8
Za mojo uspešnost me je podjetje nagradilo z napredovanjem na višje delovno mesto.	3,1	4,0	1,6	0,8
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,5	4,8	0,7	0,6
Glede moje uspešnosti pri delu dobim takojšnjo povratno informacijo.	4,2	5,0	0,7	0,0

Legenda: \bar{X}_D = Aritmetična sredina – dejansko; \bar{X}_P = Aritmetična sredina – pričakovano; s_D = Standardni odklon – dejansko; s_P = Standardni odklon – pričakovano

Tabela P 4: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na element delovno okolje

Delovno okolje	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,8	4,2	0,9	0,8
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	2,4	4,6	1,0	0,7
Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.	3,1	4,9	1,2	0,3
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	3,9	5,0	0,8	0,0
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,4	4,4	0,8	0,8
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	3,1	3,8	0,9	0,9

Delovno okolje	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Na podlagi preteklega uspešnega dela sem dobil možnost sprejemati pomembne odločitve za podjetje.	3,6	3,8	0,9	0,8
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	3,0	5,0	0,9	0,0
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,2	5,0	0,7	0,0
Za uspešno delo sem ponavadi nagrajen nedenarno (dragocena ura ali pisalo, kosilo, potovanje...).	1,9	2,9	0,8	0,8
Prejeta nedenarna nagrada je odsevala moje želje in pričakovanja.	3,3	5,0	1,1	0,0
Kot nagrado za uspešno delo so mi v podjetju zaupali bolj odgovorno delo.	4,1	4,1	1,0	0,8
Moje delo mi je všeč.	4,1	5,0	0,8	0,0
Delovne in privatne obveznosti lahko časovno uskladim, ne na škodo enih ali drugih.	3,2	5,0	1,2	0,0
Podjetje me nagradi, kadar podam dober predlog, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja.	3,4	4,5	0,9	0,8

Legenda: \bar{X}_D = Aritmetična sredina – dejansko; \bar{X}_P = Aritmetična sredina – pričakovano; s_D = Standardni odklon – dejansko; s_P = Standardni odklon – pričakovano

Tabela P 5: Aritmetična sredina strinjanja zaposlenih s trditvami o dejanskem in pričakovanem stanju v podjetju X, glede na sistem

Sistem	\bar{X}_D	\bar{X}_P	s_D	s_P
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,8	4,9	0,8	0,3
Zaposleni imamo jasno predstav o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	3,8	5,0	0,8	0,0
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni.	3,4	5,0	0,8	0,0
Ko dosežem zastavljen cilj sem ustrezno nagrajen.	3,6	5,0	0,7	0,0
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,5	3,8	0,6	0,7
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	2,7	5,0	1,5	0,0
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	2,9	5,0	1,1	0,0
Sistem plač in nagrajevanja v podjetju se mi zdi pravičen.	2,6	5,0	1,0	0,0
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	4,7	5,0	0,5	0,0
Plačno in nagrajevalno politiko podjetja popolnoma razumem.	2,4	5,0	0,9	0,0
Seznanjen sem s kriteriji ocenjevanja uspešnosti v podjetju.	3,5	5,0	1,0	0,0
Sistem plačila po uspešnosti v organizaciji me spodbuja k večji uspešnosti.	3,5	5,0	0,8	0,0

Legenda: \bar{X}_D = Aritmetična sredina – dejansko; \bar{X}_P = Aritmetična sredina – pričakovano; s_D = Standardni odklon – dejansko; s_P = Standardni odklon – pričakovano

PRILOGA 3: Izračuni rangov

Tabela P 6: Modus rangiranja elementov plač in nagrajevanja od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno

Plača	Modus
Višina osnovne plače.	1
Višina variabilne/ stimulativne plače.	2
Denarna nagrada.	10
Ugodnosti	Modus
Dodatne ugodnosti (službeni telefon, avto...).	15
Zakonsko predpisane ugodnosti (plačilo malice, prevoza, št. dni dopusta).	10
Učenje in razvoj	Modus
Izkušnje, ki jih pridobim na delovnem mestu.	11
Izobraževanje.	12
Notranje komuniciranje in povratna informacija.	5
Napredovanje in kariera.	9
Delovno okolje	Modus
Vizija in vrednote podjetja.	15
Ustrezno vodenje.	5
Pohvala, priznanje.	7
Nedenarna nagrada (dragocena ura ali pisalo, večerja, potovanje...).	13
Samostojnost in odgovornost pri delu.	1
Fleksibilnost delavnika.	8

Tabela P 7: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov plača od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno

Plača	fk	%fk
Višina osnovne plače.	29	100,0
najbolj pomembno 1	16	55,2
2	3	10,3
3	7	24,1
4	3	10,3
5	0	0,0
11	0	0,0
12	0	0,0
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Višina variabilne/ stimulativne plače.	29	100,0
najbolj pomembno 1	2	6,9
2	18	62,1
3	2	6,9
4	7	24,1
5	0	0,0
11	0	0,0

Plača	fk	%fk
12	0	0,0
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Denarna nagrada.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	1	3,4
4	2	6,9
5	2	6,9
11	4	13,8
12	5	17,2
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0

Legenda: f_k – frekvenca, $\%f_k$ – relativna frekvenca

Tabela P 8: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov ugodnosti od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno

Ugodnosti	fk	%fk
Dodatne ugodnosti (službeni telefon, avto...).	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
11	1	3,4
12	4	13,8
13	3	10,3
14	5	17,2
najmanj pomembno 15	9	31,0
Zakonsko predpisane ugodnosti (plačilo malice, prevoza, št. dni dopusta).	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
11	1	3,4
12	1	3,4
13	4	13,8
14	7	24,1
najmanj pomembno 15	6	20,7

Legenda: f_k – frekvenca, $\%f_k$ – relativna frekvenca

Tabela P 9: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov učenje in razvoj od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno

Učenje in razvoj	fk	%fk
Izkušnje, ki jih pridobim na delovnem mestu.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	4	13,8
3	0	0,0
4	1	3,4
5	3	10,3
11	7	24,1
12	0	0,0
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Izobraževanje.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
11	3	10,3
12	5	17,2
13	4	13,8
14	4	13,8
najmanj pomembno 15	0	0,0
Notranje komuniciranje in povratna informacija.	29	100,0
najbolj pomembno 1	3	10,3
2	1	3,4
3	7	24,1
4	4	13,8
5	8	27,6
11	2	6,9
12	0	0,0
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Napredovanje in kariera.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
11	5	17,2
12	3	10,3
13	0	0,0
14	4	13,8
najmanj pomembno 15	0	0,0

Legenda: f_k – frekvenca, $\%f_k$ – relativna frekvenca

Tabela P 10: Frekvenčna porazdelitev rangiranja elementov delovno okolje od 1 – najbolj pomembno do 15 – najmanj pomembno

Delovno okolje	fk	%fk
Vizija in vrednote podjetja.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
11	2	6,9
12	3	10,3
13	4	13,8
14	3	10,3
najmanj pomembno 15	11	37,9
Ustrezno vodenje.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	3	10,3
3	4	13,8
4	2	6,9
5	8	27,6
11	0	0,0
12	2	6,9
13	0	0,0
14	1	3,4
najmanj pomembno 15	0	0,0
Pohvala, priznanje.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	1	3,4
4	0	0,0
5	5	17,2
11	2	6,9
12	1	3,4
13	1	3,4
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Nedenarna nagrada (dragocena ura ali pisalo, večerja, potovanje...).	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	1	3,4
11	1	3,4
12	4	13,8
13	17	58,6
14	5	17,2
najmanj pomembno 15	0	0,0
Samostojnost in odgovornost pri delu.	29	100,0
najbolj pomembno 1	8	27,6

Delovno okolje	fk	%fk
2	0	0,0
3	6	20,7
4	6	20,7
5	1	3,4
11	0	0,0
12	0	0,0
13	0	0,0
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	0	0,0
Fleksibilnost delavnika.	29	100,0
najbolj pomembno 1	0	0,0
2	0	0,0
3	1	3,4
4	4	13,8
5	1	3,4
11	1	3,4
12	2	6,9
13	2	6,9
14	0	0,0
najmanj pomembno 15	3	10,3

Legenda: f_k – frekvenca, $\%f_k$ – relativna frekvenca

PRILOGA 4: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih glede na demografske spremenljivke

Tabela P 11: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po spolu

Spremenljivka	f_k	F_k	$\%f_k$	$\%F_k$
Spol	29	/	100,0	/
moški	4	4	13,8	13,8
ženski	25	29	86,2	100,0

Legenda: f_k – frekvenca, F_k – komulativa frekvence, $\%f_k$ – relativna frekvenca, $\%F_k$ – komulativa relativne frekvence

Tabela P 12: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po starosti

Spremenljivka	f_k	F_k	$\%f_k$	$\%F_k$
Starost	29	/	100,0	/
do 30 let	9	9	31,0	31,0
od 31 – 40 let	12	21	41,4	72,4
od 41 - 50 let	6	27	20,7	93,1
od 51 let dalje	2	29	6,9	100,0

Legenda: f_k – frekvenca, F_k – komulativa frekvence, $\%f_k$ – relativna frekvenca, $\%F_k$ – komulativa relativne frekvence

Tabela P 13: Frekvenčna porazdelitev zaposlenih po izobrazbi

Spremenljivka	f_k	F_k	$\%f_k$	$\%F_k$
Izobrazba	29	/	100,0	/
osnovna šola	1	1	3,4	3,4
srednja šola, gimnazija	10	11	34,5	37,9
višja, visoka, univerzitetna	17	28	58,6	96,6
magisterij, doktorat	1	29	3,4	100,0

Legenda: f_k – frekvenca, F_k – komulativa frekvence, $\%f_k$ – relativna frekvenca, $\%F_k$ – komulativa relativne frekvence