

2017

# DINAMIČNA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST



dr.Andrej Raspor  
dr.Dunja Labović Begović



# **DINAMIČNA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST**

dr.Andrej Raspor  
dr.Dunja Labović Begović

## DINAMIČNA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Avtorja: *Andrej Raspor, Dunja Labović Begović*

Recenzenti:

dr. Janez Mayer

dr. Matjaž Škabar

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.andrejrasspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2017*

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

Cena: *20,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršni koli 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=292126720

ISBN 978-961-94220-3-8 (pdf)

## PREDGOVOR

Namen raziskovanja je bil izdelati model *SDP* (sistemizacije dela kot procesa) za poslovne funkcije, temelječe na znanju, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Pri raziskovanju je bil oblikovan model sistemizacije dela kot procesa, prikazano pa je tudi določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, določanje kriterijev kakovosti dela in določanje načina evidentiranja učinkovitega dela.

Ključni prispevek raziskovalnega dela k znanosti in dodana vrednost je oblikovan izviren model sistemizacije dela kot procesa, ki omogoča organiziranje dela na podlagi kompetenc zaposlenih ter oblikovanje plače na podlagi zahtevnosti opravil, učinkovite izrabe delovnega časa ob ustrezni kakovosti opravljenega dela.

S spremembo sistemizacije kot statičnega organizacijskega akta v proces je mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela in oblikovati plačo zaposlenega na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.



## PREDSTAVITEV AVTORJEV

### 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 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 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



## **DUNJA LABOVIĆ BEGOVIĆ, DOKTORICA SOCIOLOGIJE**

Dr. Dunja Labović Begović ima univerzitetno diplomo in znanstveni magisterij iz organizacije in managementa sistemov (Univerza v Mariboru) ter doktorat iz sociologije (FUDŠ Nova Gorica).

Kot vodja kadrovske službe na Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani je aktivno poglobila znanje kadrovskega menedžmenta in ga s kontinuiranim raziskovanjem ter razvijanjem prenaša na akademsko področje. Kot vodja Sektorja za upravljanje s kadrovskimi viri na Ministrstvu za javno upravo aktivno izvaja kadrovske politike in razvoj inovativnih kadrovskih vsebin.

Predava na različnih univerzah, in sicer predmete Kadrovski management, Psihologija vodenja, Vrednotenje in sistemizacija dela, Kritično razmišljanje in reševanje problemov, Organizacijska antropologija, metode izbire ljudi, Modeli kompetenc, Merjenje umskega potenciala, Skupinska dinamika in timsko delo. Glavno področje raziskovanja je kadrovski menedžment v okviru sistemizacije dela, vrednotenja dela in modelov kompetenc.

Razvija strategije učinkovitega dela, nagrajevanja, motiviranja in oblikovanja plač na podlagi učinkovito opravljenega dela ob njegovi ustrezni zahtevnosti in kakovosti. Je avtorica in soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov ter znanstvenih monografij.



# KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
<b>PREDGOVOR</b>	<b>5</b>
<b>PREDSTAVITEV AVTORJEV</b>	<b>7</b>
<b>KAZALA</b>	<b>9</b>
<b>1 ORGANIZACIJA</b>	<b>13</b>
1.1 UVOD	13
<b>2 ZNAČILNOSTI SODOBNE ORGANIZIRANOSTI PODJETIJ</b>	<b>13</b>
2.1 RAZLIČNA POJMOVANJA IN OBRAVNAVANJA SODOBNE ORGANIZACIJE	13
2.2 ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES	14
2.3 ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST IN SPREMEMBE NA TRGU	14
2.3.1 Organizacija in delitev dela	15
2.4 POSLOVNE FUNKCIJE	16
2.4.1 Upravljanje in poslovanje	17
2.4.2 Raziskovalno razvojna funkcija	17
2.4.3 Investicijska funkcija	18
2.4.4 Funkcija priprave proizvodnje	18
2.4.5 Nabavna funkcija	19
2.4.6 Proizvodnja funkcija	19
2.4.7 Logistična funkcija	20
2.4.8 Funkcija tehničnega nadzora	21
2.4.9 Prodajna funkcija	22
2.4.10 Kadrovska funkcija	22
2.4.11 Finančna funkcija	23
2.4.12 Računovodska funkcija	23
2.4.13 Splošna funkcija	24
2.4.14 Funkcija varovanja	24
2.4.15 Informacijska funkcija	25
2.4.16 Poslovna funkcija vzdrževanja	25
2.5 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI	25
2.6 VRSTE STRUKTUR ORGANIZIRANOSTI Z VIDIKA DELA IN CELOTE	26
2.6.1 Linijska organizacijska struktura	26
2.6.2 Funkcijska organizacijska struktura	27
2.6.3 Štabno linijska organizacijska struktura	28
2.6.4 Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti	29
2.6.5 Matrična struktura organiziranosti	31
2.6.6 Timska organizacija	33
2.6.7 Procesna organizacija	35
2.6.8 Virtualna organizacija	36
<b>3 SISTEMIZACIJA DELA KOT PROCES</b>	<b>39</b>
3.1 UVOD	39
3.2 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN OBRAZLOŽITEV NJEGOVE RELEVANTNOSTI	40
3.3 SPREMINJANJE SISTEMIZACIJE DELA SKOZI ČAS V SLOVENIJI	44
3.4 NAMEN IN KORISTI SISTEMIZACIJE DELA	49
3.5 ZASNOVA SISTEMIZACIJE DELA PO MERI SISTEMA OZIROMA PO MERI ZAPOSLENEGA	52
3.6 MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA)	55
3.6.1 Elementi modela	60
3.6.1.1 Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc	60
3.6.1.2 Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas	61
3.6.1.3 Naloge vodij	61
3.7 RAZPRAVA	62

3.8 SKLEP K POGLAVJU	64
<b>4 DINAMIČNA SISTEMIZACIJA – UPORABA NA PRAKTIČNEM PRIMERU</b>	<b>65</b>
4.1 UVOD	65
4.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE	66
4.2.1 Metodologija	66
4.2.2 Hipoteze	67
4.3 MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA)	68
4.3.1 Poizkus modela	69
4.3.1.1 Opis poizkusa	69
4.3.1.2 Opis proučevanega podjetja	69
4.3.1.3 Segment prodaje v komerciali	75
4.4 OBLIKA SISTEMIZACIJE DELA, PLAČ IN STROŠKI PODJETJA BREZ MODELA SDP	79
4.4.1 Oblika sistemizacije dela, plač in stroški podjetja z modelom SDP – prikaz rezultatov in interpretacija	80
4.5 SKLEP K IZVEDENI RAZISKAVI IN PODANEMU PREDLOGU DINAMIČNE SISTEMIZACIJE DELOVNIH MEST	129
<b>5 SKLEP K DINAMIČNI SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST</b>	<b>131</b>
<b>6 VIRI</b>	<b>133</b>
<b>7 STVARNO IN IMENSKO KAZALO</b>	<b>141</b>

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Linijska organizacijska struktura	27
Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura	27
Slika 3: Štabno linijska organizacijska struktura	29
Slika 4: Divizijska/Produktna/organizacija	30
Slika 5: Divizijska/Geografska/ organizacija	30
Slika 6: Divizijska/Trg/organizacija	31
Slika 7: Produktna matrična organizacija	32
Slika 8: Divizijska/Produktna/matrična organizacija	33
Slika 9: Timska produktna organizacija	34
Slika 10: Horizontalna timska organizacija	35
Slika 11: Procesna organizacija	36
Slika 12: Modularna/Mrežna/Virtualna/ Struktura	37
Slika 13: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela	49
Slika 14: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa A</i>	52
Slika 15: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa J</i>	53
Slika 16: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu SDP	54
Slika 17: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces	58
Slika 18: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot procesa	59
Slika 19: Makro organigram obravnavanega podjetja	71
Slika 20: Razmerje med znanjem in neznanjem	132

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti	44
Tabela 2: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami	48
Tabela 3: Sistemizacija delovnih mest – Komerčialist	73
Tabela 4: Sistemizacija delovnih mest – Komerčialist za SE	74
Tabela 5: Sistemizacija delovnih mest – Vodja prodaje	75
Tabela 6: Delovna mesta glede na poslovne funkcije	77
Tabela 7: Kompetenčni profil v komerciali za delovno mesto Komerčialist	78
Tabela 8: Kompetenčni profil v komerciali za delovno mesto Komerčialist za SE	78

Tabela 9: Stroški podjetja za neto plače v letu 2012	79
Tabela 10: Tabela dnevnega poročila	80
Tabela 11: Podatki iz popisa poslovnega procesa	81
Tabela 12: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist, izvajalec Komercialist 1</i>	83
Tabela 13: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist, izvajalec Komercialist 2</i>	83
Tabela 14: Podatki iz popisa poslovnega procesa za <i>Delovno mesto Komercialist za SE, izvajalec Komercialist 3</i>	84
Tabela 15: Določitev zahtevnosti aktivnosti v podjetju x	85
Tabela 16: Razvrstitev posameznih aktivnosti po njihovi zahtevnosti v podjetju x	90
Tabela 17: Določitev potrebnih kompetenc za opravljanje posameznih aktivnosti v podjetju x	91
Tabela 18: Določitev zahtevnosti kompetenc v podjetju x	94
Tabela 19: Razvrstitev kompetenc po njihovi zahtevnosti v podjetju x	97
Tabela 20: Določitev dejanskih kompetenc zaposlenih v komerciali v podjetju x	99
Tabela 21: E-poročilo	101
Tabela 22: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (januar 2012)	103
Tabela 23: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (februar 2012)	104
Tabela 24: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (marec 2012)	105
Tabela 25: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 1 (april 2012)	106
Tabela 26: Sistemizacija dela kot proces - Komercialist 2 (januar 2012)	107
Tabela 27: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (februar 2012)	108
Tabela 28: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (marec 2012)	109
Tabela 29: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 2 (april 2012)	110
Tabela 30: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (januar 2012)	111
Tabela 31: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (februar 2012)	112
Tabela 32: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (marec 2012)	113
Tabela 33: Sistemizacija dela kot proces – Komercialist 3 (april 2012)	114
Tabela 34: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (januar 2012)	116
Tabela 35: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (februar 2012)	117
Tabela 36: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (marec 2012)	118
Tabela 37: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 1 (april 2012)	119
Tabela 38: Primerjava med klasičnim obračunom plače in obračunom plače z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 1	120
Tabela 39: Primerjava med klasičnim obračunom plače in obračunom plače z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 2	121
Tabela 40: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (januar 2012)	122
Tabela 41: Določanje plače z Modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (februar 2012)	122
Tabela 42: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (marec 2012)	123
Tabela 43: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 2 (april 2012)	123
Tabela 44: Primerjava med klasičnim obračunom plače in obračunom plače z modelom <i>SDP</i> – Komercialist 3	124
Tabela 45: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (januar 2012)	125
Tabela 46: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (februar 2012)	126
Tabela 47: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (marec 2012)	127
Tabela 48: Določanje plače z modelom <i>SDP</i> za Komercialist 3 (april 2012)	128



# 1 ORGANIZACIJA

## 1.1 Uvod

V okviru tematskega sklopa »Organizacija« so predstavljene poslovne funkcije in strukture organiziranosti v sodobnih podjetjih. Obe obravnavani področji sta ključni za postavitev organizacije in sistemizacije delovnih mest. Tako se vsebine smiselno nadgrajujejo. Nadrobno obravnavava vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote, kot so linijska, funkcijska, divizijska, matrična, procesna in mrežna - virtualna struktura organiziranosti.

## 2 Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij

Podjetja so samostojna pri določanju svoje notranje organizacije. Tako ne obstajajo nobena zunanja zakonodajna navodila kako naj bi organizacija izgledala v funkcionalnem pomenu. Kakšnih rešitev se bodo posluževali je odvisno predvsem tega kaj bi z organizacijo želeli doseči. Iskanje rešitve je opredeljeno z osnovnimi zahtevami po notranji učinkovitosti in zunanji uspešnosti. Le tako bodo lahko preživela oz. obstala na globalnem trgu. Upoštevati morajo le da zahteve postavljenih ciljev ne bodo pripelje do konfliktov na področju socialne učinkovitosti in ogrozile individualne razvojne možnosti posameznika.

Organizacije so delujoči sistemi, ki so usmerjeni na postavljeni cilj za realizacijo navedenega cilja v funkcionalnem pomenu. Osnovna značilnost organizacijskih struktur sta njihova večdimenzionalnost in kompleksnost.

### 2.1 Različna pojmovanja in obravnavanja sodobne organizacije

Raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik je značilna za vse ravni organiziranosti: na ravni delovnega mesta, na ravni delovne skupine in na ravni podjetja kot celote. Raznolikost in fleksibilnost struktur organiziranosti in oblik si lahko predstavimo z uporabo prispodob, ki na kratko označujejo bistvene značilnosti sodobne organizacije. Tako je Morgan uporabil naslednje metafore (Morgan, Gregory, & Roach, 1997):

- organizacija je stroj (mehanično pojmovanje organizacije);
- organizacija je kot živo bitje (organsko pojmovanje organizacije);
- organizacije so kot možgani (poudarjanje informacijskih procesov v organizacijah, procesov predelave informacij, sposobnosti organizacij, da se učijo, da so inteligentne itd.);
- organizacija kot kultura (organizacija temelji na idejah, normah, idealih, skupnih vrednotah, ritualih in prepričanjih članov);
- organizacija kot politični sistem (organizacija kot področje križanja različnih interesov, konfliktov, strukture moči);
- organizacija kot "psihična kletka" (organizacija kot ujetost ljudi v lastne ideje in prepričanja, ki pogosto temeljijo na podzavestnih procesih, ideologijah);
- organizacija kot potek in spreminjanje (razumevanje organizacije z vidika družbenega življenja);
- organizacija kot sredstvo dominacije (organizacija kot sredstvo, preko katerega ena skupina ljudi vsiljuje svojo vlogo drugim, organizacija kot sredstvo za izkoriščanje enih po drugih, razumevanje organizacije z vidika izkoriščanih skupin).

## 6 VIRI

- Agrež, J., & Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. In *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (pp. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alexy, O., & Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Andersson, A., Hallberg, N., & Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov [skripta]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. In M. Losey, S. Mescsinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management* (pp. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development*. (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. In *CAHRS Working Paper Series 01-12* (p. 75). Ithaca (N.Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.

- Gravett, L. (2002). Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions.
- GZS. (2010). Ukrepi za učinkovito izrabo delovnega časa, fleksibilno zaposlovanje ter varno in zdravo delo.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E., & Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje učinkovnega dela in njegov vpliv na poslovanje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska Demokracija*, 3(VII).
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. In 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Znanje za trajnostni razvoj, 19. - 21. marec 2008, Portorož.
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, p. 15.
- Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C., & Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Labovič, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. In *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (pp. 821–830).
- Labovič, D., Mayer, J., & Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. In T. Kern & V. Rajkovič (Eds.), *People and sustainable organization* (pp. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Labovič Begović, D. (2014). *Sistemizacija dela kot proces – nova družbena sprememba: doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M., & Besednjak Valič, T. (2010). Slovenski utrip

- 11/2010 razvoj in delo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Marčela, M. (2012). Slovenia: EWCO CAR on “Recent Developments in Work Organisation in the EU 27 Member States and Norway.” Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1102013s/si1102011q.htm>
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mihelčič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Morrell, K. (2008). The narrative of “evidence based” management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Pisovec Kacin, A. (4AD). Prenova sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri2*, 12.
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A. (2009). Izobraževanje krupjejev za povečanje napitnine. *Management, izobraževanje in turizem. Kreativno v spremembe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22. - 23. oktober 2009. Portorož: zbornik referatov*, 2320–2333.
- Raspor, A. (2010). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Research on Internet in Slovenia. (2005).
- Rončević, B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za financijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Rončević, B., & Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations? Klaus Schuster Management Consulting.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <http://doi.org/10.17697/ibmrd/2014/v3i1/46900>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.



- Subroto, R., & Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management.
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot čas za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. In *Zdravstvo v času gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (pp. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tavčar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. In D. Radonjić (Ed.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*, 4. *MBA posvetovanje* (pp. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Vieira, G. E., & Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukasović-Žontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovičič, S., & Pečnik, R. (2005). Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v različnih dejavnostih. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih. (n.d.). *Uradni List RS, Št. 21/13, 78/13 – Popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. (2002). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A). (2007). *Uradni List RS, Št. 103/2007*.
- Agrež, J., & Damij, N. (2013). Process management conceptual evolution map. In *Active citizenship by knowledge management & innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning* (pp. 507–514). Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Alexy, O., & Leitner, M. (2011). A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation? *European Management Review*, 8(3), 165–185.
- Andersson, A., Hallberg, N., & Timpka, T. (2003). A model for interpreting work and information management in process-oriented healthcare organisations. *International Journal of Medical Informatics*, 72(1), 47–56.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1),

31–46.

- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov [skripta]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Benders, J., Hoeken, P., Batenburg, R., & Schouteten, R. (2006). First organise, then automate: A modern socio-technical view on ERP-systems and teamworking. *New Technology, Work and Employment*, 21(3), 242–251.
- Casio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HRD management. In M. Losey, S. Mescsinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management* (pp. 103–109). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442–1448.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development*. (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.
- Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *INFMAN Information & Management*, 45(5), 297–303.
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. In *CAHRS Working Paper Series 01-12* (p. 75). Ithaca (N.Y.): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- Gravett, L. (2002). Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions.
- GZS. (2010). Ukrepi za učinkovito izrabo delovnega časa, fleksibilno zaposlovanje ter varno in zdravo delo.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Yuen, G. Y. (2007). Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science*, 53(1), 61–77.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., & Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 3980–4007.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kaljanac, E., & Tajnikar, M. (2012). Evidentiranje efektivnega dela in njegov vpliv na poslovanje v bolnišnicah. *Bilten: ekonomika, organizacija, informatika v zdravstvu*, 28(2), 123–138.
- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska demokracija*, 4(IV).
- Kejžar, I. (2003). Obveznost izdelave sistemizacije po novem zakonu o delovnih razmerjih. *Industrijska Demokracija*, 3(VII).
- Kejžar, I. (2008). Oblikovanje delovnih mest za napredno kadrovanje. In 27. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, *Znanje za trajnostni razvoj*, 19. - 21. marec 2008, Portorož.
- Kellaway, L. (1997). Colour code for the workplace: Job descriptions are out, defining tasks by colour is the latest system. *Financial Times*, p. 15.
- Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kravaris, C., & Mousavere, D. (2007). ISE-optimal nonminimum-phase compensation for nonlinear processes. *Journal of Process Control*, 17(5), 453–461.
- Labović, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. In *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (pp. 821–830).
- Labović, D., Mayer, J., & Zupan, N. (2011). Usage of work systematisation in Slovene organizations. In T. Kern & V. Rajkovič (Eds.), *People and sustainable organization* (pp. 97–124). Frankfurt am Main [etc.]: Peter Lang.
- Labović Begović, D. (2014). *Sistemizacija dela kot proces – nova družbena sprememba: doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makarovič, M., Rončević, B., Tomšič, M., & Besednjak Valič, T. (2010). Slovenski utrip 11/2010 razvoj in delo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Mantura, W. (2008). Human factors in quality management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(5), 565–579.
- Marčela, M. (2012). Slovenia: EWCO CAR on "Recent Developments in Work Organization in the EU 27 Member States and Norway." Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1102013s/si1102011q.htm>
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mihelčič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Morrell, K. (2008). The narrative of "evidence based" management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M.

- (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, M. (2008). Problems of Data Evaluation in the Frame of Processes of their Data Mapping. *Atlanti*, 18, 149–156.
- Oluleye, F. A. (2011). Reward economics and organisation: The issue of effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1115–1123.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291–301.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating strategic change: Designing of flexible, high-performance organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Pisovec Kacin, A. (4AD). Prenova sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri2*, 12.
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Raspor, A. (2009). Izobraževanje krupjejev za povečanje napitnine. *Management, izobraževanje in turizem. Kreativno v spremembe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22. - 23. oktober 2009. Portorož: zbornik referatov*, 2320–2333.
- Raspor, A. (2010). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Research on Internet in Slovenia. (2005).
- Rončević, B. (2003). Zapošljavanje i politika tržišta rada u Sloveniji. *Financijska teorija i praksa: časopis za finansijsku teoriju i praksu*, 27(4), 625–639.
- Rončević, B., & Damij, N. (2011). Steering innovation and change in complex societies. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 4(3), 5–25.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations? Klaus Schuster Management Consulting.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <http://doi.org/10.17697/ibmrd/2014/v3i1/46900>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Simon, M. (2004). Is Your Job Beyond Description? *NEA Today*, 22(5), 43.
- Subroto, R., & Sivakumar, K. (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513–530.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SynergeticsGroup. (2007). HeRoes Job Profiling: Adding a new dimension to HR management.
- Tajnikar, M. (2009). Gospodarska kriza kot čas za korenite spremembe v slovenskem zdravstvu. In *Zdravstvo v času gospodarske krize – smo pripravljeni na spremembe?* (pp. 17–24). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Tavčar, M. (2002). Management sodelavcev in obvladovanje organizacije. In D. Radonjić (Ed.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa, 4. MBA posvetovanje* (pp. 135–146). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Tsukamoto, N. (2007). Social Consequences of Diversified Employment: From a Perspective of Work and Society. *Asian Business & Management*, 6(2), 199–218.
- Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175–179.
- Vieira, G. E., & Ribas, P. C. (2008). Fractional factorial analysis to the configuration of simulated annealing applied to the multi-objective optimization of master production scheduling problems. *International Journal of Production Research*, 46(11), 3007–3026.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukasović-Žontar, M., Sevšek, M., Korade Purg, Š., Kukovičič, S., & Pečnik, R. (2005). Opisi delovnih mest in akt o sistemizaciji na CD-romu: najnovejši vzorci, modeli in pojasnila za delovna mesta v različnih dejavnostih. Maribor: Forum Media.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587.
- Zakon o delovnih razmerjih. (n.d.). *Uradni List RS, Št. 21/13, 78/13 – Popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16*.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. (2002). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. (2007). *Uradni List RS, Št. 103/2007*.

## 7 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

- Agrež, 63
- Akt o sistemizaciji, 44, 50, 51
- Alexy, 62
- Andersson, 60
- Aquilano, 61
- Bakovnik, 49
- Barney, 42, 65
- Batenburg, 50
- Belčič, 47
- Benders, 50
- Besednjak Valič, 42
- Brzezinski, 43
- Buchmeister, 61
- Cartwright, 53
- Casio, 40
- Chang, 39, 53
- Chase, 61
- Človeški viri, 39, 42, 49, 65, 67, 68
- Čustveno delo, 41, 65
- Dale-Olsen, 62, 63
- Damij, 59, 63
- Day, 51
- Dejanska kompetenca, 67, 69, 76, 120, 123, 128, 129
- Delo, 47, 52, 53, 56, 60, 62, 65, 66, 67, 78, 119, 128
- Delovne izkušnje, 84
- Delovne naloge, 44, 53, 60, 79
- Delovni čas, 63
- Delovni proces, 50, 56, 62, 63
- Delovno mesto, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 76, 114
- Delovno razmerje, 44, 50, 51
- Deželak, 75
- Dhillon, 40
- Dineen, 51
- Dohmen, 62
- Efektivno delo, 100
- Faktor zahtevnosti, 57, 60, 64, 128
- Falk, 62
- Fang, 51
- Felin, 40, 51
- Foss, 40, 51
- Fukuda, 52
- Gardner, 39
- Garrigos, 40
- George, 66
- Gil, 40
- Gravett, 47
- Gregory, 13
- GZS, 66
- Hallberg, 60
- Handy, 43
- Hari, 50
- Hoeken, 50
- Hopp, 49
- Hosie, 62
- Informacijska tehnologija, 39, 41, 59, 63, 65, 69
- Iravani, 49
- Izobrazba, 64
- Jacobs, 61
- Jayashree, 62
- Jones, 66
- Jurančič, 61
- Kadri, 47
- Kahiri, 39
- Kakovost, 61, 62, 69
- Kakovost opravljenega dela, 53, 55, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 128, 129
- Kaljanac, 60, 61
- Kanetani, 41
- Kavčič, 63, 66
- Kejžar, 40, 41, 42, 44, 47, 65, 66, 67
- Kellaway, 39, 67
- Klasična sistemizacija dela, 42, 53, 65, 66
- Klobučar Mirovič, 63, 66
- Kompetenca, 53, 54, 100
- Kompetenčni profil, 56, 62
- Korade Purg, 51
- Kralj, 63
- Kravaris, 40, 51
- Kukovičič, 51
- Labović, 39, 40, 48
- Leber, 61
- Lee, 62
- Leitner, 62

- Lipičnik, 62, 63, 75  
 Lipičnik, Bogdan, 75  
 Liu, 53  
 Makarovič, 42  
 Marčela, 65  
 Mayer, 40, 48, 50  
 Mihelčič, 61  
 model *SDP*, 79, 100, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128  
*Model SDP*, 5, 39, 43, 49, 54, 55, 56, 59, 61, 64, 66, 68, 69, 100, 114, 119, 120, 123, 129  
 Morgan, 13  
 Motivacija, 43, 61, 62, 66, 68, 75  
 Mousavere, 40, 51  
 Moynihan, 39  
 Mukulu, 39  
 Neefektivni delovni čas, 64, 67, 128  
 Nieboer, 39, 67  
 Normirani čas, 55, 56, 61, 68, 114  
 Novak, 41  
 Oluleye, 62  
 Osnovna plača, 43, 51, 55, 56  
 Outsourcing, 41, 49, 54, 65  
 Palacios, 40  
 Park, 39  
 Pasmore, 43  
 Pečnik, 51  
 Pisovec Kacin, 53  
 Plača, 43, 49, 62, 68, 78, 100, 119, 128  
 Polajnar, 61  
 Popis poslovnih procesov, 69, 80, 90, 114  
 Poslovni proces, 40, 59  
 Pouliakas, 62  
 Priznani čas, 55, 114  
 Ramirez Rodriguez, 60  
 Raspor, 62, 75  
 Razvoj, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 63, 65, 75  
 Ribas, 51  
*RIS*, 65  
 Rončević, 42, 59, 63  
 Rusjan, 53  
 Saurabh, 42, 68  
 Schouteten, 50  
 Schuster, 40  
 Sevšek, 51  
 Sharma, 42, 68  
 Shaw, 51  
 Simon, 39, 67  
 Sistemizacija dela, 40, 41, 42, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 64, 65, 67, 100, 128, 129  
 sistemizacija dela kot proces, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113  
 Sistemizacija dela kot proces, 62, 100  
 Sivakumar, 39  
 Sodobna sistemizacija dela, 128  
 Subroto, 39  
 Svetlik idr., 61  
*Synergetics Group*, 39, 67  
 Tajnikar, 60, 61  
 Tchantchane, 62  
 Teledelo, 41, 49, 65  
 Timpka, 60  
 Tomšič, 42  
 Treven, 65  
 Tsukamoto, 44, 50  
 Uhan, 44, 60, 61, 62  
 Ulrich, 43  
 Uspešnost organizacije, 39  
 Variabilni dodatek, 55, 56, 114  
 Vellella, 51  
 Vidic, 63, 66  
 Vieira, 51  
 Vila, 43, 52, 53  
 Vukasović-Žontar, 51  
 Waiganjo, 39  
 Wang, 62  
 Wright, 39, 42, 65  
 Yang, 62  
 Yuen, 49  
 Zahtevana kompetenca, 55, 56, 60, 64, 119  
*Zahtevnost dela*, 67, 128  
 Zahtevnost opravila, 55, 57, 60, 68, 114, 129  
 Zaposleni, 40, 41, 42, 47, 49, 51, 53, 56, 60, 61, 63, 64, 69, 75, 100, 114, 119  
 Zastarela sistemizacija dela, 40, 42  
*ZDR*, 41, 46, 47, 71  
*ZDR-A*, 71  
 Zupan, 40, 48







dr. Andrej Raspor  
svetovanje in izobraževanje

CENA: 20,00 EUR