

2018



dr. Andrej Raspor

NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE

NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE

dr. Andrej Raspor

NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE

Avtor: Andrej Raspor

Recenzenti:

dr. Peter Stanovnik

dr. Dijana Medenica Mitrovic

Uredil: Andrej Raspor

Jezikovni pregled: Ana Kodelja

Prelom: Andrej Raspor

Zbirka: Znanstvene monografije

Fotografija na naslovnici: Andrej Raspor

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: 1. izdaja

Kraj in leto izdaje: Dolga Poljana, 2018

Založba: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.

Cena: 14,90 EUR

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=293245184](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:si:coibis-293245184)

ISBN 978-961-94220-4-5 (pdf)

PREDSTAVITEV AVTORJA



ANDREJ RASPOR, DOKTOR DRUŽBENIH VED

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 s temo Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 33 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov in v okviru funkcije vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je potrebno akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentorstvu ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.

KAZALA

KAZALO VSEBINE		STRAN
PREDSTAVITEV AVTORJA		v
KAZALA		vii
1 UVOD		1
2 UVOD V NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH		3
2.1 Zakaj sploh preučevati nagrajevanje?		3
2.2 Definicije in vrste nagrajevanja		4
2.3 Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju		6
2.4 Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med zaposlenimi		9
3 STRUKTURA PLAČ V PODJETJU		11
3.1 Druge oblike nagrajevanja		13
3.2 Variabilni del nagrajevanja		13
3.3 Osebni dohodek za ustvarjalnost		14
3.3.1 Upravičenci do nagrad iz UD (inovacij)		15
3.3.2 Osnove in merila za nagrajevanje		16
4 NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE		19
4.1 Osnovne dileme nematerialnega nagrajevanja		19
4.1.1 Kako doseči pozitiven učinek drugih oblik nagrajevanja		20
4.2 Druge oblike nagrajevanja v drugih slovenskih podjetjih		20
4.3 Druge oblike nagrajevanja v tujini		22
4.4 Pravne osnove nematerialnega nagrajevanja		24
4.4.1 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)		24
4.4.2 Kolektivne pogodbe dejavnosti		24
4.4.3 Obremenitev nagrad iz nematerialnega nagrajevanja		24
4.4.3.1 Zakon o dohodnini		24
4.4.4 Sklep k obremenitvi nematerialnih nagrad		27
5 POSEBNOSTI NAGRAJEVANJA GLEDE NA DEJAVNOST OZ. POLOŽAJ		29
5.1 Storitvena dejavnost		29
5.2 Nagrajevanje članov uprav		29
5.3 Razlike v plačah med moškimi in ženskami		30
6 POGODBE, KI UREJAJO NAGRAJEVANJE		33
7 MOTIVACIJSKI DEJAVNIK – PLAČA		35
7.1 Uvod v motivacijo in motivacijske teorije		35
7.2 Motivacija		35
7.3 Motivacija ali manipulacija		38
7.4 Motivacijske teorije		39
7.4.1 Vsebinske motivacijske teorije		42
7.4.1.1 Murrayjeva teorija motivacije		42
7.4.1.2 Maslowova teorija potreb		44
7.4.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov		46
7.4.1.4 Alderferjeva teorija ERG		46
7.4.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija		49
7.4.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija		50
7.4.1.7 Hackman-Oldhamov model		52
7.4.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog		54
7.4.2 Procesne motivacijske teorije		55
7.4.2.1 Teorija ekonomske motivacije		55
7.4.2.2 Frommova motivacijska teorija		57
7.4.2.3 Adamsova teorija enakosti		57

7.4.2.4	Skinnerjeva teorija okrepitve	59
7.4.2.5	Leavittova motivacijska teorija	61
7.4.2.6	Teorija socialnega učenja	62
7.4.2.7	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	63
7.4.2.8	Vroomova teorija pričakovanj	64
7.4.2.9	Teorija postavljanja ciljev	65
7.4.2.10	Teorija motivacije na področju kreativnosti	67
7.4.2.11	Porter-Lawlerjev model motivacije	67
7.5	Najpogostejši motivacijski dejavniki	71
7.6	Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva	72
7.7	Uničenje motivacije	75
7.8	Zaključki o motivacijskih teorijah	76
8	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH	79
8.1	Razmejitev med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih	79
8.2	Zavzetost zaposlenih	81
9	KOMPETENCE ZAPOSLENIH	83
9.1	Opredelitev temeljnih prvin kompetenc	87
9.1.1	Razvrščanje kompetenc	88
9.1.1.1	Kompetence po ravneh	88
9.1.1.2	Vrste kompetenc po dimenzijah	89
9.1.2	Preučevane individualne kompetence	91
9.1.2.1	Prilagodljivost	91
9.1.2.2	Vztrajnost	92
9.1.2.3	Reševanje problemov	92
9.1.2.4	Odločanje	92
9.1.2.5	Načrtovanje in organizacija (organiziranje)	92
9.1.2.6	Samoiniciativnost	93
9.1.3	Preučevane socialno-družbene kompetence	93
9.1.3.1	Vodenje	93
9.1.3.2	Timsko delo	94
9.1.3.3	Komuniciranje	94
9.1.3.4	Obvladovanje konfliktov	95
9.1.3.5	Pogajanje	95
9.1.4	Razvoj kompetenc	96
10	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN NAPREDOVANJA	98
10.1	Zakaj spremljamo in ocenjujemo delovno uspešnost	98
10.2	Osnovni pogoji za uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti	98
10.3	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti	98
10.4	Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti	99
10.5	Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti	99
10.6	Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti	100
10.7	Napredovanje zaposlenih	100
11	IZHODIŠČA PRAVILNIKA ZA DODATNE OBLIKE NAGRAJEVANJA	102
11.1	Nivoji nagrad	102
11.2	Izbor nagrajencev	103
11.3	Zagotovitev denarnih sredstev za nagrade	104
12	SKLEP	106
13	UPORABLJENI VIRI	108

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih _____	5
Slika 2: Notranje in zunanje nagrade _____	6
Slika 3: Sistem nagrajevanja _____	7
Slika 4: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja _____	11
Slika 5: Motivacijski proces _____	37
Slika 6: Maslowova hierarhija potreb _____	44
Slika 7: Teorija ERG _____	47
Slika 8: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo-napredek in razočaranje-nazadovanje _____	48
Slika 9: Glasserjeva kontrolna teorija _____	50
Slika 10: Higieniki in motivatorji _____	51
Slika 11: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije _____	53
Slika 12: Stopnja motivacijskega potenciala _____	53
Slika 13: Teorija enakosti _____	58
Slika 14: Vrste okrepitev in njihove posledice _____	60
Slika 15: Leavittova motivacijska teorija _____	62
Slika 16: Vroomova teorija pričakovanj _____	64
Slika 17: Model postavljanja ciljev _____	66
Slika 18: Porter-Lawlerjev model motivacije _____	67
Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji _____	72
Slika 20: Model ledene gore _____	85

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Delitev inovacijskega dohodka oz. dobička _____	15
Tabela 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad _____	20
Tabela 3: Delitev psiholoških pogodb _____	33
Tabela 4: Kronološki prikaz motivacijskih teorij _____	40
Tabela 5: Bistvene razlike med vsebinskimi in procesnimi motivacijskimi teorijami _____	42
Tabela 6: Potrebe, ki izhajajo iz Murrayeve teorije motivacije _____	43
Tabela 7: Minerjeva teorija motivacije vlog _____	54
Tabela 8: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva _____	73

1 UVOD

V današnjem poslovnem svetu, ki ga zaznamujejo huda konkurenca, negotovost in neprestane spremembe, je zelo pomembno, kolikšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih. Brez zaposlenih namreč v podjetju ni mogoče izvesti nikakršnega funkcijskega procesa, zato je še kako pomembno, kakšne kadre imamo.

Čeprav na splošno velja prepričanje, da je možno ključne kadre pridobiti in obdržati izključno z denarjem, pa temu ni vedno tako. Dejstvo je, da motivacija ni odvisna izključno od denarja, saj le-ta spada med t. i. higienike.

Ko iščemo načine za motiviranje, nedvomno večina zaposlenih takoj pomisli na denar in plačo. Plačam zaposlenih ali širše njihovem nagrajevanju je nasploh vedno namenjena posebna pozornost. To pa že zaradi tega, ker je plača gotovo eden izmed pomembnih kratkoročnih motivacijskih dejavnikov v procesu dela, saj delavcu omogoča zadovoljevanje osebnih potreb in potreb njegove družine. Poleg tega pa predstavlja tudi osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje. Da je razumljiva širši množici, mora biti vedno izražena v denarju. V to kategorijo spadajo npr. osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti. Če pa nagrajevanje nadgradimo in uvedemo še druge vrste nagrad, npr. za posebne rezultate, za posebne zasluge itd., jih največkrat tudi izplačujemo v denarju. Šele v tem primeru pride bolj do izraza slabost denarnega nagrajevanja, saj tovrstne oblike nagrajevanja niso obstojne, hitro postanejo vsakdanje, zelo težko jih nadgradimo in kaj kmalu lahko postanejo samoumevne.

Pravo nasprotje denarnih nagrad so nedenarne (nematerialne) nagrade. Številne raziskave so namreč pokazale, da zaposlenim, poleg plače, mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale, priznanja oz. nagrade za uspešno opravljeno delo. Vsi motivacijski vzvodi torej niso povezani z denarjem.

Toda kako doseči idealno razmerje med načini motiviranja in nagrajevanjem zaposlenih? Odgovor na to vprašanje iščejo v večini podjetij, kjer iščejo dodatne možnosti za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Zato je tudi želja večine podjetij, da najde ustrezne odgovore na to vprašanje in jih v neki meri tudi realizira. Usklajevanje teh dveh elementov predstavlja veliko naporov, ki jim ni videti konca. Naj se motivacija realizira skozi materialne ali nematerialne dobrine, vselej je dobro vedeti, kako optimalno motivirati slehernega posameznika in kako mu omogočiti, da v poslovnem procesu pokaže vse svoje zmožnosti in kvalitete. Da to lahko storimo, morata biti izpolnjena vsaj dva osnovna pogoja. Prvič, država mora z ustrežno zakonodajo ustvariti pogoje za oblikovanje ustrezne plačne politike. Poleg tega mora vzpostaviti ustrezne davčne obremenitve plač. Drugič, v podjetjih morajo preučiti, kakšna je organizacijska kultura, in oblikovati morajo tak sistem nagrajevanja, da bo sprejemljiv za njihovo okolje. Vsako podjetje mora razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami.

Čeprav smo v teoretičnem raziskovanju problem zajeli širše, pa v osrednjem delu predstavljamo pravilnik o nematerialnem nagrajevanju.

Namen dela je, da razišče, kako zaposleni gledajo na področje nematerialnega nagrajevanja in nagrajevanja nasploh. Smisel nagrajevanja se pokaže le, če je nagrajevanje pozitivno sprejeto med zaposlenimi. Cilj dela je pripraviti izhodišča za dopolnitev sistema nagrajevanja s poudarkom na nematerialnem nagrajevanju.

Zaradi vse pogostejše izpostavljenosti dinamiki, kompleksnosti in nepredvidljivosti okolja se mora vsako podjetje čim hitreje prilagajati različnim spremembam, kajti v nasprotnem

primeru se lahko hitro zgodi, da zaostane v konkurenčnem boju in ne uspe zadovoljiti vse bolj zahtevnega trga. Zaposleni morajo čutiti uspešno zastavljeno nagrajevanje kot cilj podjetja ter ga sprejeti in se z njim poistovetiti. To bo zaposlenim odpiralo nove možnosti. Seveda je potrebno zagotoviti strokovni in osebnostni razvoj, možnosti napredovanja ter ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, večja je tudi zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost, kakor tudi povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti pri tem samo pripomorejo do končnega cilaja. Naloga vodilnih je, da zaposlene s primernim načinom komuniciranja pripravijo do zgoraj naštetih spoznanj.

2 UVOD V NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje oz. plačilo po opravljenem delu poznamo, odkar je prisoten menjalni odnos. V začetku se je višina plače določala s sporazumevanjem med tistim, ki je delo drugega potreboval, in drugim, ki je delo določene vrste in strokovnosti lahko opravil. Višino plačila sta določala izključno ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile (Jurančič, 1995, str. 5). Kasneje so se plače začele urejati z usklajevanji in sporazumevanjem predstavnikov nosilcev interesov (Dessler, 2005, str. 394). V času znanstvenega menedžmenta pa je bilo področje plač deležno najhitrejšega razvoja (Martocchio, 2001, str. 7). Da bi lažje uveljavili svoje interese, so se zaposleni povezali v sindikate, delodajalci pa v delodajalska združenja. Kasneje je v ta krog vstopila še država. Plače so namreč pomembne zaradi kupne moči prebivalstva in kot vir davčnih prihodkov z naslova njihovih obdavčitev. Zato je država želela obdržati določen nadzor. Socialni partnerji se danes dogovarjajo o minimalnih plačah in njihovem usklajevanju.

Vlogo nagrajevanja ter plač v družbenih in gospodarskih procesih Jurančič (1995, str. 8) opisuje kot socialno, stroškovno in motivacijsko. Socialna vloga plače je utemeljena z dejstvom, da plača omogoča in zagotavlja boljše ali slabše preživetje tistim, ki jo prejmejo, in vsem, ki so od nje odvisni. S socialnega vidika ni zanemarljivo niti to, da je denar pomemben tudi kot osnova menjalne vrednosti oz. vrednost, s katero si lahko privoščimo določeno dobrotno. Od tu tudi njegova statusna vrednost (Newstrom in Davis, 1993, str. 167).

Stroškovna vloga temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki se mora pokriti tako, da se z njim obremeni proizvod ali storitev v okviru njegovega nastanka in plasiranja na trgu. Kot alternativni pojem za plačo se predvsem v ZDA uporablja pojem kompenzacija ali nadomestilo (ang. *compensation*). V Evropi pa se ta terminologija ni širše sprejela zaradi povezovanja pomena besede s tem, da naj bi šlo za popravek neprijetnega dejstva – tega, da morajo ljudje delati (Bramham, 1994, str. 85; Lipičnik, 1998, str. 191).

2.1 Zakaj sploh preučevati nagrajevanje?

Za naše preučevanje je najpomembnejša motivacijska vloga plač. Latham in Locke (1979) sta napisala, da je denar glavna spodbuda za prihod zaposlenih na delo, vendar pa sam po sebi ni dovolj, da bi zaposlene zadostno motiviral. Zato bo nadaljnje raziskovanje osredotočeno na to, kakšna mora biti vrednost plačila in na kakšen način ga morajo zaposleni prejeti, da doseže svoj namen.

Vsaka izmed zgoraj naštetih vlog plače ima v normalnih razmerah naravnega in zakonitega zastopnika (Jurančič, 1995, str. 9): socialno vlogo zastopajo sindikati, stroškovno delodajalci in motivacijsko menedžerji. Država naj bi zavzela nevtralen položaj in bi si morala prizadevati za doseg ravnesja med vsemi tremi zagovorniki, kar bi omogočalo optimalne gospodarske, poslovne in socialne učinke.

Čeprav državni predpisi določajo določene minimalne pravice zaposlenih, sta izdelava in vzdrževanje sistema nagrajevanja naložena podjetjem, kar za najvišje vodstvo predstavlja eno od najbolj zahtevnih nalog s področja upravljanja s človeškimi viri (ang. *human resource management* ali *HRM*) (Bratton in Gold, 1999, str. 238), saj je sistem motiviranja in nagrajevanja ena od ključnih nalog tega upravljanja.

V tem poglavju je predstavljen sistem nagrajevanja zaposlenih vključno z definicijami osnovnih pojmov, ki se povezujejo s sistemom nagrajevanja in strategijo podjetja. Po

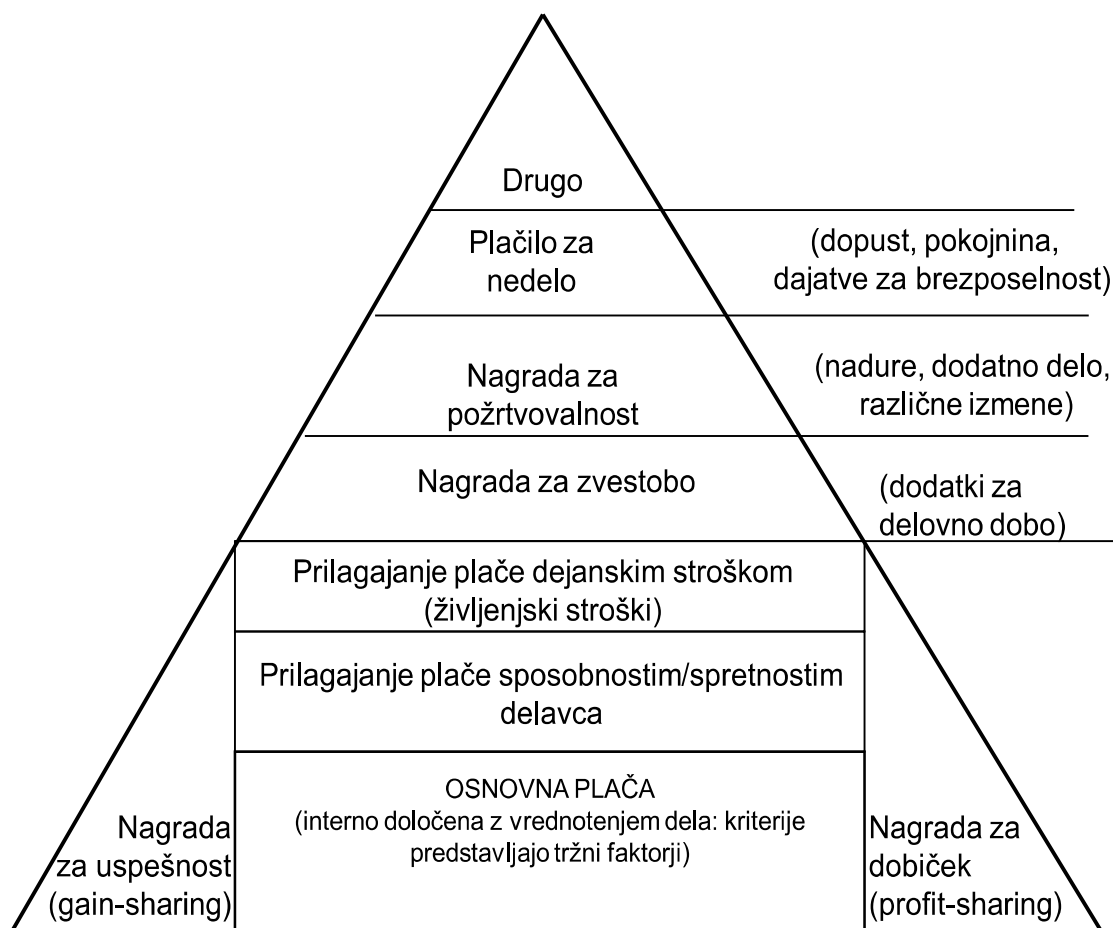
3 STRUKTURA PLAČ V PODJETJU

Vsako podjetje na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Newstrom in Davis (1993, str. 185) sta oblikovala model (Slika 4: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja).

Sredinski del piramide izhaja iz analize dela in cene dela na trgu ter se odraža v razmerju med posameznimi delovnimi mesti, ki so nagrajena glede na odgovornost. V ta del spada še plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo.

Levi del piramide predstavlja nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti in nagrajuje zaposlene za njihovo uspešnost pri delu.

V desnem delu piramide pa je nagrada za dobiček, odvisna od dobička, ki ga dosega podjetje. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oz. deluje kot svojevrstno orodje. Newstrom in Davis (1993, str. 186) sta mnenja, da se vsi trije deli med seboj dopolnjujejo in zato lahko posamezne dele uporabljamo v različnih razmerjih.



Slika 4: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja

(Newstrom in Davis, 1993, str. 185)

Pri nadaljnji primerjavi so upoštevane slovenska zakonodaja, predvsem Zakon o delovnih razmerjih ("Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)," 2017), in kolektivne pogodbe ("Evidenca kolektivnih pogodb," 2018).

Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj želi z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo. Na trgu dela mora podjetje, ki želi pridobiti kvalificirano delovno silo, ponuditi vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja (Bolle de Bal, 1990, str. 105).

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so jih tudi pripravljena plačati in s tem zadržati perspektiven kader. Newstrom in Davis (1993, str. 184) sta tovrstno nagrajevanje opredelila kot nagrajevanje, kjer se nagrajuje (pre)usposobljenost posameznika. Cowling in Mailer (1998, str. 203) pa celo empirično ugotavljata, da so bolj usposobljeni delavci bolje plačani.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji. Če se plača ne bi usklajevala, bi dejansko zaposleni na dolgi rok za enako delo zaslužili manj, kot so v preteklosti, saj se cene dvigujejo hitreje kot plače (Dessler, 2005, str. 396). Podobno je tudi z življenjskimi stroški glede na geografsko lego, saj se zelo razlikujejo. V velikih mestih visoko razvitih držav so bistveno večji kot npr. na podeželju nerazvitih regij. Vse to je treba upoštevati pri izgradnji modela nagrajevanja. Prav ti ekonomski in socialni dejavniki bodo pri kreiranju novih sistemov nagrajevanja predstavljali največje izzive (Bratton in Gold, 1999, str. 238). Dopušča pa se tudi višja plačila v primeru, da gre za deficitarne poklice.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim podjetje tako zahvali za njihovo zvestobo. Po kolektivnih pogodbah jih umeščamo med dodatke za stalnost (pri zadnjem delodajalcu) in dodatek za delovno dobo (celotna delovna doba).

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. ter s tem presegajo pogodbene dogovore. Obe ti skupini nagrad po slovenski delovnopravni zakonodaji spadata med dodatke, ki so sicer definirani kot (Uhan, 2000, str. 342) plačilo zaradi posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, dela v za delavca manj ugodnem delovnem času, delovne dobe oz. stalnosti.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z dela, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti. Po slovenski zakonodaji bi to opredelili kot nadomestilo oz. prejemke za nedelo. Gre za tisti del delavčeve plače, ki ga prejema za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V času trajanja delovnega razmerja namreč lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela. Te okoliščine lahko bremenijo podjetja, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje ali državni proračun (Uhan, 2000, str. 345).

Nagrado za uspešnost prejmejo zaposleni, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo. Zato ima stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo tako individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje uspešnosti. Ta vidik plače je za zaposlene in podjetja pomemben, saj tako povežejo plačo z dosežnimi rezultati (Zupan, 2001, str. 121).

Nagrada za dobiček daje spodbudo zaposlenim preko razdeljevanja ustvarjenega dobička organizacije, hkrati pa deluje kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v

določenem časovnem obdobju. To področje v Sloveniji posebej ureja *Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe* (ZUDDob).

Poleg navedenih sestavin plačne piramide slovenska ureditev pozna še **osebne prejemke in povračila stroškov**. Med osebne prejemke po ureditvi večine kolektivnih pogodb dejavnosti spadajo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi in solidarnostne pomoči (Uhan, 2000, str. 349). Povračila stroškov, ki se v kolektivnih pogodbah največkrat navajajo, pa so sledeča: prehrana med delom, prevoz na delo in z dela, službena potovanja, terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje (Uhan, 2000, str. 353).

3.1 Druge oblike nagrajevanja

Ob preučevanju nagrajevanja nikakor ne moremo zanemariti nefinančnega nagrajevanja. Če predstavlja plača osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in družine, kaj je potem nematerialno nagrajevanje? Plača mora biti vedno izražena v denarju. To pa za nematerialne oblike nagrajevanja praviloma ne velja. Vendar pa nefinančne nagrade naredijo življenje bolj atraktivno (DeCenzo in Robbins, 2002, str. 300).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja Armstrong (1999, str. 260) uvršča:

- **dosežke**: delujejo pozitivno na motivacijo, saj pri zaposlenih sprožajo zadovoljstvo z dobro opravljeno nalogo;
- **priznanja in pohvale**: te so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno, saj zaposlenega motivirajo, da dela še bolje, medtem ko graje le redko motivirajo zaposlenega, da izboljša svoje vedenje;
- **odgovornost**: deluje na zaposlenega motivacijsko, saj npr. nadrejeni del odgovornosti prenese na izvajalca nalog;
- **vpliv in ugled**: vsak zaposleni hoče imeti določen vpliv in avtonomijo pri delu. Poleg tega z možnostjo vplivanja na poslovno odločitev in kasnejšimi dobro opravljenimi nalogami dobi ugled tako pri sodelavcih kot tudi pri nadrejenih. Če pa lahko zaposleni skupaj z vodstvom sprejemajo določene poslovne odločitve, ki se lahko nanašajo tako na njihovo vsakdanje delo kot tudi na razvoj podjetja, prihaja še do večjega zadovoljstva pri delu;
- **osebno rast**: delodajalec zaposlenim omogoča izobraževanje, ki pa ni vedno nujno povezano neposredno z delom in jim omogoča preskok iz enega dela na drugo delo.

3.2 Variabilni del nagrajevanja

Čeprav je bil ta del nagrajevanja v knjigi že delno obravnavan, se ga zaradi njegove motivacijske vloge poskuša še podrobneje pojasniti. Bolle de Bal (1990, str. 52) definira dvoje vrst nagrajevanja po rezultatih dela:

- **stimulativni sistem**, katerega osnovni cilj je motivirati zaposlene k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače zaposlenih, sorazmerno z njihovo produktivnostjo;
- **interesni sistem**, katerega cilj je, da zaposlene zainteresira za tehnični in splošni razvoj podjetja.

Variabilni del nagrajevanja je definiran kot tisti del nagrade, ki je odvisen od tega, kako dobro delavec opravlja delo (Zupan, 2001, str. 19–20), torej od delovne uspešnosti. Pri tem lahko delovno uspešnost (Armstrong, 1991, str. 570) ugotavljamo individualno za posameznega

7 MOTIVACIJSKI DEJAVNIK – PLAČA

7.1 Uvod v motivacijo in motivacijske teorije

Hersey in Blanchard (1982, str. 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi, ko govorimo o motivaciji, dejansko mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri tem naj bi šlo pri motivaciji za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (De Alberdi, 1990, str. 28).

Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham, 1995, str. 127). Kaj pa je tisto, kar npr. daje spodbudo zaposlenim v storitveni dejavnosti za delo z gosti? Ali so to zadovoljne stranke oz. dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov? Ali je to lahko tudi napitnina? Podobno je tudi v drugih dejavnostih. Kaj žene nekoga, ki je njegova skrb urejeno okolje (čistilec, vrtnar, vzdrževalec)? Ali bi lahko rekli, da je motivacija za gradbenega inženirja to, da sodeluje pri nekem velikem inženirskem projektu, za ekonomista sodelovanje pri sanaciji banke, za zdravnika, da rešuje življenja ipd.?

To vprašanje pri iskanju odgovorov v teoretičnem delu ni bilo zanemarjeno, saj je pomagalo najti pravi način, s katerim smo našli odgovore na glavna raziskovalna vprašanja pričujočega dela. Gre torej za vprašanje motivacije, ki je podrobneje obravnavano v tem poglavju.

Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, str. 5) zatrjuje, da je beseda motivacija med šestimi najbolj uporabljanimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oz. dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih (Zupan, 2001, str. 58). Tako je Miner (1994) zbral in analiziral 32 različnih teorij. George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Tako definicija motivacije res ne more biti enoznačna.

Pri raziskovanju tako obsežnega področja, kot je motivacija⁴, se vedno postavlja vprašanje, kako izluščiti najbolj bistvena spoznanja o obravnavanem področju. Zato so v tem delu najprej opredeljeni motivacija in motivi, nato motivacijske teorije ter tudi motivacijski dejavniki, pri čemer so prisotne navezave tako na tuje kot tudi na domače avtorje in raziskave.

7.2 Motivacija

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385). Vendar je danes njen pomen bistveno širši. Motivacijo izpeljemo iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov in utemeljitev (Hodgetts in Altman, 1991). Motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109) je torej sredstvo za uresničevanje kakšnega cilja. Začne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja; ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, str. 109) je mnenja, da je motivacija v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost.

⁴ Če spletnem iskalniku Google vtipkamo besedo motivacija, dobimo približno 1.650.000 zadetkov, če vtipkamo motivation (ang.), pa kar okoli 415.000.000 zadetkov. Podobno je tudi pri drugih iskalnikih. V bazah Cobissa dobimo z iskalno besedo motivacija 10.370 zadetkov. Vse poizvedbe so bile opravljene 10. 4. 2017. Stanje pa se z vsakim dnevom še povečuje.

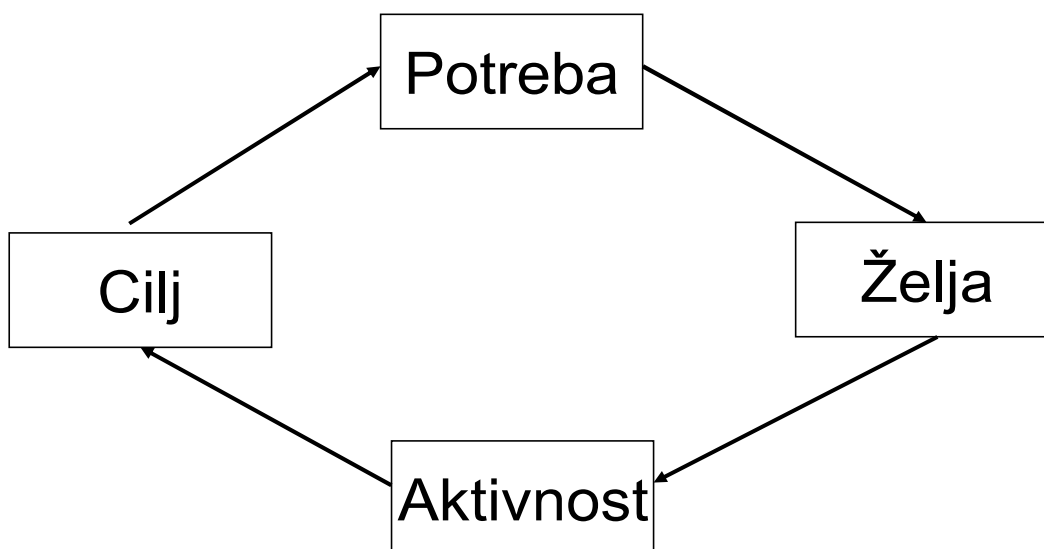
Kot je bilo že omenjeno, George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Tukaj so v kronološkem zaporedju našteje le nekatere definicije tujih avtorjev:

- za motivacijo je DuBrin (1984, str. 105) zapisal, da **ima generalno dva pomena**. Prvi pomen je vidik **aktivnosti menedžmenta**. Drugi vidik se nanaša na **notranjo stanje in napor**, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju;
- motivacija zavzema jasno **smer vedenja**. Dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong, 1991, str. 145);
- motivacija se nanaša na **vloženo energijo** za doseg določene potrebe (Boone in Kurtz, 1992). Ta energija je lahko le začasna in jo aktiviramo za doseganje posameznih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 145);
- Robbins (1994, str. 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke **ravni napora za doseganje ciljev** organizacije, pri čemer se zadovolji tudi osebne potrebe;
- Keenan (1996, str. 5) je v svoji definiciji uporabil pridih literarnosti, saj je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo **kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu**, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo;
- motivacija z bolj **ekonomskega vidika** pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti to, kar vodje od njih zahtevajo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55);
- Kim (2003, str. 9) je motivacijo opredelil **kot silo**, ki ustvarja vedenje, s katerim **potešimo neko potrebo**;
- glede na **vrsto motivacije** (Armstrong, 2003, str. 217; George in Jones, 2008, str. 184), kot so jo opredelili Herzberg, Mausner in Peterson (1959), bi jo lahko razdelili v **notranjo** (kaj ljudi od znotraj usmerja proti določenemu cilju) in **zunanjo** (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Poznamo tudi nekaj definicij domačih avtorjev:

- za motivacijo Možina (1975, str. 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil. Mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti**, oz. vse, kar daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina, 1992, str. 183);
- Lipičnik (1998, str. 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo**. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen;
- Uhan (2000, str. 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**;
- motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak, 2001, str. 88; Musek, 2005, str. 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak, 2001, str. 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po dosegu cilja, aktivnosti za doseganje cilja in cilja. Ta proces (**Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**) se ciklično ponavlja, dokler obstajajo motivi.



Slika 5: Motivacijski proces

(Armstrong, 2003, str. 217)

Opišemo pa ga lahko tudi kot smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost) (Arnold in Silvester, 2005, str. 310). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni), glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 505) so motive opredelili kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, str. 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar torej uporabi pri uresničevanju ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1982, str. 15).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela in naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano ter takšno, da omogoča ljudjem zadovoljevanje njihovih potreb, je treba vedeti, kaj nasploh je motivacija in kateri dejavniki zaposlene motivirajo za delo. Lipovec (1987) je mnenja, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, prav tako pa ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, str. 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, pač pa je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu zaposlenih in usmerjanju zaposlenih s strani vodij (DuBrin, 1984, str. 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton, 1998, str. 183) poteka iz perspektive menedžerja⁵. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje, menedžerji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 107) cenijo motivirane zaposlene, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kvaliteto izdelkov ter storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje zaposlenih. In prav

⁵ Treba jih je osvetliti tudi z vidika zaposlenih.

12 SKLEP

Nedvomno je nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ena od glavnih nalog menedžmenta in kadrovske službe v podjetjih. Da pa bi lahko zadostili željam in pričakovanjem v zvezi z nagrajevanjem tako zaposlenih kot tudi lastnikov, mora biti izpolnjenih več pogojev. Z vidika zaposlenih mora biti sistem nagrajevanja takšen, da pokriva osnovne eksistenčne potrebe. Ta del naj bi se pokrival iz osnovne plače. Poleg tega pa mora biti variabilni del dovolj velik, da motivira zaposlene, da vložijo v proces še nekaj več. Z vidika delodajalcev oz. lastnikov pa mora sistem nagrajevanja izhajati iz ekonomske poslovne logike in ne sme obsegati sredstev za nagrajevanje, ki jih poslovanje ne opravičuje.

Slovenska delovnoppravna zakonodaja nas sili, da v plačni sistem umeščamo zaposlene glede na stopnjo njihove formalno zaključene izobrazbe in ne glede na njihove dejanske kompetence za izvajanje dela. Tako dejansko zaposlene razvrščamo glede na to, kakšna je njihova izobrazba, in ne po tem, kaj dejansko znajo, zmorejo in hočejo narediti. Seveda idealen sistem nagrajevanja NE obstaja. Obstajajo pa približki, ki jih je možno doseči, če zaposleni poznajo poslovanje podjetja in njegove finančne zmožnosti. Hkrati pa morajo delodajalci upoštevati razmere na trgu in kaj zaposlene v dani situaciji najbolj motivira. Tudi vloga lastnikov, ki morajo na poslovanje gledati dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo prihodkov in dobičkov tekočega poslovnega leta, ni zanemarljiva. Zato je možno zaključiti, da se lahko vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral za doseganje rezultatov in dolgoročno rast podjetja.

Skozi pregled literature je možno zaslediti ugotovitve, da je plača pri večini zaposlenih eden izmed poglobitvenih motivacijskih dejavnikov za delo. Še več, v današnji potrošniški družbi ostaja denar eden glavnih motivacijskih dejavnikov, ki spodbuja zaposlene k uspešnemu delu.

Eden izmed pomembnih delov nagrajevanja (spada v njegov variabilni del) v gostinstvu in igralništvu je napitnina. To je tisti del plače, ki nastane na osnovi učinka (variabilni del nagrajevanja) oz. jasnega članstva (specifične skupine delavcev). Iz analize dobrih praks smo razbrali, da je v dejavnostih, kjer imajo napitnino urejeno bodisi v zakonu bodisi v podjetniški ali kolektivni pogodbi, napitnina variabilni del prejemkov zaposlenih. Variabilni del predstavlja tudi, če delodajalci ali davčni organi ne poznajo podatkov o dejanski višini. Znesek je namreč od meseca do meseca različen. Poleg drugih zaznanih dejavnikov je napitnina odvisna tudi od kakovosti storitve. Zato takšna oblika prihodkov predstavlja menedžerjem orodje za motiviranje zaposlenih za bolj kakovostno storitev.

Pri iskanju ustreznega načina nagrajevanja si lahko pomagamo z agencijsko teorijo, ki igra veliko vlogo pri pojasnjevanju odnosov med delodajalcem in zaposlenim. Po tej teoriji imajo lahko zaposleni (»(2) agent«) ter delodajalci (»(1) principal«, zastopniki »agenta«) različen odnos do nagrajevanja in znotraj tega do napitnine. Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, slednji pa ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato soočajo z izzivi za oblikovanje takšnega odnosa z delavci, da bodo le-ti v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem poslovnem okolju, kjer so prisotne določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. Če je vloga lastnikov (»(1) principal«) jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah. V odnosu do lastnikov kot »(2) agent« in v odnosu do zaposlenih kot »(1) principal«.

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so jim ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila zaposlenim. Slednji so dolžni naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar lahko svoja pričakovanja uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije z zaposlenimi. Poleg vplivnih posameznikov (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) po neformalni plati pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi preko predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik ne nadzira in upravlja zaposlenih direktno, saj to počne preko menedžerjev. Vendar pa lahko zaposleni o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno preko svojih predstavnikov.

Eden izmed pogojev za zadovoljstvo zaposlenih so tudi jasna pravila glede nagrajevanja. V tujini je ustaljena praksa, da so modeli nagrajevanja z napitninami zapisani v panožnih in/ali podjetniških **kolektivnih pogodbah**. Le na ta način se namreč lahko uredijo posebnosti, ki so značilne za določeno podjetje. Iz analize dobrih praks je mogoče razbrati, da je to možno v dejavnostih, kjer imajo določene posebnosti pri nagrajevanju urejene bodisi v zakonu bodisi v podjetniški ali kolektivni pogodbi. Vsega tega pa ni vedno možno urediti s podpisom pogodbe o zaposlitvi, ampak je ključna prav **psihološka pogodba** med delodajalcem in zaposlenim(-i). S to pogodbo se delavec in delodajalec dogovorita o načinu dela in nagrajevanja. Delodajalec se mora namreč zavezati, da pravil ne bo spreminjal samovoljno, ampak le s soglasjem ostalih partnerjev.

13 UPORABLJENI VIRI

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Adler, E. (2014). Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in lesa se lahko naučimo. *Psihopolis Institut, Novi Sad*, 114–145.
- Alberdi, L. De. (1990). *People, psychology, business*. New York ;;Port Chester ;;Melbourne.: Cambridge University Press.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK); Cambridge (Mass.): Blackwell Business.
- Araki, C. (2012). Motivation at a Glance: An ISchool Collaborative. Web.
- Armstrong, M. (1986). *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy Practice* (3rd ed.). London: Kogan Page, Institute of Personnel Management.
- Arnold, J., & Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Harlow (New York): Prentice Hall; Financial Times.
- Atkinson, J., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bajuk, J., Kostrevc, D., Podbevšek, G., & Prijović, I. (2004). *Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji*. Združenje članov nadzornih svetov.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Socian Cognitive Theory. *The American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago[etc.]: Dryden Press.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Blanchard, K., Johnson, S., & Urbancic, A. (1994). *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Boddy, D., & Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brady, F. N. (1990). *Ethical managing: rules and results*. New York: Macmillan.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and

- Development.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke; London: Macmillan.
- Butler, T., & Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, 77(5), 144–152.
- Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics, and the global environment* (5th ed.). Boston [etc.]: Allyn and Bacon.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3rd ed.). London: Arnold.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M., & Werner, J. M. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Dixon, R. (1997). *The management task* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Državni zbor republike Slovenije. (n.d.).
- DuBrin, A. (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Evidenca kolektivnih pogodb. (2018). Retrieved January 6, 2018, from http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/
- Florjančič, J., & Paape, B. (2002). *Organizacija in management: [izbrana poglavja]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fromm, E. (1970). *Zdrava družba*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ;;New York: Routledge.
- Gallup Poll. (n.d.).
- Genorio, M., Madon, M., & Slapničar, S. (2016). Analiza managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 17, 71–88.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8th ed.). Burr Ridge (Ill.) ;;Boston (Mass.) ;;Sydney (Aus.): Irwin.
- Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, D. (2010). Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi [Social intelligence: The new science of human relations]. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. *Personnel Psychology* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=748305&Fmt=7&clientId=25836&RQT=309&VName=PQD>
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

- Gruban, B. (2005). Prenova sistemizacij delovnih mest z vidika "kompetenc." *Dostopno Prek: Http://www.Delavska-participacija.com/clanki/ID050115.Doc.*
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading ... [etc.]: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hannagan, T. J. (1998). *Management: concepts and practices* (2nd ed.). London: Financial Times: Pitman.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Holy Wiley & Sons. Inc.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Cambridge (Ma.): Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York ; Toronto ; New York: Merrill.
- Holden, L., & Beardwell, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach* (3rd ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Holt, D. H. (1993). *Management: principles and practices* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huitt, W. G. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs.
- Ibbetson, J. F. R., & Whitmore, D. A. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. Plano (Texas): Business Books.
- Ivanko, S., & Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jan, I. (2002). Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 114–123.
- Jereb, J. (1992). Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija, informatika, kadri*, 240–251.
- Jindal-Snape, D., & Naulty, M. (2009). Effectiveness of Competences and Competencies during Transition from Higher Education to Employment: A Case Study of Community Learning and Development (CLD) qualifying training in Scotland. *Development of Competencies in the World of Work and Education*.
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keršienė, K., & Savanevičienė, A. (2005). Defining and understanding organization multicultural competence. *Engineering Economics*, 42(2), 45–52.
- Kim, S. H. (2001a). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kim, S. H. (2001b). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kohont, A., Svetlik, I., Gorišek, K., Rozman, B., & Lamberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobaraževanje.
- Kompare, A., Strazisar, M., Dogsa, I., Vec, T., Jausovec, N., Curk, J., ... Smagelj, J. (2002). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. GV založba.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5th ed.). Boston [etc.]: Houghton Mifflin.
- Krosnick, J. A. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 537–567.
- Krstić, F. S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*.

- Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. In R. J. Hackman & L. J. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (pp. 163–225). Santa Monica (CA): Goodyear Publishing Company.
- Leavitt, H. (1964). *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (2015). *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. Psychology Press.
- Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman, Institute of Management Foundation/Pitman.
- Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Lynn, M. (2004). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(4), 89–98.
- Majcen, M. (2009). Kompetence in rezultati dela: uporaba in razvijanje kompetenc v delovnem procesu za doseganje ciljev. *HRM*, (7), 42–47.
- Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: a human resource management approach* (2nd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Maslow, A. (1954). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, C. R., & Thomas-Haysbert, C. (2005). Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 9(2).
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York.: Free Press.
- McClelland, D. C. (1966). That Urge To Achieve. *Think Magazine*, 82–89.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1.
- McClelland, D. C. (2001). Achievement motivation. *Classics of Organizational Behavior*, 3, 73–80.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- McIntyre, S. H., & Ryans, A. B. (1977). Time and Accuracy Measures for Alternative Multidimensional Scaling Data Collection Methods: Some Additional Results. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 607–610.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihelič, M. (1995). Ekonomske korenine delitve kot okvir strategije in politike oblikovanja osebnih dohodkov v Sloveniji. In I. Kejžar (Ed.), *Plače v Sloveniji - Modra knjiga: knjiga skupine avtorjev* (pp. 7–43). Kranj: Organizacija.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: a diagnostic approach* (5th ed.). Homewood: Business Publications, Irwin.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London ; New York : Routledge.
- Možina, S. (1975). *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., & Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

- Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- New, G. E. (1996). Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9. ed.). New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Nye, R. D. (1996). *Three psychologies: perspectives from Freud, Skinner, and Rogers* (5th ed.). Pacific Grove (California): Brooks/Cole Publishing Company.
- O*NET Resource Center. O*NET Resource Center. (n.d.).
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. *University of Maribor, Slovenia, EUPAN*, 1–2.
- Parry, S. B. (1996). Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58.
- Pavlov, I. (1923). *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučenija vysšej nervnoj dejatelnosti povedenija životnyh*. Moskva; Petrograd: Gosud. Izdat.
- Perrenoud, P. (1997). Construire des competences des l'école. pratiques et enjeux pedagogiques [Starting with the school in the construction of competences: pedagogical practises and priorities]. *Paris: ESF É Diteurs*.
- Perrenoud, P. (1999). Dix nouvelles compétences pour enseigner. *Paris: Esf*.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka Obzorja*, 9(4), 105–114.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Reynolds, T. J., & Jolly, J. P. (1980). Measuring Personal Values: An Evaluation of Alternative Methods. *Journal of Marketing Research*, 17(November), 531–536.
- Robbins, S. P. (1994). *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall International.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rupnik Vec, T., Zupan, M., Čerče, M., Krajnc, M., Kompare, A., Vuradin Popovič, J., ... Šteh, B. (2010). *Psihologija*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Schuldes, C. H. (2006). Employee preferences for pay system criteria: A pay system survey. Doctor dissertation.
- Seljak, J. (2014). Razlike v plačah in zaposlovanju med spoloma v dejavnostih javne uprave. *International Public Administration Review*, 1(1).
- Skinner, B. (1953). *Science and human behaviour*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1966). *Science and human behaviour* (3rd print.). New York; London: The Free Press.
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80.
- Smith, P., & Nethersell, G. (2000). Job evaluation. In R. Thorpe & G. Homan (Eds.), *Strategic Reward Systems* (pp. 217–231). Harlow: Financial Times.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (n.d.). *Uradni List RS*, 38/2003.
- Stare, A., Rozman, R., & Škarabot, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Agencija Poti.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs(N.J.): Prentice Hall.

- Stutts, A. T., & Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction* (2nd ed.). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Sudman, S., & Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Tanšek, A. (2016). Kompetence vodij prenove poslovnih procesov: magistrsko delo. A. Tanšek.
- Tate, C. E. J., Cox, J. F., Hoy, F., Scarpello, V., & Woodrow, S. W. (1992). *Small business management & entrepreneurship*. Boston (Mass.): PWS-Kent.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision*, 34(2), 5–19.
- Tosi, H. L., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior* (4th ed.). Malden (Mass.); Oxford (UK): Blackwell Business.
- Toš, N., & Hafner-Fink, M. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja: [gradivo za predmet]* (Ponatis.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Value Based Management. (2008).
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Verle, K., Kodrič, B., & Markič, M. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation* (3rd print.). New York; London; Sydney: John Wiley and Sons Inc.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.
- Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage. (2013).
- Xiao, L. (2002). *The History of Organizational Behavior and Development*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2017). Retrieved January 6, 2018, from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). (2014). *Uradni list Republike Slovenije*.
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). (2008). *Uradni List Republike Slovenije*, 25/08.
- ZRSZ. (2017). Retrieved October 21, 2017, from <https://www.ess.gov.si/>
- Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih. *Industrijska Demokracija*, (oktober 1999), 3–7.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA: 14,90 EUR