

2017

**PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH  
TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V  
SISTEMIH NAGRAJEVANJA**



dr. Andrej Raspor



# PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V SISTEMIH NAGRAJEVANJA

dr. Andrej Raspor

PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V  
SISTEMIH NAGRAJEVANJA

Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:

Dr. Bojan Macuh

Dr. Blaž Rodič

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Tina Šuligoj*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija na naslovnici: *Andrej Raspor*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejrastor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2017*

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

Cena: *0,00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

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=290065408

ISBN 978-961-94220-1-4 (pdf)

*Samo formuliranje problema je velikokrat pomembnejše od same rešitve,  
ki je lahko stvar matematičnega izračuna ali eksperimentov.  
Postaviti nova vprašanja, odkriti nove možnosti,  
pogledati na probleme iz drugega zornega kota namreč  
zahteva ustvarjalno domišljijo in označuje pravi napredek znanosti.*

Albert Einstein



**KAZALA**

<b>KAZALO VSEBINE</b>	<b>STRAN</b>
<b>KAZALA</b> .....	<b>VII</b>
<b>PREDSTAVITEV AVTORJA</b> .....	<b>1</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2 ORGANIZACIJA</b> .....	<b>4</b>
2.1 POKLIC .....	5
2.2 KLJUČNE KOMPETENCE ZAPOSLENIH ZA OPRAVLJANJE DELA .....	5
2.3 DELOVNO MESTO ALI DELOVNO PODROČJE .....	6
2.4 OPREDELITEV ORGANIZACIJE .....	6
2.5 OBLIKE IN VRSTE ORGANIZACIJE .....	7
2.6 ZAKLJUČEK K ORGANIZACIJI .....	8
<b>3 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE</b> .....	<b>9</b>
3.1 MOTIVACIJA .....	9
3.2 MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA .....	12
3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	13
3.3.1 <i>Vsebinske motivacijske teorije</i> .....	16
3.3.1.1 Murrayjeva teorija motivacije .....	16
3.3.1.2 Maslowova teorija potreb .....	16
3.3.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov .....	18
3.3.1.4 Alderferjeva teorija ERG .....	19
3.3.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija .....	20
3.3.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	21
3.3.1.7 Hackman-Oldhamov model .....	22
3.3.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog .....	24
3.3.2 <i>Procesne motivacijske teorije</i> .....	24
3.3.2.1 Teorija ekonomske motivacije .....	25
3.3.2.2 Frommova motivacijska teorija .....	26
3.3.2.3 Adamsova teorija enakosti .....	26
3.3.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve .....	28
3.3.2.5 Leavittova motivacijska teorija .....	30
3.3.2.6 Teorija socialnega učenja .....	30
3.3.2.7 Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi .....	31
3.3.2.8 Vroomova teorija pričakovanj .....	31
3.3.2.9 Teorija postavljanja ciljev .....	32
3.3.2.10 Porter-Lawlerjev model motivacije .....	34
3.4 NAJPOGOSTEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	36
3.4.1 <i>Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva</i> .....	37
3.5 UNIČEVANJE MOTIVACIJE .....	39
3.6 ZAKLJUČKI O MOTIVACIJSKIH TEORIJAH .....	40
<b>4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH</b> .....	<b>42</b>
4.1 RAZMEJITEV MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH .....	42
4.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH .....	44

---

<b>5</b>	<b>TEORIJE MENEDŽMENTA.....</b>	<b>46</b>
5.1	MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y .....	46
5.2	OUCHIJEVA TEORIJA Z.....	47
5.3	LIKERTOVA TEORIJA .....	47
5.4	AGENCIJSKA TEORIJA .....	49
5.5	ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA.....	51
<b>6</b>	<b>NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>52</b>
6.1	DEFINICIJE IN VRSTE NAGRAJEVANJA.....	53
6.2	NAGRAJEVANJE KOT ORODJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE V PODJETJU.....	55
6.3	VREDNOTENJE DELA KOT OSNOVA ZA VZPOSTAVITEV PRAVIČNIH RAZMERIJ V PLAČAH MED ZAPOSLENIMI.....	57
6.4	STRUKTURA PLAČ V PODJETJU .....	58
6.5	DRUGE OBLIKE NAGRAJEVANJA .....	60
6.6	VARIABILNI DEL NAGRAJEVANJA .....	60
6.7	OSEBNI DOHODEK ZA USTVARJALNOST .....	61
6.8	POSEBNOSTI NAGRAJEVANJA GLEDE NA DEJAVNOST .....	62
6.9	ZAKLJUČKI K POGlavJU O NAGRAJEVANJU .....	63
<b>7</b>	<b>POGODBE, KI UREJAJO PRAVICE IN OBVEZNOSTI DELAVCEV IN DELODAJALCEV .....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>STVARNO IN IMENSKO KAZALO .....</b>	<b>67</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>75</b>



KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Delitev pristojnosti in odgovornosti v družbi .....	4
Slika 2: Hierarhija organizacijskih enot .....	5
Slika 3: Iceberg model .....	6
Slika 4: Vrste organizacij .....	7
Slika 5: Motivacijski proces .....	11
Slika 6: Maslowova hierarhija potreb .....	17
Slika 7: Teorija ERG .....	19
Slika 8: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje– nazadovanje .....	20
Slika 9: Glasserjeva kontrolna teorija .....	21
Slika 10: Higieniki in motivatorji .....	22
Slika 11: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije .....	23
Slika 12: Stopnja motivacijskega potenciala .....	23
Slika 13: Teorija enakosti (Adams, 1965) .....	27
Slika 14: Vrste okrepitev in njihove posledice .....	29
Slika 15: Leavittova motivacijska teorija .....	30
Slika 16: Vroomova teorija pričakovanj .....	32
Slika 17: Model postavljanja ciljev .....	33
Slika 18: Porter-Lawlerjev model motivacije .....	34
Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji .....	37
Slika 20: McGregorjeva teorija X in teorija Y .....	46
Slika 21: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja .....	49
Slika 22: Principal – Agent teorija .....	50
Slika 23: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih .....	53
Slika 24: Notranje in zunanje nagrade .....	54
Slika 25: Sistem nagrajevanja .....	55
Slika 26: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja .....	58

**KAZALO TABEL****STRAN**

Tabela 1: Delitev vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij .....	14
Tabela 2: Minerjeva teorija motivacije vlog .....	24
Tabela 3: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva.....	38
Tabela 4: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička .....	62
Tabela 5: Tarifni razredi v gostinstvu in turizmu.....	63
Tabela 6: Delitev psiholoških pogodb .....	65

**KAZALO PRILOG****STRAN**

Priloga 1: <i>Primer pravilnika o nagrajevanju</i> .....	75
Priloga 2: Strokovne recenzije .....	95



## 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. Tema doktorske disertacije: *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 30 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, kjer je vodil prenovo 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 mentoriranju ter svojem svetovalnem delu.

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



## 1 UVOD

Pri vsakem znanstvenem delu je potrebno opredeliti ključne teoretične pojme (Neuman, 2004, str. 106), ki jih je v tem primeru zaradi multidisciplinarnosti dela veliko. V pričujoči knjigi so tako z znanstvenimi pristopi preučevanja teoretskih konceptov in preslikavo ugotovitev v poslovno prakso predstavljene teorije motivacije, menedžmenta in nagrajevanja. Odločitvi za tak pristop je botrovalo dejstvo, da gre za neko zaokroženo celoto, ki bi se jo sicer lahko lotevali v drugačni kombinaciji. A takšna kombinacija naj bi dala nekakšen osnovni pregled nad tem, kako se lahko z ustrezno organizacijo, poznavanjem teorij motivacije in menedžmenta vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral k doseganju poslovnih ciljev družbe.

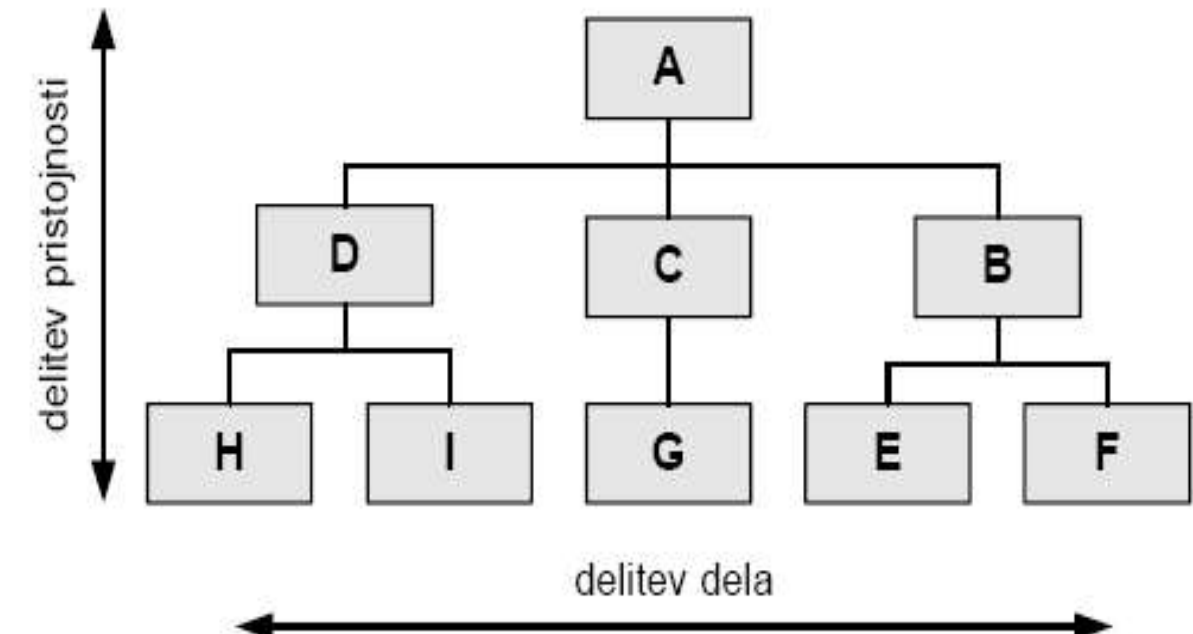
Knjiga, ki je pred vami, je nastala tako za potrebe akademske kot tudi poslovne sfere. Delodajalcem je lahko vodilo, kot pripomoček pri vzpostavljanju sistemov nagrajevanja, študentom pa lahko knjiga služi kot uporabno gradivo pri študiju. Zaradi poplave različnih motivacijskih teorij je cilj tega dela, da so enem mestu objavljene ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšano nadaljnje delo za raziskovalce. Vsako motivacijsko teorijo je namreč potrebno spoznati v izvirnem kontekstu in šele nato jo je mogoče aplicirati na obstoječe potrebe. Ugotovitev se namreč ne sme sposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju.

Pri teorijah menedžmenta so slednje prikazane skozi različna časovna obdobja. Posebej je izpostavljena motivacija za finančne nagrade, saj se je zdelo pomembno, da se razišče, ali so zaposlenim resnično tako pomembne. Knjigo zaokroža pregled nad različnimi pristopi pri nagrajevanju.

V prilogi pa je, kot dodatek h knjigi *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja* še primer pravilnika o nagrajevanju. Tako je zaokrožena vsebina od teorije do praktičnega primera.

## 2 ORGANIZACIJA

Praden začnem z opisom motivacijskih teorij, teorij menedžmenta in nagrajevanja, je potrebno najprej razjasniti organizacijo in organiziranost. Tako poteka delitev dela horizontalno (*Slika 1*), delitev pristojnosti pa vertikalno.

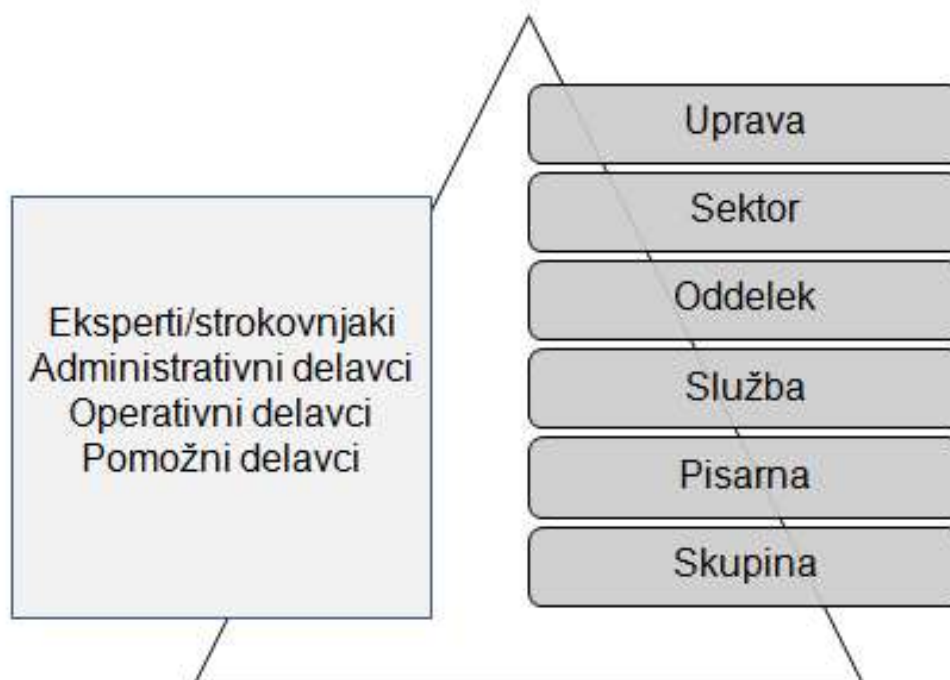


**Slika 1: Delitev pristojnosti in odgovornosti v družbi**

V praksi (*Slika 2*) to pomeni, da družbo<sup>1</sup> vodi uprava. Hierahično pa si sledijo: sektor, oddelek, služba, pisarna in skupina<sup>2</sup>. Ali bodo imeli vse te organizacijske enote, je odvisno od velikosti in organiziranosti posamezne družbe. Prej omenjenim hirahičnim enotam so podrejeni eksperti, strokovnjaki, administrativni delavci, operativni delavci in pomožni delavci.

<sup>1</sup> Lahko bi uporabili tudi izraz podjetje, zavod, ipd.

<sup>2</sup> V različnih okoljih se uporabljajo različni izrazi za organizacijske enote. Prav tako tudi ni nujno, da bi vse družbe imele vse naštet organizacijske enote.



Slika 2: Hierarhija organizacijskih enot

## 2.1 Poklic

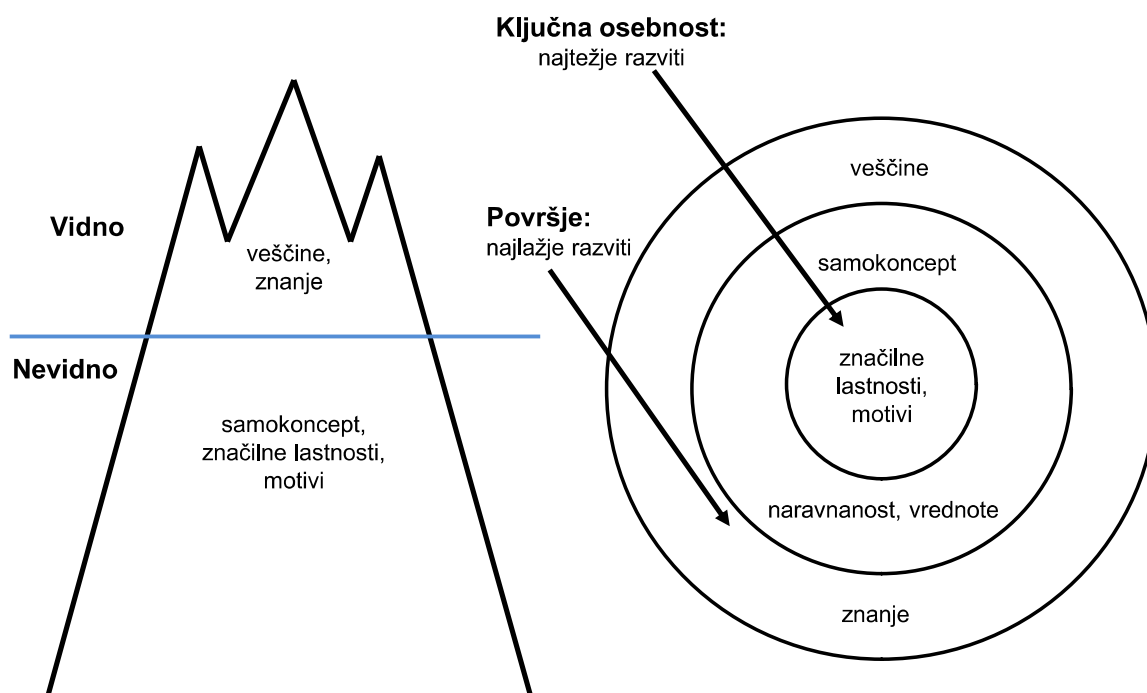
Kaj je pravzaprav poklic?

**Poklic** razumemo kot smiselno celoto znanja, sposobnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogočajo, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na nekem določenem področju dela neke dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 414). Poklic je v sodobnih družbah opredeljen s poklicnimi standardi, ki predstavljajo osnovo za priznavanje šolske in (praktične) poklicne kvalifikacije (EC, 2005). Kramberger (1999, str. 42–67) meni, da je izraz *poklic* izrazito večenotski ter relacijski in se v slovenskem prostoru povezuje tako s sfero izobraževanja kot zaposlovanja.

## 2.2 Ključne kompetence zaposlenih za opravljanje dela

V procesu dela so ključnega pomena kompetence delovnega področja in posameznika. Že vrsto let je v praksi uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov zaradi zagotavljanja večje učinkovitosti z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga posedujejo zaposleni. Kompetence so splošni opisi vedenja ali potrebnih akcij, nujnih za uspešno delovanje posameznika v določenem delovnem kontekstu ali vlogi, funkciji, skupini poklicev ipd. Svetlik (2005, str. 13) pod pojmom *kompetence* sprejema definicijo Perrenouda (1997) in kompetence opredeljuje kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Po Parryjevi definiciji pa naj bi bile kompetence »[...] grozdi ustreznega znanja, spretnosti in stališč, ki učinkujejo na večji del službe/vloge/odgovornosti posameznika, ki so merljive s splošno sprejetimi standardi in katere je mogoče izboljšati s treningom in razvojem« (Parry, 1996, v Lucia in Lepsinger, 1999, str. 5). Vsekakor je najboljši zapis kompetenc način, s katerim sporočamo, kar lahko vidimo in slišimo. To nam omogoča opis akcij, ki so potrebne za doseganje organizacijskih namenov ali da delo dobro opravimo. Z vedenjskim jezikom (ang. *behavioral language*) lahko natančno razjasnimo, kaj se dela, kaj je narejeno in kaj je treba narediti. Če so kompetence zapisane z vedenjem, so lahko v veliko pomoč pri reševanju osebnih konfliktov in nesporazumov (Green, 1999, str. 7).

Vrste ali stopnje kompetenc imajo praktične posledice na planiranje človeških virov. Kot je razvidno s *Slike 3*, so kompetence znanj ter veščin vidne in relativno površinske osebne karakteristike. Same predstavne, osebnostno značilne in motivne kompetence pa so veliko bolj globoke, skrite in bližje osebnosti (Spencer in Spencer, 1993, str. 11).



**Slika 3: Iceberg model**

Vir: Spencer in Spencer, 1993, str. 11

### 2.3 Delovno mesto ali delovno področje

Pojavlja se pojmovna zmeda med delovnim mestom in delovnim področjem. **Delovno mesto** je statičen pojem – je tam, kjer delavec dela (s tem področjem se v pričujočem delu ne bomo ukvarjali). **Delovno področje** je skupek praviloma enako zahtevnih del in nalog, po katerih povprašuje delodajalec in ki jih je delavec s svojim celotnim potencialom zmožen izvajati v skladu z razpoložljivo metodo dela in dogovorjeno kvaliteto, razpoložljivimi delovnimi sredstvi, v dogovorjenem prostoru in času, in za kar tudi prejme ustrezno plačilo. Vsako delovno področje igra določeno vlogo v poslovnem procesu, ki izhaja iz sistemizacije dela in omogoča razvoj posameznika in organizacije. Predstavlja relativno stabilno organizacijsko območje dela, ki se lahko delno ali pa povsem pokriva z značilnostmi določenih poklicev.

### 2.4 Opredelitev organizacije

Organizacija na vseh področjih omogoča realizacijo ciljev, ki jih posameznik ne bi mogel sam uresničiti. Zaradi tega pomen organizacije ni omejen samo na gospodarsko dejavnost, temveč na celoto delovnih in življenjskih aktivnosti človeka. Pomen organizacije izhaja tudi iz narave človeka, ki je družbeno bitje in potrebuje delovanje v skupnosti ter komunikacijo z drugimi ljudmi.

Najpogostejši elementi definicij organizacije so (France-Monge Rossel, 1977, v Vila, 1994, str. 23):

- velikost – najmanj dve osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja. Minimalna velikost, pri kateri se organizacija lahko začne, sta dve osebi, kar se imenuje diada;

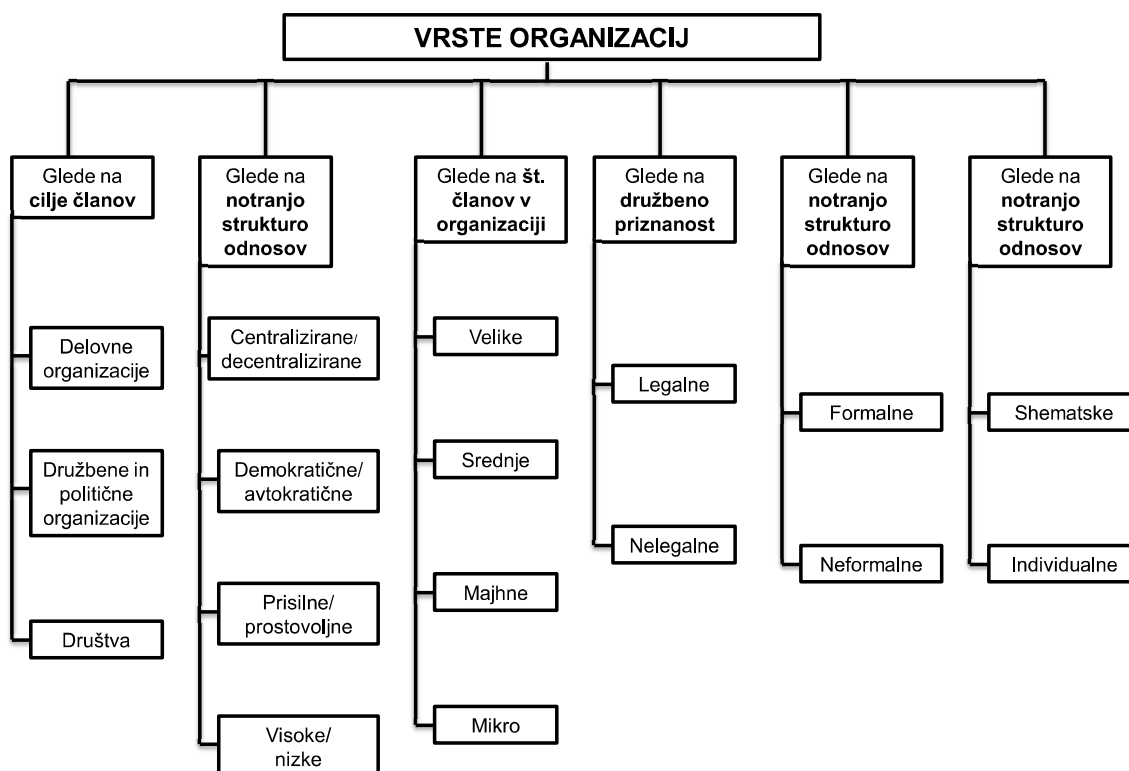


- medsebojna odvisnost – izoliran posameznik ne tvori organizacije, niti ne daje možnosti organiziranja. Takoj ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi minimalna potreba po organiziranju. Medsebojna odvisnost se pojavi sama po sebi, takoj ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi;
- input – vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje; ta meja je definirana s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input mora vstopiti prek teh meja iz okolice. To je material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva;
- transformacija – to je prehod materiala, energije in informacij, od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni namen, zaradi katerega obstaja. Med procesom transformacije obstajajo aktivnosti koordinacije in kontrole, ki bodo preprečile odstopanja v celotnem sistemu;
- output – pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celotni cikel zapre.

Dobro organizirano podjetje bo težave videlo vnaprej in jih tudi rešilo prej, preden se zares pojavijo. Tako lahko takšno podjetje sprejme nove ukrepe za okolje, s katerimi bi preprečili nezaželene posledice (Vila, 1994, str. 23).

## 2.5 Oblike in vrste organizacije

Organiziranje je lahko izvedeno na različne načine, na različnih področjih in v različnih časovnih obdobjih. Na njihovi osnovi lahko tudi opredelimo vrste organizacije, prikazane na Sliki 4.



Slika 4: Vrste organizacij

Vir: Grintal, 2011

## **2.6 Zaključek k organizaciji**

Dobro in jasno postavljena organizacija daje osnovo za jasno razdelitev dela med zaposlene. Prav jasno opredeljene naloge omogočajo, da kasneje ne prihaja do konfliktov. Z jasno razmejenimi organizacijskimi enotami lahko tudi razdelimo sredstva za variabilni del nagrade. Dobro postavljena organizacija tako daje osnovo nadaljnjemu urejanju področja nagrajevanja. To bo predstavljeno v naslednjih poglavjih.

### 3 MOTIVACIJA 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. 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 sem našel 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* oziroma 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.

Pri raziskovanju tako obsežnega področja, kot je motivacija<sup>3</sup>, 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.

#### 3.1 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, 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.

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:

<sup>3</sup> V kolikor v spletnem iskalniku Google vtipkamo besedo *motivacija*, dobimo približno 1.650.000 zadetkov, v kolikor vtipkamo *motivation* (ang.), pa kar okoli 415.000.000 zadetkov. Podobno je tudi pri drugih iskalnikih. Npr. v bazah Cobissa dobimo z iskalno besedo *motivacija* 10.370 zadetkov. Vse poizvedbe so bile opravljene 10. 4. 2017.

## LITERATURA IN VIRI

- Adams, S. J. (1965). Inequity In Social Exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 267–299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK); Cambridge (Mass.): Blackwell Business.
- Armstrong, M. (1986). *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice* (9<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. in Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy Practice* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Kogan Page, Institute of Personnel Management.
- Arnold, J. in Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow (New York): Prentice Hall; Financial Times.
- Atkinson, J. in 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.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Socian Cognitive Theory. *The American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.
- Bartol, K. M. in Locke, E. (2000). Incentives and motivation. V S. L. Rynes in B. Gerhart (ur.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (str. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Beardwell, I., Holden, L. in Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago [etc.]: The Dryden Press.
- Black, J. S. in Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Boddy, D. in 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. in Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Brady, F. N. (1990). *Ethical managing: rules and results*. New York: Macmillan.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bratton, J. in Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke; London: Macmillan.
- Butler, T. in 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* (5<sup>th</sup> ed.). Boston [etc.]: Allyn and Bacon.
- Chapman, A. (2002). McGregor's XY-Theory. Pridobljeno s spletne strani <http://www.businessballs.com/mcgregorxytheorydiagram.pdf>
- Cowling, A. G. in Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Arnold.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- De Alberdi, L. (1990). *People, psychology, business*. New York; Port Chester; Melbourne: Cambridge University Press.

- DeCenzo, D. A. in Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: Wiley.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M. in Werner, J. M. (2002). *Human resource development* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Dixon, R. (1997). *The management task* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Državni zbor republike Slovenije. (b. l.). Pridobljeno 8. 8. 2008 s spletne strani <http://www.dz-rs.si>
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. London: Prentice-Hall.
- DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior* (2nd ed.). Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- EC. (2005). *Qualifications Frameworks in Europe*. (EC, ur.). Edinburgh.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Florjančič, J. in 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. (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.gallup.com/services/170945/world-poll.aspx>
- George, J. M. in Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge (Il.): Richard D. 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.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja: gradivo za 1. letnik. [Elektronski vir]*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading [etc.]: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hannagan, T. J. (1998). *Management: concepts and practices* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Financial Times: Pitman.
- Hersey, P. in 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. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Cambridge (Ma.): Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York (etc.): Macmillan Publishing Company.
- Holden, L. in Beardwell, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach* (3rd ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Holt, D. H. (1993). *Management: principles and practices* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice

- Hall.
- Huitt, W. G. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Pridobljeno 8. 12. 2009 s spletne strani <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>
- Ibbetson, J. F. R. in Whitmore, D. A. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. Plano (Texas): Business Books.
- Jan, I. (2002). Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 114–123.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- 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.
- JUS INFO. (b. l.). Pridobljeno 8. 8. 2008 s spletne strani <http://www.ius-software.si/>
- Kaj je SiOK? (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
- Kavčič, S. (1994). Razvoj teorije managementa. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 40–83). Radovljica: Didakta.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kim, S. H. (2003). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma; Nova Linia.
- Kolektivna pogodba gostinstva in turizma. (b. l.). *Uradni list RS*, 2/1991.
- Kramberger, A. (1999). *Poklici, trg dela in politika: poklicni problem socialne države, empirični primeri iz Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5<sup>th</sup> 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. in Locke, E. A. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. V R. J. Hackman in L. J. Suttle (ur.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (str. 163–225). Santa Monica (CA): Goodyear Publishing Company.
- Leavitt, H. (1964). *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- 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; New York: Routledge.
- Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- 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.
- 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.

- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York.: Free Press.
- McClelland, D. C. (1966). That Urge To Achieve. *Think Magazine*, 82–89.
- McCormick, E. J. in Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McIntyre, S. H. in 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. V I. Kejžar (ur.), *Plače v Sloveniji - Modra knjiga: knjiga skupine avtorjev* (str. 7–43). Kranj: Organizacija.
- Milkovich, G. T. in Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: a diagnostic approach* (5<sup>th</sup> 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. in Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- 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. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (5. izdaja). Boston: Allyn and Bacon.
- Newstrom, J. W. in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9<sup>th</sup> ed.). New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Nye, R. D. (1996). *Three psychologies: perspectives from Freud, Skinner, and Rogers* (5<sup>th</sup> ed.). Pacific Grove (California): Brooks/Cole Publishing Company.
- O\*NET Resource Center. O\*NET Resource Center. (b. l.). Pridobljeno 2. 1. 2008 s spletne strani <https://www.onetcenter.org/overview.html>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Pavlov, I. (1923). *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučenija vysšej nervnoj dejatel'nosti povedenija životnyh*. Moskva; Petrograd: Gosud. Izdat.
- Perrenoud, P. (1997). L'approche par compétences de l'élève. V P. Perrenoud (ur.), *Construire des compétences dès l'Ecole*. 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. in Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Reynolds, T. J. in 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*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Pridobljeno s spletne strani [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf)
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schuldes, C. H. (2006). Employee preferences for pay system criteria: A pay system survey.

- Doctor dissertation. Pridobljeno 21. 9. 2008 s spletne strani <http://www.drjimmirabella.com/dissertations/Dissertation-ChristineSchuldes.pdf>
- Skinner, B. (1953). *Science and human behaviour*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1966). *Science and human behaviour* (3<sup>rd</sup> print). New York; London: The Free Press.
- Smith, P. in Nethersell, G. (2000). Job evaluation. V R. Thorpe in G. Homan (ur.), *Strategic Reward Systems* (str. 217–231). Harlow: Financial Times.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (b. l.). *Uradni list RS*, 38/2003.
- Statistični urad Republike Slovenije. (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.stat.si/statweb>
- Stoner, J. A. F. in Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Stutts, A. T. in Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Sudman, S. in Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *The Academy of Management Review*, 8(1), 132–142.
- Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 12–27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Tate, C. E. J., Cox, J. F., Hoy, F., Scarpello, V. in Woodrow, S. W. (1992). *Small business management & entrepreneurship*. Boston (Mass.): PWS-Kent.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Pridobljeno 12. 12. 2009 s spletne strani <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/taylor/sciman>
- Tosi, H. L., Mero, N. P. in Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Malden (Mass.); Oxford (UK): Blackwell Business.
- Toš, N. in 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). Pridobljeno 8. 12. 2009 s spletne strani [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html)
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation* (3<sup>rd</sup> print.). New York; London; Sydney: John Wiley and Sons Inc.
- Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage. (2013). Pridobljeno 12. 10. 2016 s spletne strani [http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g\\_source=measuring\\_employee\\_engagement&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g_source=measuring_employee_engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles)
- Xiao, L. (2002). *The History of Organizational Behavior and Development*. Pridobljeno 22. 9. 2008 s spletne strani <http://home.gwu.edu/~lilyxiao/mono.pdf>
- 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.
- 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: 0,00 EUR