

1. **Razlike med managerjem in strokovnjakom specialistom?**
Strokovnjaki specialisti usklajujejo le procese, delovna opravila, naprave, narocila, ne pa tudi ljudi in razmerij med njimi. Management temelji na usklajevanju ciljev in interesov ljudi in njihovih ciljev.
2. **Vrste odločitev?** Glede na stopnjo tveganja so: - odločitve v gotovosti (predvideno obnasanje kupcev, konkurence), - odločitve s tveganjem (upostevamo verjetnost, da se bodo določene stvari zgodile) - odločitve v negotovosti (poznamo le stanja, ne poznamo verjetnosti) so programirane z dobro strukturiranimi problemi in neprogramirane s slabo strukturiranimi problemi, ni merila in procesa, pomanjkljive info), so individualne in skupinske.
3. **Razlike med upravljanjem in ravnanjem:** ločitev med upravljanjem in managementom ni natančno določena. Upravljanje je (Lipovec) org. funkcija, ki je opredeljena družbeno-ekonomsko v skladu z naravo lastnikov in zagotavlja družben način gospodarjenja in je vir oblasti v podjetju in se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja ter zastopa in varuje interese nosilca upravljanja. Management/ravnanje je org. funkcija ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja, vso svojo oblast in naloge prejema od upravljanja in to svojo nalogo opravlja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja.
4. **Managerski pristopi:** MGMT s postavitvijo ciljev (uporaba dogovorjenih ciljev, usklajevanje nadomestca management s pomočjo ciljev), MGMT z delegiranjem (obdrži le tista dela, ki ga ne more delegirati), MGMT izjem (ukvarjajo se le s kritičnimi pomembnimi zadevami, ki odstopajo od zamislenih ali planiranih), MGMT s kontrolo (poudarjena kontrolna funkcija), MGMT s koordinacijo (poudarjeno povezovanje posameznih delovnih procesov v celoto), MGMT s komuniciranjem in motiviranjem (komuniciranje je vrsta poročil, sestankov, velik obseg komuniciranja) motiviranje je združenje ciljev podjetja s cilji udeležencev v podjetju), MGMT z razvojem managerjev (poudarek na izobrazevanju in razvoju managerjev), MGMT z upoštevanjem rezultatov (zasnovan zlasti za odločanje in spremljanje rezultatov), MGMT drugi pristopi (sistemski pristop, mgmt kakovosti, inovacijski mgmt).
5. **Primerjave Taylor/Fayol:** Taylor predstavlja začetek znanosti o managementu oz. znanstveni management. deloval je zlasti v 2 smereh: v iskanju tehn. razsežnosti za povečanje učinkovitosti dela in v ureditvi odnosov med delavci in managerji. Z zamislijo o funkcionalnem managementu predlaga večje število delavcev nadrejenih managerjev. Fayol – procesna ali klasična teorija – pa prvi v podrobnosti opredeli proces in funkcije managementa - poslovanje podjetja razdeli v naslednje poslovne funkcije: tehnična, komercialna, finančna, varnostna, računovodska, administrativna.
6. **Fayol – poslovne funkcije:** so tehnična opravila (vključujejo proizvodnjo v najširšem pomenu), komercialna opravila (vključujejo nabavo in prodajo), finančna opravila (zbiranje in poraba fin. sred.), računovodska funkcija / varnostna (v kvantitativnem pogledu daje jasno sliko podjetja), administrativna funkcija (= management, ta funkcija vključuje predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje, nadzor)
7. **Fayol – management** (Fayol razume management kot eno posl. funkcij in sicer administrativno funkcijo, njegove naloge pa so predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje, nadzor)
8. **Weber – nacela** (teorija birokracije) – delitev dela (lahko določljiva opravila), izbira managerjev (strokovnost), hierarhija avtoritet (managerske ravni so točno določene), nacelo formalnosti in pravil in postopkov (delovanje zaposlenih urejajo pravila), nacelo neosebnosti (pravila veljajo za vse enako), managerji so profesionalci (stalna plača, napredek glede na uspešnost, niso lastniki).
9. **Novejše teorije managementa na osnovi kvantitativnih pristopov** – uporabljajo matematične in druge kvantitativne metode za razreševanje managerskih problemov, odločitvena sola v zvezi z odločanjem predpostavlja vsaj 3 stvari: potrebe, razlogi za izbiro, različne alternative in merila za izbiro) Sistemsko preučevanje podjetij (naloga manag. Je doseči da so vsi deli iz katerih je sestavljeno podjetje usklajeni in da je podjetje usklajeno z okoljem)
10. **Situacijska – klasična teorija** (trdi, da če hoče podjetje doseči večjo učinkovitost dela mora upeljati in povečati delitev dela, situacijska teorija pa trdi, da vse to velja le ob določenih pogojih in proučuje vplive in situacijske spremenljivke (velikost podjetja, tehnologija, okolje) ki vplivajo na veljavnost nacel. Najboljše zamisli in tehnike lahko izberemo sele takrat, ko spoznamo svojske značilnosti poslovanja in okolja.

11. Locevanje notranjega in zunanjega okolja ni smiselno.
12. **Zakaj je vizija v vecji meri planski dokument kot poslanstvo?** Vizija je notranja slika mogocega in zazelenega stanja podjetja, predstavlja usmeritev, obenem pa motivira. Poslanstvo podjetja je usmeritev, nacin obnasanja podjetja, navezuje se na sedanost in bliznjo prihodnost, bolj jasno in ostaja nespremenjena dalsji cas, vkljucuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja.
13. **Utemelji razlicnost/enakost pristopa v pripravi planov?** Pri pristopu »poskusi in popravi« so cilji realni, preen se lotimo izpeljave resitve najprej preverimo omejitve okolja in ugotovimo, ce je resitev sploh mogoca. Ce je zadovoljiva, smo resitev plana izvedli, ce ne iscemo nove resitve. Pri pristopu s pomocjo modelov pa je cilj oz. plan kar optimalna resitev prikazana z modelom. oz. se ugotavljanje kar preskoci in predlaga kar resitve.
14. **kaj je portfeljska analiza?** Je koordinatni sistem z devma koordinatama: uspesnost poslovanja in možnost razvoja, s pomocjo katerega lahko vsaki posl. enoti v sestavljenem podjetju pripisemo dol. mesto in s tem ugotovimo, katere posl. enote je pametno opustiti, katere obdržati na dosezeni ravni ali jih razvijati.
15. **5 bistvenih vzrokov za problem planiranja:** odnos managerjev do planiranja (dajanje prednosti premagovanju tekocih problemov pred pomembnejšimi dolgoročnejšimi), odnos managerjev posl. funkcij do planiranja (so operativno samostojni, dolgoročnejše v planiranju podjetja pa se podrejajo celoti z omejeno svobodo odlocanja), strokovnost in organiziranje pplaniranja (proces je nelogicen in zapleten), vpliv kulture poslovanja na planiranje (ozracje), vpliv okolja na planiranje (okolje se spreminja oz. zahteva drugacne pristope).
16. **Opredeli/razlikuj cilje pri planiranju:** temelni cilji poslovanja je cilj h kateremu stremijo vse dejavnosti poslovanja. Vzija podjetja je noranja slika zazelenega stanja podjetja. Poslanstvo podjetja opredeljuje bistvo poslovanja in usmeritev razvoja podjetja. Okvirni ali globalni cilji = podrobneje doloceno stanje podjetja v prihodnosti, podrobni cilji = ze z kvantitativnimi podatki.
17. **Analiziraj znacilnosti stratskega in letnega plana:** Analiza poslovanja je pri letnem planiranju bolj podrobna in poudarja razreševanje trenutnih problemov. Strateska pa sega dlje v preteklost, zanimajo nas dolgorocni problemi in prednosti. Predvidevanje okolja je zahtevnejše in bolj poudarjeno v dolg. Planiranju. V kratkorocnem ni posebej obravnavano. Cilji pri starteskem planianju so bolj okvirni, vizije, tabele za podrocje, pri kratk. planiranju pa gre za bolj in vec cilje in podrobne tabele. Strateski plan se bolj uveljavi na ravni sestavljenega, takticno plairanje pa na ravni posameznega podjetja ali poslovne enote.
18. **Opredeli sestavljeno podjetje in predstavi faze:** predmet usklajevanja sest. podjetja je poslona enota. Podjetje v svoji rasti prehaja skozi razlicne faze: rast kolicine proizvodov in storitev, trga, rast-vertikalno povezovanje (sirjenje proizvodnje v smeri proizvodjanja vhodnih materialov), rats-diverzifikacija proizvodov (horizontalna podjetja zacne proizvajati nove, bolj ali manj povezane proizvode)
19. **Konkreten primer procesa planiranja v sest. podjetju?** Okvirni plan oz. strategija je povecanje za prodaje. Pri fazi planiranja ozjih enot se odlocimo za 5% rast prodaje. Obe ravni usklajujeta plane, sirsia enota preverja plane zlasti z vidika upostevanja poslovne politike. Obe ravni pripravita in sprejmeta svoje plane, najprej z aposl. enote in nato se za sestavljeno podjetje.
20. **Matrika BCG** je en od primerov uporabe portfeljske analize in je razmeroma poenostavljena in uposteva na koordinatnih oseh uspesnost SPE in možnosti za razvoj. Uspesnost izraza kar s trznim delezem, možnosti za razvoj pa daje trg. Oz. rast trga.

1. **Opredele organizacijo?** Organizacija – podjetje je združba ljudi, ki deluje da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Po Lipovcu je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.
2. **Elementi organizacije?** Je naloga ki ima določen namen, zasleduje postavljeni cilj. Človek je nosilec naloge, ki z opravljanjem naloge prihaja v odnose z ljudmi, sredstva pa so materialni in nematerialni pripomočki, ki podpirajo izvajanje naloge, informacije so pogoj za izvedbo naloge.
3. **Razsežnosti organizacije:** struktura organizacije (določa pravila in način izvajanja nalog), človek (snovalec, izvajalec organizacije oblikuje neformalno organizacijo) in proces (v katerem vedno poteka uresničevanje nalog, gre za niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu)
4. **Povezanost vodenja in organizacije?** Organizacija pomeni formalizacija oblik obnasanja in delovanja posameznika v podjetju, vodenje pa je osebni stik in vplivanje na posameznika ter skupine za doseganje skupnih ciljev. Usmerjeno delovanje podjetja je lahko organizacijsko (formalna ali neformalna struktura organizacije) in z osebnimi stiki oz. osebna.
5. **Org. strukture:** tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna
6. **Dejavniki oblikovanja org. strukture:** cilji in strategije podjetja (institucionalni pogoji), situacijski dejavniki (zunanji = trg, konkurenca, kupci, razvoj tehnologije, gospodarstvo) in notrni = velikost podjetja, proizvodni program, uporabljena tehnologija, kadri, kultura) in instrumentalni dejavniki = delitev dela, usklajevanje, konfiguracija.
7. **Koncept SPE?** Pomeni, da je pri strateškem planiranju podjetja v org. strukturo vpelje tudi SPE: SPE nastopa kot organizacijska osnova strateškega planiranja in s tem usmerjanja razvoja podjetja.
8. **Timski način dela** je vse pomembnejši za reševanje posameznih problemov, timi so delovne skupine ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov.
9. **Organizacijska kultura?** Je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, simbolov, ki določa način obnasanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavnost oblike nekega podjetja. Analiziramo s tipologijami Ansoff, Handy, Deal/Kennedy in druge tipologije. Začetni oblikovalci org. kulture so karizmatični managerji. Faze oblikovanja org. kulture so: analiza kulture podjetja (prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik), vrednotenje kulture podjetja (primerjava obstoječe kulture s predlagano) in oblikovanje kulture podjetja (utrditi kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja)
10. **Vedenje posameznikov v primerjavi z vedenjem skupine?** Vedenje posameznikov je odvisno od njihove osebnosti, povezanosti z delom, gledanjem na okolje in od učenja, sprejemanja sprememb in novosti, vedenje skupine pa je odvisno od tehnologije, velikosti, kulture podjetja, od posameznikov. Skupine so enako formalne (komandne, managerske ali delovne, izvedbene) ali neformalne (interesne, prijateljske..)
11. **Faze v oblikovanju organizacije?** Oblikovanje organizacije je vzpostavljanje org. strukture in org. procesov. Faze so: - oblikovanje del. mest (določitev del. nalog ali zadolžitvev, določitev odgovornosti i določitev ustrezne avtoritete) – oblikovanje oddelkov (del. mesta se preko usklajevanja povezujejo v oddelke, ti opravljajo sirso nalogo in lahko sestojijo iz več org. ravni) – oblikovanje strukture celotnega podjetja (ta vidik vključuje predhodna dva, oblikujemo jo kot org. procese)
12. **4 osnovne faze v razvoju organizacije podjetja:** - podjetniška faza (v tej fazi je podjetje, ko nastane, razvija proizvode in storitve, nadzor izvaja lastnik, org. oblika je preprosta, podjetje je majhno, z rastjo se pojavi potreba po managementu) - kolektivna faza (podjetje postavi cilje, usmeritve, uveljavi se tehnična delitev dela in z njo hierarhija, strukture so se pretežno neformalne a že na začetku formalizacije, cilj je rast podjetja a je podjetje se vedno majhno, org. oblik je poslovno-funkcijska) - formalizacijska faza (veliko podjetje, komuniciranje vse bolj formalizirano, pisno, management se ukvarja z vizijo, poslanstvom, strategijami, poslovne enote pa s taktikami in operativno, podjetje dela širok spekter proizvodov, poudarek je na delegiranju in decentralizaciji, org. oblik a je produktni management, decentralizacija, potreba po inoviraju) – sodelovalna timska faza (veliko podjetje, cilj je strateška zaokroženost podjetja, managerski pristop je participativen in timski, to je faza ustavitve podjetja, org. oblika je decentralizirana in projektno-matricna, uveljavljajo se projektni timi)
13. **Kaj pomeni razvoj organizacije v podjetju?** Je načrtno spreminjanje organizacije in dolgoročno usmerjen organizacijski proces spreminjanja in razvoja organizacije podjetja in v njem zaposlenih ljudi. Proces temelji na učenju in aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih. Cilji org. razvoja so v sočasnem izboljšanju učinkovitosti organizacije in kakovosti delovnega življenja.
14. **Opredele funkcijo organiziranja?** Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne), vse te strukture med seboj povezane v skupno ali zloženo organizacijsko strukturo.
15. **Opredele tehnično strukturo glede organizacijske strukture in pojasni kriterije delovnih nalog?** S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, te pa na najmanjša delovna opravila. Delitve del. nalog : pri poslovnih funkcijah (nabava, kadrovanje,

proizvodnja, prodaja, finance...), na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov, po funkcijah managerskega procesa (planiranje, izvedba, kontrola), po tehnoloških fazah

16. Opredeli situacijske dejavnike in za vsakega od teh primer?

Situacijski dejavniki ki vplivajo na oblikovanje org.strukture delimo na NOTRANJE velikost podjetja =st.zaposlenih, njegova prodajna usmeritev...- proizvodni program oz. razvejanost in stevilo,-uporabljena tehnologija-tako z vidika razvojne stopnje kot opreme oz. naprav)-kadri(zapolseni)-kultura oz. obnasanje zaposlenih, ZUNANJE: konkurenca, kupci, tehnologija, gospodarstvo.

17. Opredeli poslovno-funkcijsko org.strukturo in primernost ta podjetje, prednosti in slabosti?

Poslovno funkcijska org.struktura delik drugo hierarhicno raven na podlagi poslovno-funkcijskega zaokrozevanja del.podrocja, centralizacija odlocitev s pomocjo linijskega tipa managementa. Primerna za manjsa podjetja, stabilno in ne prevec kompleksno okolje, rutinsko tehnologijo in za proizvodnjo ene skupine proizvodov. Prednosti: vecja stopnja specializacije in koncentracije znanja, enotnost nastopanja navzven, razvoj posameznih fncij je intenziven z velikim izkoriscajem zmogljivosti. Slabosti: pri nadaljni diverzifikaciji postane koordinacija med podrocji nepregledna, nepoezanost med funkcijami, veliko medsebojnega dela za izvedbo naloge, ki posega na vec posl.funkcij.

18. Katere tipologije org.strukture poznas?

Tipologija poskusa na podlagi tipa modela prikazati stvarnost:

1. Tipologija Ansoff (stibelni tip kulture, reaktivni tip, anticipativna kultura, eksplozivni tip, usklajevalni tip)
2. Tipologija Handy (kultura moci, kultura vlog, kultura nalog, kultura osebnosti)
3. Tipologija Deal&Kennedy (prodajna kultura, spekulativna kultura, procesna kultura, sistemska kultura)

1. **Opredeli vodenje in kadrovanje?** Vodenje je vplivanje na obnasanje in delovanje posamznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem.
2. **Temeljni elementi kadrovanja?** So iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje kariere.
3. **Kaj je značilno za situacijsko vodenje?** Osnova situacijskega modela po Fiedlerju je uspešno vodenje odvisno od povezave med uporabljenim stilom vodenja in naklonjenostjo situacije. Trije situacijski poudarki vodenja: odnos med vodilnimi in podrejenimi, struktura nalog in moc vodilnih.
4. **Kaj je pomembno za delo v timu?** Pomembno, da se znanje sodelavcev z različnih področij združijo ob istem problemu, člani skupine sodelujejo usmerjeni na določen cilj in sodelujejo, da bi ga dosegli. Tim je sestavljen iz k cilju usmerjene naloge, članov tima, vodje tima in komuniciranja.
5. **Kaj je značilno za vodenje tima?** Pomembno je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja, pozorni moramo biti na oblikovanje komunikacije, motiviranja in nadzor.
6. **Kaj je konflikt?** Konflikt je socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne in poskušajo s pritiskom uresniti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo. So neizbežen in vsakdanji pojav v podjetju in imajo lahko pozitivne in negativne posledice.
7. **Katere vrste konfliktov poznaš?** Funkcionalni (med skupinami ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote), disfunkcionalni (ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev, so naloge vodij)
8. **Vzroki za nastanek konfliktov?** Zaradi medsebojne povezanosti (mepravocasnica izvedba del posameznih delov podjetja), skupne cilje podjetja je treba razgraditi na posamezne cilje organiz. Enot v podjetju, zaznavanje okolja (razlike pri interpretiranju posameznih dogodkov z različnih strokovnih vidikov) in strokovna razhajanja (v odnosih med specialisti)
9. **Opredeli pristope k reševanju konfliktov?** Klasičen način temelji na reševanju s pomočjo razresitve ali resolucije z soocanjem (sprejeta odločitev sprejemljiva za obe strani)-avtoritativno razsojanje (vodja razsodi v obliki dokončnega sklepa), zamenjava članov skupin ali posameznikov, organizacijske spremembe glede na potek dela ali delitev dela. In 2) Kreativno iskanje rešitev z usmerjanjem informacij, pomiritvijo in osredotocenostjo na skupni problem.
10. **Opredeli komuniciranje, načini, vrste, motnje?** Komuniciranje je prenosanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Načini so ustno, pisno, neosebno oz. govornica telesa in elektr. sredstva. Vrste: medosebne (vsakdanje med znanci), v podjetju (v združbi), formalne (povezane s strukturami podjetja), neformalne (zadovoljujejo potrebe posameznikov), obojestranske (od oddajnika k prejemniku in obratno) in enostranske (oddajnik oddaja sporočilo, sprejemnik ga sprejema brez vplivanja na poročanje). Motnje v komuniciranju so lahko povezane ali z oddajnikom, sprejemnikom ali kanalom. Z oddajnikom (nerazumljiv jezik, izrazoslovje, dvoumnost, nesimetričnost, pomesana sporočila), z sprejemnikom (misli nekaj drugega, nerazumljivost, prestrašenosti), z kanalom (motnje v kanalu so vse, kar se prenaša poleg sporočila)
11. **Kaj pomeni motiviranje?** Potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Hotenje po delovanju usmerjeno v izpolnitev cilja je motiv. Motivacija z vidika managerjev je zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Motiviranje mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi.
12. **stili vodenja:** Stili vodenja so načini in oblike uporabe vplivnih mehanizmov kot sta avtoriteta in moc. Poznamo avtorski ali avtoritativni stil, kjer vodja uporablja izključno statusni položaj. Participativni stil z sodelovanjem podrejenih pri odločanju. Avtonomne skupine ko skupina sama izbere vodjo, za doseganje ciljev je skupina odgovorna kot celota. Patriarhalni stil je očetovski in zascitniski – japonska. Brezosebni stil je vodnje s pisnimi nalogi preko obvestil, Manipulativni stil pa daje lažni občutek, da podrejeni soodločajo.
13. **Nagrajevanje podjetnikov?** Visina plače je odvisna od zahtevnosti del. nalog na del. mestu. Zahtevnost se kaže v lastnostih ala znanje, napor, odgovornost, del. pogoji. Visina plače posameznih del. mest se ugotavlja z rangiranjem (primerjamo del. skupine in jih uvrščamo v posamezne skupine) in s točkovanjem (določa vnaprej dogovorjeno st. točk)
14. **Nagrajevanje managerjev?** Plače managerjev so odvisne od panoge, velikosti podjetja, uspešnosti podjetja kot celote. Značilnost nagrajevanja je v večji povezanosti z rezultati podjetja. Visja nagrada je z visjo instanco, zahtevnejšimi zadolžitvami, z večjo odgovornostjo. Osnovna plača pri nižjih managerjih predstavlja 2/3, pri najvisjih ravneh managementa pa 1/3 celotne nagrade.
15. **Dejavniki razvoja osebnosti vodilnega dela?** Dejavniki so: spoznanje lastne sposobnosti, koncentracija, analiza ciljev, postavljanje strategije lastnega razvoja, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje, razvoj ustvarjalnega misljenja.
16. **Nekatere značilne komunikacijske strukture:** veriga (hierarhična, tipična linija), ipšilon (hierarhična, delno vezan na funkcionalno strukturo), kolo (hierarhična, izrazito poudarja vlogo vodje, ki je osrednja oseba, velika hitrost in natančnost komuniciranja, sodelovanje podrejenih zanemarljivo), prstan (se vedno hierarhična, vendar v njem ponavadi tudi vodoravne komunikacije), struktura visjih kanalov (nehierarhična, prisotna v projektih in timskem delu, največje možno število komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazita vloga vodenja)
17. **Teorije motiviranja:** teorija x in teorija y, teorija zadovoljitve 3 potreb (potreba po dosežkih, po moci in po tesnem sodelovanju), management z določanjem ciljev (podrejeni ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje), teorija pričakovanj (bolj je cilj privlačen, večja je motivacija), pristop na načelu enakaosti (zaposleni so za enako delo pričakujejo enako plačilo), prisila kot vpliv okolja (na delo ljudi vplivajo posledice)

