



OD TEORIJE ORGANIZACIJE DO
SYSTEMIZACIJE
IN
ORGANIZACIJE DELA

Andrej Raspor

OD TEORIJE ORGANIZACIJE DO SISTEMIZACIJE IN ORGANIZACIJE DELA

Andrej Raspor

Od teorije organizacije do sistemizacije in organizacije dela

Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:

dr. Bojan Macuh

dr. Peter Stanovnik

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: Sara Štrancar

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija na naslovnici: https://www.freepik.com/free-photo/business-hierarchy-concept-with-chessboard-figures-pyramid-wooden-blocks-foggy-wooden-table-side-view_9426561.htm#page=1&query=organization&position=15

Fotografija na zadnji strani: https://www.freepik.com/free-photo/business-hierarchy-concept-with-figures-pyramid-wooden-blocks-foggy-chessboard-side-view_9426562.htm?query=organization

Tisk: *e-izdaja*

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

Izdaja: *2. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2021*

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 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 71793155
ISBN 978-961-95418-2-1 (PDF)

POVZETEK

V knjigi smo zbrali pregled od zgodovine teorij menedžmenta, skozi oblikovanje poslovne strategije, poslovne funkcije, organizacijske strukture, sistemizacije dela, organizacije in do sistemizacije dela. Na ta način dobi bralec celovit uvid na kaj vse mora biti pozoren pri postavitvi organizacije.

V prvem poglavju smo predstavili teorije menedžmenta. Bralca vodimo skozi začetke preučevanja menedžmenta že v obdobju pred našim štetjem, skozi klasične in vedenjske teorije. Poglavje zaključimo s teorijami človeških virov in holističnimi teorijami. Pomembna novost so teorije singularnosti, na katere je potrebno gledati v kontekstu prisotne industrije 4.0 in prihajajoče industrije 5.0.

V drugem poglavju nadaljujemo z oblikovanjem poslovnih strategij (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Sledi petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in velikosti podjetja oz. za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej ravna dosledno. Odstopanja, prilagajanja oz. izigravanja ali krajše poti zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu. Nadaljujemo z drugimi pomebnimi faktorji in izbranimi teorijami, ki so nam v pomoč, ko prenavljamo oz. postavljamo organizacijo.

Nato se poglobimo v predstavitev organizacije podjetja. Natančno si ogledamo projektiranje organizacije, in sicer z opredelitvijo poslovnih funkcij, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikronivoju. Poslovne funkcije delimo na poslovne, upravljalne in podporne funkcije.

Sledi predstavitev različnih organizacijskih struktur ter iskanje najprimernejše strukture za posamezno organizacijo. Predstavljene so različne oblike organizacijskih struktur. Poizkušamo pa tudi odgovoriti katera struktura je za določen tip podjetja najprimernejša. Vsekakor lahko podjetje z pravilno organizacijo izboljša poslovanje, pospeši komunikacijo v podjetju, kot tudi izboljša delovno klimo.

V naslednjem poglavju podajamo pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Tako so predstavljene strategije za projektiranje organizacije, ključni dejavniki in metode za projektiranje organizacije. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je potrebno le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja.

Za dobro organizacijo dela je pomembna tudi sistemizacija, saj z njo razčlenimo delovni proces na ravni posameznika. Pri tem je potrebno razčleniti delovni proces. Tu se kaže predvsem povezava z vsebinami, ki so predstavljena v poglavju o projektiranju organizacije.

V današnjem dinamičnem okolju je pomembno, da znamo ustrezno prikazati tudi dinamično spreminjanje sistemizacije skozi dinamično sistemizacijo dela. Zato v tem poglavju predstavljamo poskus ureditve sistemizacije skozi dinamičen proces, ki se stalno prilagaja stanju. Tako sistemizacija ne zastara, ampak kljubuje času.

Knjigo zaključujemo s poglavjem o organizaciji dela na ravni posameznika. Ta vsebina je pomembna tako za menedžerje kot sodelavce za pravočasno odkrivanje prvih znakov izgube časa in dobre organizacije. Vsakdo bi se namreč moral zavedati pomena organizacije dela na mikro nivoju.

Ključne besede: teorije organizacije, vizija, poslanstvo, strategija, strateški cilji, politike, kultura, filozofija, projektiranje organizacije, strategije projektiranja, obvladovanje časa, menedžment, sanacija, revitalizacija

PREDSTAVITEV AVTORJA



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.
Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@t-2.si

Po osnovni izobrazbi 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. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo, saj predava, vodi lastno podjetje in svetuje. Ima več kot 36 let delovnih izkušenj, med temi več kot 17 let na različnih vodilnih mestih, od vodje splošnih poslov, direktorja razvoja kadrov, direktorja za strateške projekte in vodje komisije za nadzor stroškov. Raziskovalna dela: Delovna razmerja in procesi s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa; Turizem s poudarkom na kitajskem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami in trajnostnemu turizmu; Odprte inovacije; Igralništvo. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v INTEREG projektih.

Govori: slovensko, angleško, italijansko, kot tudi bosansko, hrvaško, srbsko in črnogorsko (latinica).

Več o avtorju si lahko ogledate na spodnjih povezavah:



KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
POVZETEK	V
PREDSTAVITEV AVTORJA	VII
KAZALA	IX
1 TEORIJE MENEDŽMENTA	1
1.1 UVOD V TEORIJE MENEDŽMENTA	1
1.2 ZAČETKI PREUČEVANJA MENEDŽMENTA	2
1.3 RAZVOJ MENEDŽMENTA DO 18. STOLETJA	3
1.4 RAZVOJ MENEDŽMENTA V 18. IN 19. STOLETJU	4
1.5 KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE	5
1.5.1 Znanstveni menedžment	5
1.5.2 Administrativna šola menedžmenta	7
1.5.3 Birokratski model organizacij	8
1.5.4 Drugi predstavniki klasičnih teorij organizacije	9
1.6 VEDENJSKE TEORIJE	9
1.6.1 Teorije o medčloveških odnosih	10
1.6.1.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y	12
1.6.1.2 Ouchijeva teorija Z	13
1.7 TEORIJE O ČLOVEŠKIH VIRIH	14
1.7.1 Likertova teorija	14
1.7.2 Teorije motivacije	16
1.7.3 Teorija postavljanja ciljev	19
1.7.4 Agencijska teorija	20
1.7.5 Drugi predstavniki vedenjske teorije organizacije	22
1.8 HOLISTIČNE TEORIJE	22
1.8.1 Kvantitativna teorija	22
1.8.2 Sistemska teorija	23
1.8.3 Situacijska teorija	24
1.8.4 Drugi predstavniki sodobnih pristopov	26
1.9 TEORIJE SINGULARNOSTI	28
1.9.1 Virtualni menedžment	28
1.9.2 Menedžment 4.0	29
1.9.3 Odprte inovacije	30
1.10 ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA	31
2 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE	33
2.1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE	33
2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA	33
2.2.1 Vizija podjetja	34
2.2.2 Poslanstvo podjetja	34
2.2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli	35
2.2.4 Strateški cilji in konkretizacija ter operacionalizacija le-teh	36
2.2.5 Strateški projekti in novi programi	36
2.2.6 Filozofija	36
2.2.7 Namere in politike	36

2.3	DRUGE TEORIJE, KLJUČNE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA	37
2.3.1	<i>Ansoffova matrika izdelka in trga</i>	37
2.3.2	<i>BCG-matrika</i>	38
2.3.3	<i>Strateški dialog</i>	40
2.3.4	<i>BHAG</i>	41
2.3.5	<i>Strategija modrega oceana</i>	42
2.3.6	<i>Poslovni model CANVAS</i>	43
2.3.7	<i>Abellov model poslovnega obsega</i>	43
2.3.8	<i>Analiza konkurence: Porterjev model petih silnic</i>	44
2.3.9	<i>Teorija ključnih kompetenc</i>	47
2.3.10	<i>Okvir internacionalizacijske strategije</i>	48
2.3.11	<i>Načrtovanje poti</i>	50
2.3.12	<i>Načrtovanje scenarija</i>	51
2.3.13	<i>Strateška karta ali BSC</i>	52
2.3.14	<i>PSPN-analiza</i>	54
2.3.15	<i>Discipline vrednosti</i>	56
2.4	DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE	57
2.4.1	<i>Raziskava okolja</i>	57
2.4.2	<i>Raziskava trenutnega stanja v življenjskem ciklu</i>	59
2.5	ZAKLJUČEK	60
3	POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE	61
3.1	UVOD V POSLOVNE FUNKCIJE	61
3.2	OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ	61
3.2.1	<i>Upravljanje in poslovanje</i>	64
3.2.2	<i>Raziskovalno-razvojna funkcija</i>	64
3.2.3	<i>Investicijska funkcija</i>	65
3.2.4	<i>Funkcija priprave proizvodnje</i>	65
3.2.5	<i>Nabavna funkcija</i>	66
3.2.6	<i>Proizvodna funkcija</i>	67
3.2.7	<i>Logistična funkcija</i>	67
3.2.8	<i>Funkcija tehničnega nadzora</i>	69
3.2.9	<i>Prodajna funkcija</i>	69
3.2.10	<i>Kadrovska funkcija</i>	70
3.2.11	<i>Finančna funkcija</i>	71
3.2.12	<i>Računovodska funkcija</i>	71
3.2.13	<i>Splošna funkcija</i>	72
3.2.14	<i>Funkcija varovanja</i>	72
3.2.15	<i>Informacijska funkcija</i>	72
3.2.16	<i>Poslovna funkcija vzdrževanja</i>	73
3.2.17	<i>Funkcija odnosov z javnostmi</i>	73
3.3	ZAKLJUČEK	74
4	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	75
4.1	UVOD	75
4.2	OPREDELITEV IN ZVRSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	76
4.2.1	<i>Opredelitev organizacijskih struktur</i>	76
4.2.2	<i>Zvrsti organizacijskih struktur</i>	76
4.2.2.1	<i>Enovite organizacijske strukture</i>	77
4.2.2.2	<i>Zložena ali menedžerska organizacijska struktura</i>	79
4.2.2.3	<i>Razvijanje organizacijskih struktur v procese</i>	81
4.3	KAKŠNA JE NAJBOLJ USTREZNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	81
4.4	OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	83

4.4.1	<i>Manj prilagodljive organizacijske strukture</i>	83
4.4.1.1	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	83
4.4.1.2	Divizijska organizacijska struktura	85
4.4.1.3	Produktno-matrična organizacijska struktura	87
4.4.2	<i>Prilagodljive organizacijske strukture</i>	89
4.4.2.1	Projektno-matrična organizacijska struktura	89
4.4.2.2	Mrežna organizacija	90
4.4.2.3	Timska organizacija	93
4.5	ZAKLJUČEK	95
5	PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	97
5.1	UVOD V PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	97
5.2	STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI	98
5.2.1	<i>Strategija z vrha navzdol (top-down)</i>	99
5.2.2	<i>Strategija od spodaj navzgor (basis-upward)</i>	102
5.2.3	<i>Strategija z obeh strani (bipolarna)</i>	103
5.2.4	<i>Strategija klinov</i>	104
5.2.5	<i>Strategija več jeder (multiple nucleus)</i>	104
5.3	MOŽNOSTI PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE	105
5.3.1	<i>Projektiranje iz nič</i>	105
5.3.2	<i>Reorganizacija</i>	105
5.3.3	<i>Reinženiring poslovnih procesov</i>	106
5.4	METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI	106
5.4.1	<i>Klasične metode</i>	106
5.4.2	<i>Metode operacijskih raziskav</i>	107
5.4.3	<i>Sistemski inženiring</i>	107
5.4.4	<i>Sistemsko analiziranje</i>	107
5.4.5	<i>Kompleksna analitična metoda</i>	108
5.4.6	<i>Grafično-matrične metode</i>	108
5.4.7	<i>Kompleksne matrične metode</i>	108
5.5	ZAKLJUČEK	109
6	ORGANIZACIJA IN DELITEV DELA KOT OSNOVA SISTEMIZACIJE DELA	111
6.1	UVOD V SISTEMIZACIJO	111
6.1.1	<i>Členitev delovnega procesa</i>	111
6.1.2	<i>Spreminjanje sistemizacije dela skozi čas v Sloveniji</i>	112
6.1.3	<i>Oblikovanje delovnih mest in delovnih področij</i>	117
6.2	VLOGA IN POMEN SISTEMIZACIJE DELA	119
6.2.1	<i>Pojem sistemizacije</i>	119
6.2.2	<i>Namen oblikovanja delovnih mest</i>	119
6.2.3	<i>Namen oblikovanja dela</i>	120
6.2.4	<i>Cilji in organizacija</i>	121
6.3	VSEBINA SISTEMIZACIJE DELA	121
6.3.1	<i>Podatki, uporabljeni v sistemizacijah dela</i>	121
6.3.2	<i>Izhodišča sistemizacije dela z vidika organizacijske zgradbe</i>	124
6.3.2.1	<i>Pomen delitve delovnega procesa na osnovne enote oz. naloge</i>	124
6.3.3	<i>Izhodišča sistemizacije dela z vidika vodenja kadrovskih procesov</i>	124
6.3.3.1	<i>Ugotavljanje poklicne strukture in znanja potrebnih kadrov</i>	125
6.3.3.2	<i>Pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev</i>	125
6.3.3.3	<i>Planiranje izobraževanja sodelavcev</i>	125
6.3.3.4	<i>Oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov</i>	126
6.3.3.5	<i>Pomen razvoja kadrov za organizacijo</i>	126
6.3.3.6	<i>Pomen razvoja kadrov za sodelavce</i>	126

6.3.3.7	Vrednotenje zahtevnosti dela	126
6.3.3.8	Vrste metod	127
6.3.3.9	Napake pri vrednotenju	128
6.4	POSTOPEK OBLIKOVANJA SISTEMIZACIJE DELA	129
6.4.1	<i>Ključne aktivnosti pri reorganizaciji</i>	130
6.5	ZAKLJUČEK	131
7	DINAMIČNA SISTEMATIZACIJA DELA SE SPREMINJA, KOT SE SPREMINJA PROCES	133
7.1	UVOD V SISTEMIZACIJO DELA KOT PROCES	133
7.2	ZAKAJ DINAMIČNA SISTEMIZACIJA?	133
7.2.1	<i>Namen in koristi sistemizacije dela</i>	137
7.2.2	<i>Zasnova sistemizacije dela po meri sistema oz. po meri sodelavca</i>	139
7.3	MODEL SDP (SISTEMIZACIJE DELA KOT PROCESA)	142
7.3.1	<i>Elementi modela</i>	147
7.3.1.1	Način evidentiranja učinkovitega dela	147
7.3.1.2	Določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc	148
7.3.1.3	Določitev kriterijev kakovosti dela – normirani čas	148
7.3.1.4	Naloge vodij	149
7.3.2	<i>Razprava</i>	150
7.4	ZAKLJUČEK	152
8	REORGANIZACIJA DELA	153
8.1	UVOD	153
8.2	TRENTNA IZRABA ČASA	153
8.2.1	<i>Delovni čas kot element delovanja procesa</i>	153
8.2.2	<i>Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji</i>	154
8.2.3	<i>Čas in njegova delitev</i>	155
8.2.4	<i>Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa</i>	157
8.2.5	<i>Delitev delovnega časa</i>	158
8.2.6	<i>Vrste togega ali fiksne delovnega časa</i>	159
8.2.7	<i>Spremenljive oblike delovnega časa</i>	159
8.2.8	<i>Izkoriščenost delovnega časa</i>	161
8.3	ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU	162
8.3.1	<i>Načela dobro organiziranega časa</i>	164
8.4	NAGNjenosti k OPRAVLJANJU NUJNIH NALOG	165
8.4.1	<i>Nujne in pomembne aktivnosti</i>	166
8.4.2	<i>Nepomembne naloge</i>	166
8.4.3	<i>Pomembne naloge, ki niso nujne</i>	167
8.5	KAKO ZAGOTOVITI OBVLADOVANJE ČASA	168
8.5.1	<i>Organizacija dela</i>	168
8.5.1.1	Nasveti za boljšo organizacijo dela	168
8.5.2	<i>Postavljanje ciljev in planov</i>	170
8.5.2.1	Zakaj si postaviti cilje	170
8.5.2.2	Temelji postavljanja ciljev	170
8.5.2.3	Prvi koraki k postavljanju ciljev	171
8.5.2.4	Ročnost in število ciljev	171
8.5.2.5	Pametno postavljanje ciljev	171
8.5.2.6	Dodatni napotki za postavljanje ciljev	172
8.5.2.7	Določanje prioritete	173
8.5.2.8	Metoda postavljanja prioritete	173
8.5.2.9	Načrtovanje delovnih nalog	175
8.5.3	<i>Dnevno planiranje</i>	176

8.5.4	Mesečno/letno planiranje	178
8.6	IZGUBE V DELOVNEM PROCESU Z VIDIKA DELOVNEGA ČASA	179
8.6.1	Tatovi časa	179
8.6.1.1	Telefoni	180
8.6.1.2	Nepričakovani obiskovalci	181
8.6.1.3	Sestanki	182
8.6.1.4	Krizni menedžment	186
8.6.1.5	Odlaganje	187
8.6.1.6	Socializacija med službenim časom	188
8.6.1.7	Neodločnost	189
8.6.1.8	Pošta	190
8.6.1.9	Dokumentacija	191
8.6.2	Druge izgube	192
8.7	TRENDI PRI OBVLADOVANJU ČASA	193
8.7.1	Tiskani pripomočki	193
8.7.2	Elektronski pripomočki	194
8.7.3	Prednosti elektronskega načrtovanja časa	195
8.8	KAKO IZBOLJŠATI IZRABO ČASA	195
8.8.1	Spremljanje dela	196
8.8.2	Načrt ukrepov	198
8.9	KAZALNIKI OBVLADOVANJA ČASA	198
8.9.1	Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.	198
8.10	ZAKLJUČEK	200
9	ZAKLJUČEK	203
10	SEZNAM VIROV IN LITERATURE	205

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas _____	2
Slika 2: Urwickov kvadrat _____	12
Slika 3: McGregorjeva teorija X in teorija Y _____	12
Slika 4: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja _____	16
Slika 5: Model postavljanja ciljev _____	19
Slika 6: Agencijska teorija _____	20
Slika 7: Shema odprtega dinamičnega sistema _____	24
Slika 8: Atkinsonov model fleksibilnega podjetja _____	27
Slika 9: Shema elektronske virtualne organizacije _____	28
Slika 10: Shema vzdrževanja s pomočjo tehnologije 4.0 _____	29
Slika 11: Odprte inovacije _____	31
Slika 12: Nivoji strategij v organizaciji _____	33
Slika 13: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji _____	35
Slika 14: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga _____	38
Slika 15: BCG-matrika _____	39
Slika 16: Strateški dialog _____	41
Slika 17: Abellov model poslovnega obsega _____	44
Slika 18: Porterjevih pet silnic _____	45
Slika 19: Model ključnih kompetenc (J. Barney, 1991) _____	47
Slika 20: Okvir internacionalizacijske strukture _____	49
Slika 21: Načrtovanje poti _____	50
Slika 22: Načrtovanje scenarija _____	52
Slika 23: Strateška karta _____	53
Slika 24: Discipline vrednosti _____	57
Slika 25: Življenjski cikel _____	59
Slika 26: Razmejitev organizacijskih enot glede na hierarhijo _____	62
Slika 27: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju _____	63
Slika 28: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura _____	84
Slika 29: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z dodano štabno enoto _____	85
Slika 30: Divizijska produktna organizacijska struktura _____	86
Slika 31: Divizijska geografska organizacijska struktura _____	86
Slika 32: Divizijska trženjska organizacijska struktura _____	87
Slika 33: Produktno-matrična organizacijska struktura _____	88
Slika 34: Projektno-matrična organizacijska struktura _____	90
Slika 35: Modularna mreža _____	91
Slika 36: Virtualna mreža _____	92
Slika 37: Shema timske organizacijske strukture _____	94
Slika 38: Pristopi k projektiranju organizacije _____	98
Slika 39: Strategija z vrha navzdol (angl. <i>top-down</i>) _____	101
Slika 40: Strategija od spodaj navzgor (angl. <i>basis-upward</i>) _____	102
Slika 41: Strategija z obeh strani (bipolarna) _____	103
Slika 42: Strategija klinov _____	104
Slika 43: Strategija več jeder (angl. <i>multiple nucleus</i>) _____	105
Slika 44: Kronološki pregled razvoja sistemizacije dela _____	117
Slika 45: Načini razvrščanja opravil _____	127
Slika 46: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa A</i> _____	140
Slika 47: Zaposlovanje v organizaciji <i>tipa J</i> _____	140

Slika 48: Zaposlovanje, spreminjanje sistemizacije dela in določanje plače po modelu SDP	142
Slika 49: Postopek transformacije klasične sistemizacije dela v sistemizacijo dela kot proces	146
Slika 50: Postopek mesečnega oblikovanja sistemizacije dela kot proces	147
Slika 51: Delitev delovnega časa	154
Slika 52: Uravnoteženje časa	156
Slika 53: Izkoristki delovnega časa	158
Slika 54: Oblike delovnega časa	160
Slika 55: Nujno in pomembno	166
Slika 56: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami	167
Slika 57: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj	175
Slika 58: Cirkadiani ritmi	177
Slika 59: Večstopenjski model poslušanja	186
Slika 60: Najvažnejša načela obvladovanja časa	200

KAZALO FORMUL	STRAN
----------------------	--------------

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha	41
Formula 2: Model SDP	142
Formula 3; Končna mesečna plača	143
Formula 4: Variabilni dodatek	143
Formula 5: Posamezno opravilo	143
Formula 6: Priznani čas	143

KAZALO TABEL	STRAN
---------------------	--------------

Tabela 1: Kronološki pregled motivacijskih teorij	17
Tabela 2: Strategija modrega oceana	42
Tabela 3: SWOT-analiza – matrika soočenja	55
Tabela 4: SWOT analiza	55
Tabela 5: Oblikovanje sistemizacije dela v preteklosti	112
Tabela 6: Zamenjava elementov sistemizacije s kompetencami	116
Tabela 7: Terminski plan izvedbe reorganizacije podjetja	130
Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa	158
Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti	159
Tabela 10: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela	162
Tabela 11: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije	169
Tabela 12: Matrika za postavljanje prioritet	174
Tabela 13: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti	178
Tabela 14: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana	179
Tabela 15: Časovne izgube na sestankih	182
Tabela 16: Spremljanje dela	197
Tabela 17: Načrt ukrepov	198
Tabela 18: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom	199

1 TEORIJE MENEDŽMENTA

1.1 Uvod v teorije menedžmenta

Razvoj menedžmenta in teorij menedžmenta lahko povežemo z gospodarskim razvojem. Temu razvoju je dala velik zagon predvsem (prva) industrijska revolucija. Če se je lahko v obdobju pred industrijsko revolucijo obvladovalo procese in proizvodnjo na dokaj enostavnih principih obrtniškega vodenja, je bilo treba po tem obdobju vse bolj vključevati nove znanstvene discipline. Kljub vsemu pa so že v predindustrijski dobi obstajale države (npr. Stari Egipt, Antična Grčija, Antični Rim) kot tudi institucije (npr. cerkvene institucije, vojska), ki so imele integrirane vse sestavine sodobnega menedžmenta, le da ta takrat ni bil tako institucionaliziran, kot se je to kasneje sistematično uvajalo. Še posebej je to prišlo do izraza v 20. stoletju. V razmeroma kratkem obdobju je nastala vrsta teorij o menedžmentu, ki jih je pogosto težko umestiti in razvrstiti (Rozman in Kovač, 2012, str. 99). Razlog se skriva v tem, da jih različni avtorji razvrščajo zelo različno. Včasih že skoraj diametralno nasprotno.

Hatch (Hatch, 1997, str. 5) deli teorije menedžmenta na: klasične od 1900 dalje (predstavniki: Smit, Marx, Durkheim, Taylor, Weber, Bernard); moderne od 1950 dalje (predstavniki: Simon, Parsons, Guldner, Mach, Dalon, Bertalanffy); simbolično predstavitevne od 1980 dalje (predstavniki: Schulz, Selznik, Berger, Luckman, Geertz, Goffman, Whyte, Ricoeur, Propp, Barthes, Saussure, Burke); postmoderne od 1990 dalje (predstavniki: Foucault, Jencks, Derrida, Bakhtin, Lyotard, Rorty, Baudrillard). Robbins in Coulterjeva sta jih razdelila v pet skupin (Robbins in Coulter, 2009): začetki preučevanja menedžmenta, klasične teorije, kvantitativni pristop, vedenjski pristop in sodobni pristop. Najbolj združeno delitev sta postavila Certo in Certo (2012), ki ločita le klasične, vedenjske in sodobne teorije. Delitev v prispevku je najbližje tej delitvi, vključuje pa mnenje, da se ne sme zaobiti obdobja pred industrijsko revolucijo in faze industrijske revolucije 4.0.

Kako se je delitev spreminjala, kaže delitev tudi pri domačih avtorjih. Vila in Kovač v svoji starejši delitvi (Vila in Kovač, 1997) delita teorije na: klasično teorijo (1890), neoklasično in vedenjsko teorijo (1923), kvantitativno teorijo (1945), kibernetiko in sistemsko teorijo (1957), situacijsko teorijo (1982). V kasnejši delitvi (Rozman in Kovač, 2012b) se delijo na: začetek razvoja preučevanja menedžmenta, klasične teorije menedžmenta, vedenjsko šolo, kvantitativno teorijo, sistemsko teorijo in situacijsko teorijo. Ivanko (Ivanko in Bukovec, 2007) je zadržal delitev na klasične in neoklasične, preostale (kvantitativna, kibernetika in sistemsko ter situacijska teorija) pa združil v moderne teorije.

V prispevku je predstavljena naslednja členitev (

Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas): začetki preučevanja menedžmenta (razvoj menedžmenta do 18. stoletja, menedžment v 18. in 19. stoletju), klasične teorije, vedenjske teorije, holistične teorije in teorije singularnosti.

Namen tega poglavja je podati zgodovinski pregled razvoja menedžmenta od najbolj zgodnjega obdobja do novejšega časa. V zaključku podajamo tudi določena razmišljanja, kako naj bi se razvijal v bodoče.



Slika 1: Razvoj menedžmenta skozi čas

1.2 Začetki preučevanja menedžmenta

Ko raziskujemo začetke preučevanja menedžmenta skozi posamezno časovno obdobje, moramo imeti v mislih tudi razvojno dimenzijo določenega obdobja. Največje razlike so nastajale prav pri iznajdbah izpred industrijske revolucije, čeprav je lahko med eno in drugo fazo preteklo tudi več tisoč let. Prvi prelomni trenutek v zgodovini človeštva je bil ogenj, saj je omogočal pripravo hrane, izdelavo lončene posode ipd. Načine za njegovo pridobivanje in ohranjanje so iznašli daleč v pradavnini. Sledilo je obdobje pridobivanja kovin, kar je omogočil prav ogenj. S pridobivanjem kovin (bakrena, bronasta, železna doba) so lahko ljudje izdelovali orodje. Naslednji izum, ki je pospešil razvoj, je kolo, saj je omogočal prevoz tovora na daljše razdalje in izdelavo enostavnih strojev. V srednjem veku je velik zagon dal izum tiskarskega stroja. Od takrat naprej so se stroji za obrtniško in maloserijsko proizvodnjo samo izpopolnjevali. Podobno je tudi pri vidikih različnih stopenj industrijske revolucije. Po uvedbi parnih strojev, uvedbi električne energije in uporabi računalnikov stojimo danes na pragu naslednje, t. i. četrte industrijske revolucije. Parni stroj je omogočal velikoserijsko proizvodnjo. Na drugi strani so parna lokomotiva in parniki omogočili lažje prevoze na daljše razdalje. Elektrifikacija je spremenila dom in olajšala življenje. Uporaba računalnikov je pospešila ter poenostavila delo in komunikacijo. Zadnji fazi pa smo ravnokar priča s tehnologijo 4.0, ko se ljudje, stroji in končni izdelki povezujejo v celoto.

Vsaka izmed faz je dala menedžmentu nov zagon. Če lahko starejše faze raziskujemo v zgodovinskih virih, pa lahko samo ugibamo, kaj nam bo prinesla tehnologija 4.0. Vsekakor pa se lahko veselimo, da se bodo te spremembe zgodile v našem času.

1.3 Razvoj menedžmenta do 18. stoletja

Kaj se je dogajalo z razvojem menedžmenta v predindustrijski dobi, so si avtorji relativno enotni. Pri pregledu razvoja se naslanjamo na nekoliko starejšo delitev po Wrenu (1994), ki je še vedno aktualna. V grobem lahko razvoj delimo na menedžment v starem in menedžment v srednjem veku.

Upravljanje sodelavcev ima svoj začetek globoko v starem veku, že za čas sumerskih trgovcev in gradnje egiptovskih piramid. Lastniki sužnjev so le-te po eni strani izkoriščali, po drugi pa še vedno iskali načine, kako bi jih lahko motivirali za delo. Včasih neposlušno delovno silo je bilo treba motivirati tako s pozitivno (obljuba nagrade ali celo svobode) kot negativno motivacijo (grožnja s kaznijo ali celo s smrtjo). Taki načini so bili primerni le v času, ko si je lahko sužnjelastnik suženjsko delovno silo preprosto prilastil ali pa kupil.

Sumerci (3000–2400 pr. n. št.) so razvili pisavo klinopis. Na ploščicah so jo začeli uporabljati v organizacijsko-poslovno namene. Potreba po pisavi se je razvila med svečeniki – intelektualci, ki so vodili evidence o dolgovih, neplačanih in poplačanih obveznostih, o davku, čredah, posesti, spremljali so stanje zalog ipd. Uveden je bil tudi poklic pisarja.

Trend razvoja se je nadaljeval pri Egipčanih (3000–1000 pr. n. št.), saj je to bila dežela najvišje kulture in civilizacije svojega časa. S stališča organizacije in menedžmenta je za tisto obdobje zanimiva tehnologija gradnje velikih (še za današnji čas ogromnih) objektov (piramid), saj je po določenih ocenah vključevala do 500.000 različnih profilov ljudi: od pomožnih delavcev, tesarjev, zidarjev, kiparjev, do upravljavcev in pomožnega osebja. V takratnih zapisih tudi najdemo nasvete za poslovanje in poslovne listine, ki bi jih lahko označili kot predhodnike današnjih navodil in poslovnih dokumentov. Že takrat smo bili priča prvi stavki. Poseben izziv je bila namestitvev in nahranitev tako velike množice ljudi.

V Babiloniji (2700–500 pr. n. št.) je vladar Hamurabi razvil t. i. Hamurabijev zakonik, ki je najstarejša zbirka zapovedi, prepovedi, nasvetov itd. Obsegal je določila o minimalnem plačilu (osem gurov žita na leto), kontroli (priče, pogodba) in odgovornosti (če zdravniku pacient umre, se bo zdravniku odsekala roka). Uvedli so tudi označevanje surovin z barvnimi vrvicami, pečati na žitu za lažjo prepoznavnost.

Rimljani (800 pr. n. št.–500 n. št.) so oblikovali natančno strukturo vlade, v kateri je vladala visoka stopnja organizacije in posloводства. Obstajal pa je problem centralizacije in decentralizacije, ogromno prostranstvo je bilo težko upravljati iz enega samega centra. Kot prvi so razvili poštni sistem. Tako so lahko potovala navodila in informacije iz enega dela Rimskega imperija v drugega. Postavili so jasno strukturo pristojnosti in odgovornosti za prefekte, ki so vladali v posamezni provinci. Urejenost se je kazala tudi v vojski.

Približno 600 let pr. n. št. je kitajski general Sun Cu napisal pravila za vojskovanje. Predpisal je delitev armade na posamezne večje ali manjše zaokrožene dele. Napisal je pravila o činih, zastavah, signalizaciji, načrtovanju boja, liniji in štabu. Konfucij pa je znan predvsem o moralnih naukih, ki so še danes lahko uporabni pri poslovanju in vodenju. Tudi na Kitajskem so poznali velike gradnje, ki so vključevale veliko število ljudi, ko so gradili Kitajski zid kot obrambo proti vpadom s severa.

V tem obdobju so Benečani (450–1500 n. št.) kot pomorska velesila nastavili temelje zakonom in pravilom trgovanja med državami, za katere sicer ni nujno, da bi bile v prijateljskih odnosih.

Za obdobje srednjega veka je značilno, da na tem področju ni dalo večjih dosežkov in da je do njih na evropskih tleh prišlo šele v renesansi. K temu so pripomogle tudi novosti, kot sta širjenje arabskih števil (v času od 5. do 15. stoletja) in kodifikacija dvostavnega knjigovodstva (1494), saj sta omogočali vzpostavitev orodij za ocenjevanje upravljanja, načrtovanje dela in kasnejšega nadzora doseženih rezultatov. V tem času je deloval tudi Machiavelli (njegovo najpomembnejše delo je *Vladar*), ki se je pri svojem razmišljanju opiral predvsem na izkušnje iz rimskega časa. Pomembno vlogo je igral tudi Luter, ki je s svojimi nauki postavil temelje za kasnejši razvoj kapitalizma.

1.4 Razvoj menedžmenta v 18. in 19. stoletju

Družbena ureditev se je v tem času, še posebej po francoski revoluciji, dobro preoblikovala. Vzporedno je trend postopnih uvajanj in prisvajanj svoboščin narekoval, da je delovna sila vstopala na trg dela prostovoljno. Ko pa so v času obrtnišтва in kasneje industrijske revolucije nastali veliki proizvodni obrati, je iskanje načinov za motivacijo delavcev postalo vedno bolj pomembno. Delovne sile je namreč primanjkovalo. Zato so se delodajalci morali lotiti tega vprašanja sistematično. V tem času so se razvile prve (prave) teorije menedžmenta.

V tem obdobju se je postopno uvajalo upravljanje kot samostojno disciplino v okviru ekonomije. S krepitvijo držav in osvajanjem novih dežel je bilo treba okrepiti tudi državni aparat, vojsko in mornarico. Merkantilizem postavlja v središče državno intervencijo. Anglija je kot prva industrijska država začela doživljati množično (včasih tudi neprostovoljno) selitev prebivalstva iz vasi v mesta, s čimer se je pojavila tudi revščina. Merkantilisti, ki so utemeljevali nastajajoči kapitalizem v Angliji, so bili seveda zadovoljni z množičnim pritokom cenene delovne sile. Razvili so teorijo o koristni revščini, ki motivira množice k delu. Njihovo stališče je bilo, da delavci ne bi smeli nikoli obogateti, saj bi s tem izgubili voljo do dela. Nasprotje tega je *laissez faire*, ki pravi, da se trg sam uravnava. Obe teoriji imata še danes tako pristaše kot nasprotnike.

Klasični ekonomisti, kot sta Adam Smith (1723–1790) in John Stuart Mill (1806–1873), so pripravili teoretično podlago za dodeljevanje sredstev, proizvodnjo in določanja cen. Približno v istem času so industrijski in poslovni inovatorji, kot so Eli Whitney (1765–1825), James Watt (1736–1819) in Matthew Boulton (1728–1809), razvili tehnične elemente proizvodnje, kot so standardizacija postopkov nadzora kakovosti, stroškovno računovodstvo, zamenljivost delov in načrtovanje dela.

Do sredine 19. stoletja so Robert Owen (1771–1858), Henry Poor (1812–1905) in drugi vključili v ta proces tudi človeški dejavnik, tako da so predvideli usposabljanje delavcev, motivacijo, organizacijsko strukturo in večji razpon kontrole. Za ta čas je značilno tudi to, da smo kot odgovor na vse večje izkoriščanje delavcev dobili nove teorije npr. Karla Marxa (1818–1883) in Friedricha Engelsa (1820–1895). Sledila je uvedba planiranja (Alfred Marshall, 1842–1924, in Leon Walras, 1834–1910) in izobraževanja iz menedžmenta (Joseph Wharton, 1826–1909).

1.5 Klasične teorije organizacije

Okoli leta 1900 pride do prvih poskusov postavitve teorij menedžmenta na znanstveni podlagi. Primeri vključujejo znanstvene študije o upravljanju (Henry Towne, 1890), znanstveno upravljanje (Frederick W. Taylor, 1911), uporabne študije (Frank in Lillian Gilbreth, 1917), študij gibov (Henry L. Gantt, 1910) ter prvo knjigo o menedžmentu (J. Duncan, 1911).

Prvi celovit pojav teorij menedžmenta je bil okoli leta 1920, ko sta Henri Fayol in Alexander Church opisala različna področja upravljanja in medsebojnih odnosov. V začetku 20. stoletja se začnejo uporabljati tudi načela psihologije in upravljanja (Ordwat Tead, Walter Scott in J. Mooney) ter upravljanje s sociološkega vidika (Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Max Weber, Rensis Likert in Chris Argyris).

Prva knjiga o uporabi upravljanja (objavljeno leta 1946), ki jo je napisal Peter Drucker, je spodbudila Alfreda Sloana (predsednik General Motors do 1956), da je naročil študijo o organizaciji. To je teorije menedžmenta še bolj približalo uporabnikom. Za ta čas so značilne tudi statistične tehnike pri upravljanju (Ronald Fisher in Thorton C. Fry) ter operacijske raziskave (Patrick Blackett, 1940), kar sodi k poskusom približevanja znanstvenega pristopa k reševanju problemov upravljanja še zlasti na področju logistike in operacij. V zadnji četrtini 20. stoletja sta se razvili in prevladali teorija omejitev ter teorije upravljanja skupine. Vzpostavljeno je bilo vodenje s cilji in reinženiring. Vse pa se je prepletalo z vedno novimi informacijskimi tehnologijami, ki so olajšale in pospešile delo. V 21. stoletju bo tovrstno upravljanje vse težje in zato se stremi k procesnemu pristopu pri upravljanju.

Klasična teorija organizacije se je razvila v prvi polovici prejšnjega stoletja. Je spoj znanstvenega upravljanja, birokratskih in drugih teorij. Obstajata ameriška in evropska različica teorije. Med vidne ameriške teoretike spada Frederick Wilson Taylor (1856–1915), ki je razvil teorijo znanstvenega upravljanja (pogosto imenovano taylorizem). Evropski utemeljitelj administrativne teorije menedžmenta je Henri Fayol (1841–1925). V to skupino se umešča še Max Weber (1864–1929) kot predstavnika teorije birokracije.

1.5.1 Znanstveni menedžment

Ko raziskujemo Taylorja in njegov prispevek k novejšim teorijam menedžmenta, je treba upoštevati, da je bil Taylor inženir, ki je delal neposredno v proizvodnji in se izobraževal ob delu. To se je močno odražalo v njegovih pogledih. Izhodišče Taylorjevega preučevanja je delitev dela na pripravo, izvedbo in kontrolo (Ivanko in Bukovec, 2007, str. 18). Poudarek je na organizaciji proizvodnje (Bavec in Manzin, 2012, str. 24).

Taylor je začel z opazovanjem organizacije na ravni delavnice, od tu tudi njegova opažanja in kritika tedanjega stanja. Ugotavljal je, da takrat način dela delavca ni bil z ničimer določen. Največkrat je bilo prepuščeno delavcu samemu, da dela, kakor najbolje ve in zna. Za delo niso bili postavljeni standardi, ki bi jih lahko in morali razviti, da bi bilo delo bolj učinkovito. Poslovodstvo ni imelo nikakršnega koncepta odgovornosti glede na delavce in delo. Odločitve so se sprejemale na temelju osebnih ocen, intuicije in izkušenj posameznika. Podjetja niso imela znanja o tem, kako koordinirati delo med delavnicami in kako prenašati dobre prakse, ki bi učinkovitost še izboljšale, saj poslovodstva niso uvidela, da bi izboljšanje kakovosti izvajanja dela koristilo tako podjetju kot delavcem. Prihajalo pa je tudi do stalnih trenj med delavci in delovodji, kar je škodilo poslovanju.

Taylor je svojo teorijo zgradil na naslednjih načelih (Taylor, 1967, str. 242–243; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 22):

- preučevanje časa z opremo in metodami, ki omogočajo, da se delo pravilno opravi;
- sistem funkcionalnih ali posebnih vodij in njihova prednost pred enim nazadnjaškim vodjem;
- standardizacija vseh orodij in pripomočkov, ki se uporabljajo v stroki, prav tako tudi gibi delavca za vsako vrsto dela posebej;
- želeno je, da obstaja planski oddelek ali vsaj pisarna za načrtovanje;
- načelo izjeme pri vodenju;
- uporaba računskih strojev in podobnih pripomočkov, ki prihranijo čas;
- institucijske kartice za delavce;
- pri izvajanju določene naloge oz. doseganju cilja uvajanje velike premije za uspešno opravljeno delo;
- diferencirane plače;
- sistem šifer za klasifikacijo proizvodov in tudi za opremo za proizvodnjo;
- sistem odrejanja tokov proizvoda v delavnici;
- sodobni sistemi odpisovanja.

Zaradi kompleksnosti kasnejši avtorji načela združujejo, tako da ostanejo le štiri temeljna načela po Taylorju (Robbins in Coulter, 2009, str. 30; Rozman in Kovač, 2012, str. 104):

- vključevanje znanosti v proces dela in nenehno izpopolnjevanje in standardizacija orodij, postopkov ter izboljšanje delovnih razmer;
- izbor, usposabljanje, razvoj in delo sodelavcev ne sme biti prepuščen naključju, ampak morajo biti strogo nadzorovani in vodeni;
- sodelovanje med menedžmentom in sodelavci s ciljem izboljšave dela in delovnih razmer;
- jasna vzpostavitev pristojnosti in odgovornosti za delo in rezultate dela.

Kot vidimo, je Taylor uvedel predpisan izbor in usposabljanje sodelavcev (pravi človek na pravo mesto) ter diferenciran sistem plačevanja (glede na učinek). Tisti, ki je uporabljal te principe, je bil zelo uspešen pri izboljševanju dela v proizvodnji. Kasneje pa se je izkazalo, da ima ta teorija, kot vsaka (op. a.), tudi določene slabosti. Pojavile so se kritike sindikatov, saj so bili tisti delavci, ki niso dosegali norme, slabše nagrajeni oz. celo odpuščeni. Z leti se je pomen te teorije zmanjšal, saj za današnje razumevanje dela in nagrajevanja ni vedno sprejemljiva. V nekaterih primerih spodbuja šikaniranje in mobing.

Nedvomno pa ostaja pomen Taylorjeve teorije pri postavitvi funkcionalne organiziranosti. Menil je, da je menedžerjevo delo zahtevno, da težko pokriva vsa področja ter da je zato potrebna ustrezna delitev dela. Definiral je naslednje vrste strokovnjakov (Taylor, 1967, str. 239; Ivanko in Bukovec, 2007, str. 20–21):

- strokovnjak za vrstni red in potek dela (procesni vodja), ki predpisuje in nadzoruje proizvodni proces;
- strokovnjak za dajanje navodil in inštruiranje delavcev;
- strokovnjak za delovni čas in stroške;
- disciplinski vodja, ki skrbi za disciplino in izvaja disciplinske ukrepe;
- vodja delovne skupine, ki je odgovoren za potek dela, vključno s pripravo materiala, dokumentov, orodij ipd.;
- vodja za kontrolo kakovosti dela, ki nadzoruje delo in kakovost proizvodov;
- vodja za hitrost izdelave, ki skrbi za uporabo ustreznega orodja, pravilno delovanje stroja;
- vodja za vzdrževanje in popravilo opreme.

8 REORGANIZACIJA DELA

8.1 Uvod

Obvladovanje sebe in časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. V prispevku se osredotočamo na elemente obvladovanja časa v poslovnih procesih v povezavi z vsakdanjimi izzivi. Seiwert (L. J. Seiwert, Geder, Baloh in Amic, 1997) pravi, da je čas denar, življenje in kapital. Uvodoma je pomembno poudariti, da ne obvladujemo časa, ampak sebe in spremembe (Seiwert, Graichen, Jarc, Wagner in Dominko-Baloh, 1992).

V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Dejansko se ta proces začne v šoli, ko je treba čas in aktivnosti razporediti na študijske in obštudijske aktivnosti ter pri tem upoštevati posameznikove zmožnosti. Kasneje se nadaljuje v podjetjih. Na žalost se vzorci iz šole prenašajo v podjetje, ko je delo čas med dvema »pavzama«. V šoli so ti intervali predpisani z učnim načrtom, v podjetjih pa so predvsem odvisni od narave dela in napisanih in nenapisanih pravil (kulture v podjetju). Zato ni nujno, da dejansko delo prinaša tudi dodano vrednost. Vse preveč je namreč nepotrebne dela, ki dejansko posameznikom omogoča, da so sicer na plačilni listi in delajo, ni pa pogojeno s tem, da pripomorejo k rasti podjetja.

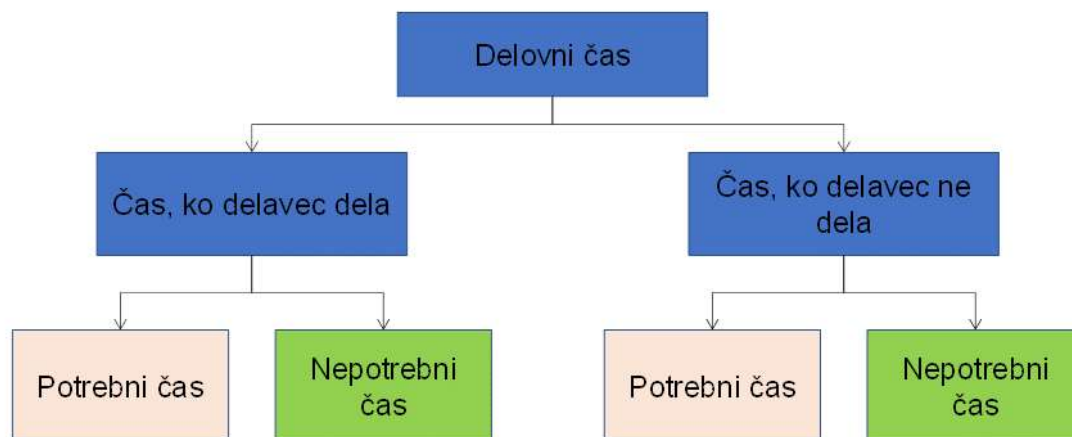
Namen poglavja je, da bi vas usmerili k opravljanju pomembnih nalog. Skozi posamezna podpoglavja vam bomo skušali pomagati pri doseganju tega cilja. Lastne izkušnje in izkušnje drugih potrjujejo, da z ustrezno organizacijo prioritet, ciljev in časa lahko združimo zasebno življenje, študij ob delu in zahtevne naloge v podjetju. Nikakor pa ne smemo pozabiti tudi na prosti čas, ki mu v sodobni, tehnološko podprti družbi namenjamo mnogo premalo pozornosti – časa.

8.2 Trenutna izraba časa

Človek je najpomembnejši element vsakega procesa in ima v njem vsaj tri vloge: kot **porabnik** (delovni proces je v bistvu organiziran zaradi človeka in zanj), **organizator** (usmerja in vodi delovni proces) in **sodelavec** (v procesu neposredno dela). Te tri vloge prav kličejo k temu, da je treba maksimalno izrabiti delovni čas. Zato je dobro, da vemo, kakšna je smiselna izraba le-tega.

8.2.1 Delovni čas kot element delovanja procesa

V svetu poznamo različne ureditve zakonskih pogojev. Od tega, da je zakonodaja izredno naklonjena sodelavcem, do tega, da je sodelavcem nenaklonjena. To se kaže skozi različne vidike – od dnevne, tedenske ali letne obveznosti do počitka med dvema delovnima dnevoma in pravice do letnega dopusta. Ker je prispevek namenjen slovenskim bralcem, bomo v nadaljevanju zbrali in predstavili ključne zakonske osnove, ki vplivajo na samo razporeditev in izrabo časa. Iz slike (Slika 51: Delitev delovnega časa) je razvidna osnovna delitev delovnega časa.



Slika 51: Delitev delovnega časa
(Kaltnekar, 1994)

8.2.2 Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji

Delovni čas je efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu Zakona o delovnih razmerjih (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013, v nadaljevanju: ZDR), prav tako pa tudi čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom delodajalca. Pri tem je efektivni delovni čas glede na 142. člen ZDR vsak čas, v katerem delavec dela. To pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Ta ureditev je nekoliko posebna, saj v večini držav kot osnovo spremljajo le efektivni delovni čas delavca.

ZDR določa tudi **omejitve** v zvezi s trajanjem delovnega časa. Polni delovni čas v skladu s 143. členom ZDR ne sme biti daljši od 40 ur na teden (z zakonom oziroma kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar (praviloma) ne manj kot 36 ur na teden).

Delodajalec lahko delovni čas **neenakomerno razporedi ali začasno prerazporedi**. Razporeditev delovnega časa je sicer ena ob bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, prav tako pa tudi pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa. Če je polni delovni čas pri delodajalcu razporejen neenakomerno ali pa je začasno prerazporejen, potem tak delovni čas ne sme trajati na teden več kot 56 ur. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa pa se upošteva polni delovni čas (torej 40 ur na teden) kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (izjemoma se v skladu s 158. členom ZDR lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da se v primerih, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela, upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od 12 mesecev).

Glede urejanja delovnega časa, **nočnega dela, odmorov in počitkov**, ZDR določa tudi nekatere posebnosti – omogoča drugačno urejanje v zakonu ali s kolektivnimi pogodbami. Tako določa npr. v drugem odstavku 158. člena ZDR, da se z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti lahko določi, da se dnevni in tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot ga določa zakon, v primerih izmenskega dela zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, vendar ne daljšem kot šest mesecev. Nadalje določa ZDR v 3. odstavku istega člena, da se lahko z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti določi, da se dnevni ali tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot je

določen z zakonom, zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, ki ne sme biti daljše od šestih mesecev. Tako se lahko zagotovi pravica do dnevnega ali tedenskega počitka v dejavnostih oziroma za delovna mesta ali poklice v primerih:

- kjer narava dela zahteva stalno prisotnost ali
- kjer narava dejavnosti zahteva kontinuirano zagotavljanje dela ali storitev ali
- v primerih predvidenega neenakomernega ali povečanega obsega dela.

Ker na upravljanje delovnih procesov z vidika delovnega časa vpliva tudi **nadurno delo**, si oglejmo še ta del zakonodaje. V skladu s 144. členom ZDR je delavec dolžan na zahtevo delodajalca opravljati tudi delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo: v primerih izjemoma povečanega obsega dela, če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela, ipd.

Delodajalec mora nadurno delo delavcu odrediti v pisni obliki, praviloma pred začetkom dela (izjemoma ustno) – ob tem pa mora upoštevati, da velja za določene kategorije delavcev (npr. starejši delavci, delavci, ki še niso dopolnili 18 let, delavci, ki delajo krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali drugimi predpisi itd.) prepoved opravljanja nadurnega dela. Nadurno delo lahko traja v skladu z ZDR največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ 10 ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitev se lahko upošteva kot povprečna omejitev v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev.

Ob tem mora delodajalec upoštevati tudi določbe zakona glede zagotavljanja:

- odmorov med dnevnim delom (154. člen ZDR) v trajanju najmanj 30 minut, če dela delavec polni delovni čas;
- počitka med zaporednima delovnima dnevoma (155. člen ZDR) v trajanju najmanj nepretrganih 12 ur v obdobju 24 ur, v primeru neenakomerne razporeditve ali začasne prerazporeditve pa v trajanju nepretrganih najmanj 11 ur;
- tedenskega počitka (156. člen ZDR), ki pripada delavcu v obdobju sedmih zaporednih dni (poleg pravice do dnevnega počitka) v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur.

Na vidik razporejanja delovnega časa vpliva tudi organizacija **dela na domu** (68.–72. člen ZDR), saj delodajalcem omogoča, da so sodelavci plačani od opravljenega dela in ne od prisotnosti. ZDR določa, pod kakšnimi pogoji je možno skleniti pogodbo o zaposlitvi za tovrstno delo.

8.2.3 Čas in njegova delitev

Čas je relativen. Zagotovo se vam je že zgodilo, da se vam je čas vlekel v neskončnost (npr. ko ste se morali zagovarjati pri predpostavljenem vodju). Po drugi strani pa čas, namenjen odmoru za malico oziroma klepet, mine, kot bi trenil. Nekateri zato trdijo, da se čas krči. Ne glede na to, kako »hitro« nam mine čas, imamo vsi v enem dnevu 24 ur ali 1.440 minut, v enem tednu pa 7 dni ali 168 ur oziroma 10.080 minut. Pošteno – vsaj nihče ni favoriziran. **Torej je čas edini vir, ki ga imamo vsi enako.**

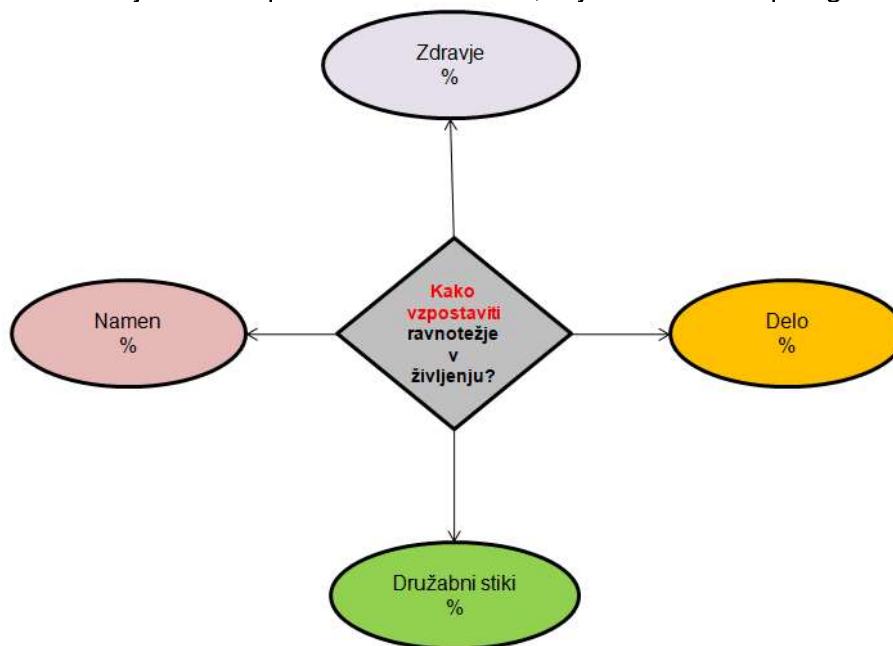
Delo si lahko razporedimo na dan, uro ali celo minuto natančno. Od nas je odvisno, kako in če vsako minuto izrabimo posebej. Tako je npr. skupna minuta časa relativna. Za tekača na 100 metrov je to čas, v katerem lahko teoretično šestkrat izboljša svetovni rekord (Usain Bolt:

0:00:9,572 sekund¹²). Na drugi strani pa je potrebno za svetovni rekord maratona (Wilson Kipsang: 2:03:23,00¹³) bistveno več časa. Za maraton torej potrebujejo skupaj 776,5136-krat več časa kot za tek na 100 metrov. To pomeni, da si mora vsak tekač razporediti aktivnosti (vire – v tem primeru moč) na teku drugače. Dokazano je, da tisti, ki svoje aktivnosti planirajo bolj natančno, bolje izrabijo svoj razpoložljivi čas. To velja tudi za tekače.

V preteklosti so veljale paradigme, da se boljši rezultati dosežejo z več dela in da pri tem pomaga boljša opremljenost delovnih procesov. Sledile so paradigme, da ni treba delati več, ampak bolje, in da je treba vključiti in izkoriščati visoko tehniko. Sedaj pa za obvladovanje delovnega časa, predvsem režijskih delavcev, velja, da se boljše rezultate dosega z usmerjenostjo v prave (pomembne) naloge in da pri tem najbolj pomaga maksimalno vključena in izkoriščena tehnika za obvladovanje časa in poslovnih procesov. Za to pa je potrebna ustrezna organizacija dela.

Celostno obvladovanje časa in življenja ni namenjeno samo pridobivanju časa na vseh odločilnih področjih življenja – delo, družina, zdravje in namen – ampak tudi vzpostavljanju in ohranjanju ravnotežja med temi štirimi področji, torej ustvarjanju ravnotežja pri delu in življenju (Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 76). V nadaljevanju se prvenstveno osredotočamo na področje dela (

Slika 52: Uravnoteženje časa), priporočamo pa vam, da se sami seznanite s preostalimi področji. Pri tem vam je lahko v pomoč tudi literatura, ki je navedena v prilogi.



Slika 52: Uravnoteženje časa
(Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 79)

¹² Moški svetovni rekord v teku na 100 m. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_teku_na_100_m (16. 6. 2016)

¹³ Moški svetovni rekord v maratonu. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_maratonu (16. 6. 2016)

Četudi prosto razpolagamo s prostim časom in časom za spanje, nam čas za delo ureja delodajalec. Izjema so lahko le tisti, ki so samozaposleni in zato s svojim prostim časom in časom za delo v celoti razpolagajo sami. Ključ do uspeha se skriva v zdravem ravnotežju med štirimi področji življenja – znano je kot ravnotežje pri delu in življenju.

8.2.4 Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa

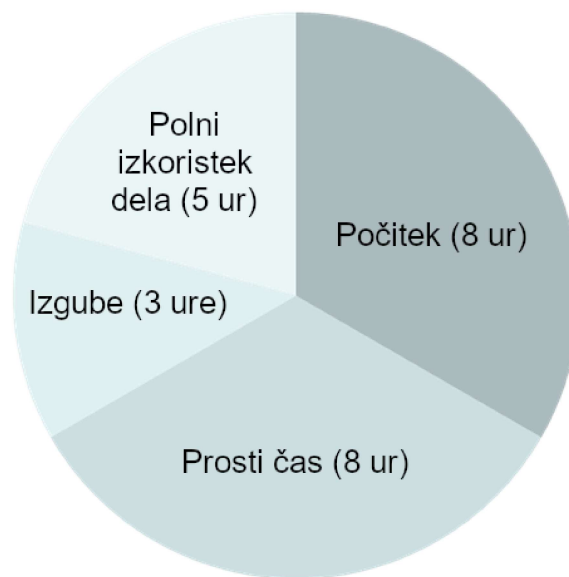
Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec dejansko dela. Ugotovljeno je bilo, da se s skrajševanjem delovnega časa do neke mere učinek ne zmanjšuje, ampak se ob dobri organizaciji celo poveča.

Čeprav plačano delo traja npr. 8 ur dnevno, smo povprečno le 6,5 ur v službi (gledano na 365 dni, upoštevajoč redne odsotnosti: letni dopust, bolezni, odmori). Resnično delamo celo manj, saj je treba upoštevati še čas za druge motnje. V povprečju naj bi tako delali celo manj kot 5 ur. To je tudi osnova za izračun produktivnosti. Izkoristek je odvisen od mnogo dejavnikov (dejavnosti, vrste in organizacije dela, kulture podjetja ipd.). Razmerja so prikazana na sliki (Slika 53: Izkoristki delovnega časa), iz katere je razvidno, da predstavlja polni dnevni izkoristek le 63 % razpoložljivega dnevnega časa.

Vsakodnevno ureditev delovnega časa urejajo:

- **tehnični pogoji dela** (za kakšno vrsto dela gre). Ne moremo namreč enačiti dela v proizvodnji, za tekočim trakom in dela režijskih delavcev;
- **zmogljivost** (kompetentnost) delavca. Vsak posameznik ni enako zmogljiv na vseh področjih. Če nekdo naloge opravi dejansko z »levo« roko, se drugi lahko zelo trudi, pa mu to ne uspe;
- **zahteve** (npr. zahteve sindikatov, vplivnih posameznikov, lastnikov);
- **splošni družbeni pogoji** (splošni dogovori in norme v družbi). Ti se z leti lahko zelo spreminjajo. Če je bila pred letom 2005 lahko še tendenca k zmanjševanju obremenitev delavca (iz 40 na 36 ali celo 32-urni delovni tednik), je danes zaradi globalne konkurenčnosti to neizvedljivo.

Osnovni cilj urejanja delovnega časa naj bi bil čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi. Tako naj bi se omilili vplivi krize in globalnih sprememb. Če bomo bolje organizirali delo in delovni čas, ne bo treba tega podaljševati.



Slika 53: Izkoristki delovnega časa

8.2.5 Delitev delovnega časa

Skozi zgodovino se je uveljavljala trojna delitev delovnega časa: za delo (8 ur) se je nekako uveljavil 8-urni delovni dan ali 40-urni delovni tednik; za prostočasne dejavnosti (8 ur); za spanje (vsaj 8 ur). Prav tako se je izoblikovala delitev delovnega časa na togi in spremenljivi.

Togi ali fiksni delovni čas je razporeditev delovnega časa, kjer je delovni čas za vsakega delavca točno določen po dolžini trajanja kot tudi po začetku in zaključku delovnega dneva ter razporeditvi delovnih dni v daljšem časovnem obdobju. Pri tem je pomembno poudariti, da vsako odstopanje predstavlja izjemo, ki jo je treba odpraviti. Lahko pa je tudi prekršek, za katerega je treba delavca celo kaznovati.

Spremenljivi ali variabilni delovni čas zajema vse oblike delovnega časa, pri katerih delavec v večjem ali manjšem obsegu lahko svobodno izbira začetek in konec delovnega dneva ter največkrat tudi njegovo dolžino trajanja. V daljšem časovnem obdobju mora opraviti predpisano število ur oziroma izvršiti postavljene delovne naloge. Zato je različen začetek in zaključek delovnega dneva za različne delavce in za istega delavca v različnih dnevih praktično pravilo in ne izjema.

Iz teh dveh oblik delovnega časa lahko izluščimo nekatere posebnosti, ki so prikazane v spodnji preglednici (Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa).

Tabela 8: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa

	Togi delovni čas	Spremenljivi delovni čas
Začetek in konec dela	Določen trenutek	Določen časovni interval
Kot delovni čas se računa	Čas med uradnim začetkom in koncem dela	Dejansko v podjetju prebit čas
Dolžina delovnega dneva	Vsak dan enaka	V povprečju v daljšem časovnem obdobju
Delavec mora opraviti delovno časovno obveznost	Vsak dan posebej	V povprečju v daljšem časovnem obdobju
Obvezna prisotnost delavca	Ves uradno določeni delovni dan	Praviloma samo en del delovnega časa

Kontrola	Točnost prihodov in odhodov	Z obračunom časovnih vsot
Zamujanje	Po uradnem začetku delovnega časa	Po začetku evidenčnega obveznega časa
Nadure	Vsako delo po uradnem koncu dela	Največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekoračuje časovno obveznost za daljše obdobje.
Pravica do odsotnosti	Samo v določenih primerih	Po dogovoru tudi za osebne opravke

(Kaltnekar, 1994)

8.2.6 Vrste togega ali fiksnega delovnega časa

Vrste togega ali fiksnega delovnega časa lahko delimo na: **istočasno delo**, ko vsi delavci iz vseh služb istočasno prihajajo na delo in istočasno z dela tudi odhajajo, ter na **zaporeden začetek**, ko posamezne službe ali oddelki ali posamezne po različnih kriterijih izbrane kategorije delavcev prihajajo zaporedno. Odhod se izvaja v istem vrstnem redu. Istočasno delo je smiselno tam, kjer se delo navezuje in bi v primeru, da bi bil nekdo odsoten, trpel delovni proces. Na drugi strani zaporeden začetek razrešuje to, da lahko delavci vstopajo glede na aktivnosti v delovnem procesu. Seveda niso togi samo urniki od – do, ampak tudi razporeditev na delovne in proste dni. Iz tega lahko izpeljemo intervale prihodov in dolžino posameznega delovnega dne, kot je prikazano v spodnji preglednici (Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti).

Tabela 9: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti

Število delovnih dni	Interval	Dolžina delovne obveznosti
Dva	(2:2, 2:1)	11 ur; 8,4 ure
Tri	(3:3, 3:2, 3:1)	11 ur; 9,2 ure; 7,3 ure
Štiri	(4:3, 4:2, 4:1)	9,2 ure; 8,5 ure; 7 ur
Pet	(5:2, 5:1)	8 ur; 6,75 ure
Šest	(6:2, 6:1)	7,3 ur; 6,5 ure;
Sedem	(7:3; 7:2, 7:1)	7,9 ure; 7 ur; 6,2 ure

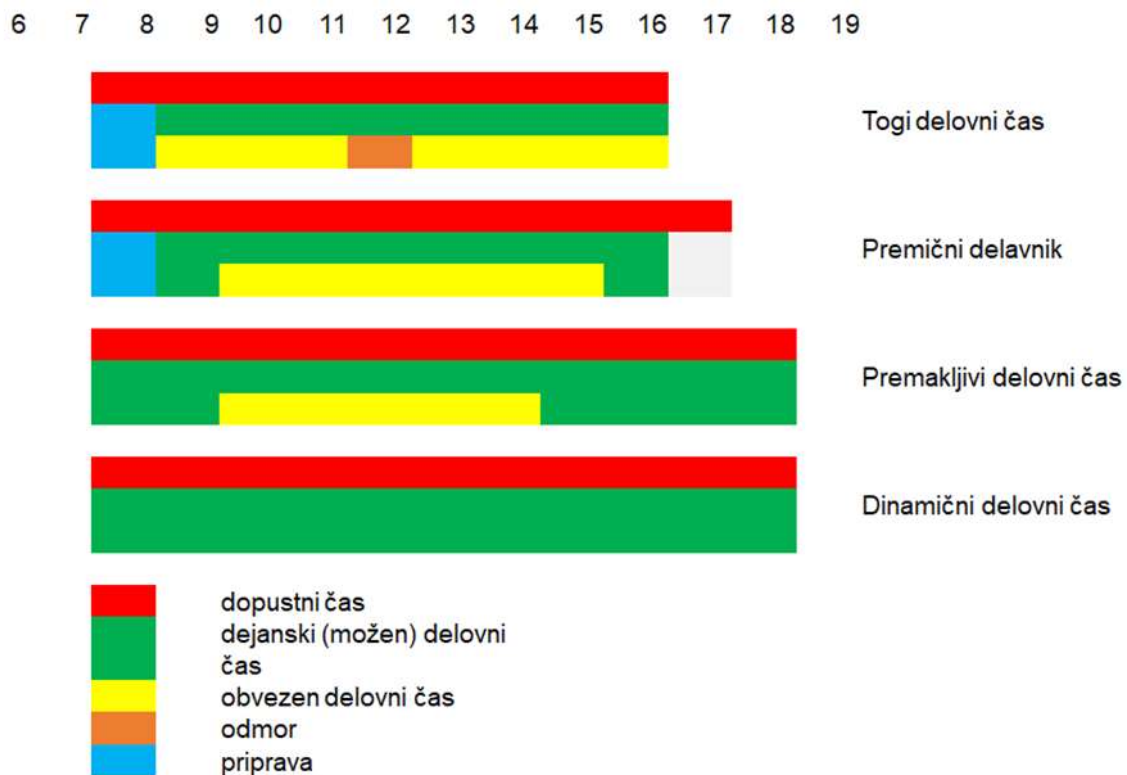
Poznane so tudi druge (posebne) oblike dela: delo v izmenah (zjutraj, popoldan, ponoči), delo ob vikendih in praznikih, deljen delavnik (npr. del delovne obveznosti zjutraj in drugi del popoldan), delo na domu (delavec opravlja delo na svojem domu in se zgleda pri delodajalcu le občasno).

8.2.7 Spremenljive oblike delovnega časa

Gre za najbolj naravno obliko, saj je nastala skozi dolga obdobja zgodovine, ko si je človek načrtoval delo glede na možnosti, zmožnosti in zahteve. Časa svojega dela sploh ni meril, ampak je bilo ključno opravljeno delo. V spremenljivem delovnem času so seveda možne številne različne oblike z več ali manj svobode izbire delovnega časa. Pri najnižjih oblikah gre za zelo majhne tolerance izbire začetka dela, drugače pa delovni čas ohranja številne togosti. Pri najvišji obliki pa sploh ne postavlja omejitev. Pomembno je, da je delo opravljeno. Poznamo več oblik sprejemljivega delovnega časa (Slika 54: Oblike delovnega časa).

Premični delavnik vključuje tiste oblike, kjer se ohrani dnevna časovna obveznost, in ga delimo na: **premični delavnik z omejeno izbiro** (začetek in s tem tudi konec določa delavec sam za daljše časovno obdobje vnaprej) in **premični delavnik s svobodno izbiro** (delavec

vsak dan sproti določi čas svojega prihoda; delovna obveznost ostaja predpisana, delavec pa mora opraviti določeno število ur).



Slika 54: Oblike delovnega časa
(Kaltnekar, 1994, str. 142)

Premakljivi delovni čas ne zahteva več enakega obsega dela vsak dan in ga delimo na: **premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju** (delavec mora vsak mesec izenačiti dejansko opravljeno število delovnih ur s časovno obveznostjo za to obdobje) in **premakljivi delovni čas z možnostjo prenosa časovnega salda** (izravnalno obdobje ni več v obračunskem obdobju, ampak daljše). Ta oblika že dopušča, da delavec lahko koristi ure (tudi celodnevna odsotnost) za privatne namene.

Dinamična oblika delovnega časa ne zahteva obveznega delovnega časa, ko morajo biti prisotni vsi delavci. Pri tem poznamo **dinamični delovni čas z izravnavo in s prenosom**.

Svobodni delovni čas pomeni, da delavec dela, kadar želi, pomembno je, da zadovoljivo in (največkrat tudi) do roka opravi svojo delovno nalogo. Poznamo **svobodni delovni čas z merjenjem delovnega časa** in **brez merjenja**.

Še nekateri pojmi, povezani z delovnim časom:

- Dopustni čas je čas razpona, ko delavec lahko izbira svoj delovni čas.
- Premični čas je spremenljivi del dopustnega časa. Sestavljen je iz časa za prihod in časa za odhod.
- Obvezni delovni čas je čas, ko morajo biti prisotni vsi delavci.
- Dnevna časovna obveznost ostaja kot obračunska kategorija.
- Dovoljeni delovni čas je največji obseg dela, ki ga podjetje oziroma zakonodajalec dovoli v enem dnevu.

10 SEZNAM VIROV IN LITERATURE

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- 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.
- Alberdi, L. De. (1990). *People, psychology, business*. New York; Port Chester; Melbourne.: Cambridge University Press.
- 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.
- Almada-Lobo, F. (2016). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3(4), 16–21.
- 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.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Bakovnik, R. (n.d.). Vloga in odgovornost sveta delavcev na področju oblikovanja in sistemiziranja dela v podjetju.
- Barnes, C. M. (2015). The ideal work schedule, as determined by circadian rhythms.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- 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.
- Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2000). Incentives and Motivation. In S. Rynes & B. A. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: current research and practice* (pp. 104–150). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Bavec, C., & Manzin, M. (2012). *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- 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.

- Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja*. Educa.
- Boston Consulting Group. *Perspectives on experience*. , (1970).
- Buble, M. (1995). Methodological Approaches to the Determination of Enterprise Organization Bonity. *Retrospective Collection*, 15, 47–58. Trans Tech Publ.
- Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Ekonomski fakultet.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- 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.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern Management - Concepts and Skills* (11th ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- 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.
- Chesbrough, H. (2003a). *Open innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2003b). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2017). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1997). *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Craimer, S. (2003, December). Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, p. 18.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Nelson Education.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Mason (Ohio): South-Western, Cengage Learning.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower*, 33(3), 284–300.
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, 121–127.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide for succession planning and development* (S. for H. R. M. Foundation, Ed.). Alexandria, VA.

- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 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.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Farooq, S. U., Rehmani, R., & Afridi, S. A. (2010). Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management. *European Journal of Scientific Research*, 43(2), 252–255.
- Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2003). Technology roadmapping: linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2–19.
- 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.
- Felstead, A., & Jewson, N. (1999). Flexible labour and non-standard employment: an agenda of issues. In *Global trends in flexible labour* (pp. 1–20). Springer.
- Fenişer, C., & Sadeh, A. (2017). Organisational strategy in industry. *MATEC Web of Conferences*, 112, 9005. EDP Sciences.
- Fortin, M. (2005). *7 great selfhelp tips*.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-style Management Transferred: The Experience of East Asia*. In *Routledge Library Editions: Japan*. London: Routledge.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ;;New York: Routledge.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Gravett, L. (2002). *Unleashing Employee Potential Through Competency-Based Job Descriptions*.
- Greg Satell. (2016). *3 Reasons To Believe The Singularity Is Near*.
- Gričar, J., & Piskar, S. (1988). Sistemski inženiring. *Moderna Organizacija, Kranj*.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix — A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510–531.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.
- Hari, I. (2001). Sistemizacija delovnih mest. *Kadri*, 10, 10–11.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford (UK); New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hickman, E. S. (2000). Pay the Person, Not the Job. *Training and Development*, 54(10), 52–58.
- Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. GV založba.
- Hodgetts, R. M. (2002). *Modern human relations at work* (8th ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- 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. (1999). *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. In S. Možina (Ed.), *Management: nova znanja za uspeh* (p. 872). Radovljica: Didakta.
- Ivanko, S., & Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367–384.
- Jurančič, I. (1982). *Razvid del in nalog z enotno metodologijo za razvid*. Kranj: Moderna organizacija.
- 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.
- Kaltnekar, Z. (1994). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

- Kanetani, Y. (2002). Simulation model for work systematization. *Agriculture and Horticulture*, 77(2), 233–238.
- Kania, R. R. E., & Davis, R. P. (2011). *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, S., Vidic, D., & Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, I. (2000). *Oblikovanje racionalne sistemizacije delovnih mest*. Kranj: Zavod za izobraževanje odraslih Kranj.
- Kejžar, I. (2001a). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest v podporo razvoju kadrov. *Management in globalizacija*, 33–44.
- Kejžar, I. (2001b). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest z vidika razvoja in varnosti pri delu. *Industrijska Demokracija*2, 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. 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.
- Kemp, D., & Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: core to business but not "core business." *Resources Policy*, 38(4), 523–531.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public relations: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, Kakovost, Razvoj: Zbornik*, 2, 117–124.
- 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.
- Kurzweil, R. (2006). *The Singularity Is Near*. Penguin Books.
- Labović, D., & Mayer, J. (2009). Sodobna vloga sistemizacije dela. *Nove tehnologije, novi izzivi: zbornik 28. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, 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.

- Lem, M., Tulder, R. J. M., & Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: A Strategic Guide for Entrepreneurs*. Berenschot.
- Lhopiteau, B. (2015). Maintenance 4.0, for the worker of tomorrow.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). *Fleksibilna zaposlitev - zgolj možnost ali potreba?*
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: a motivational technique that works!* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Maddux, R. B. (1992). *Učinkovito ocenjevanje storilnosti: praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Madsen, E. S., Bilberg, A., & Hansen, D. G. (2016). Industry 4.0 and digitalization call for vocational skills, applied industrial engineering, and less for pure academics. *5th World Conference on Production and Operations Management P&OM*.
- 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.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386.
- Mayer, J. (2008). Vrednotenje dela.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company*.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *REFLECTIONS*, 2(11), 22–28.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mihelčič, M. (2000). *Poslovne komunikacije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London; New York: Routledge.
- Mlinar, Z. (2013). Ustvarjalnost in inovacije v procesu globalizacije. V *Slavko Splival (Ur.), Globalizacija v Dobro Ali Zlo*, 161–188.
- 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.

- Mowshowitz, A. (1999). The Switching Principle in Virtual Organization. *Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop, September 23-24*. Simowa Verlag Bern.
- Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. In *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 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.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- 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.
- PEST analiza | Blaž Kos - Born to create. (n.d.).
- Pisovec Kacin, A. (2004). Prenovitev sistemizacije delovnih mest na podlagi kompetenc v Merkurju d.d. *Kadri*, 10(12), 6–12.
- Podjetnik - prvi medij podjetništva - Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. (n.d.).
- Polajnar, A., Buchmeister, B., & Leber, M. (2001). *Proizvodni menedžment*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. E., & Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.
- 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.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Ramirez Rodriguez, Y. W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Madison: University of Wisconsin.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Raspor, A. (2010a). Ključne kompetence zaposlenih v igralniški dejavnosti. *Raziskave in razprave*, (3), 25–49.
- Raspor, A. (2010b). *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Raspor, A. (2017). *Izzivi sistemizacije delovnih mest v podjetju*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Raspor, A., & Labović Begović, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.

- Raspor, A., & Labović Begovič, D. (2017). *Dinamična sistemizacija delovnih mest*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- 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.
- Rothschild, D. (n.d.). Increased Efficiency through Effective Time Management.
- Rozman, Rudi. Kovač, Jure, Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2015). Izzivi managementu. *Revija o Izzivih in Dosežkih Sodobnega Managementa*, VII(2), 42–53.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012a). *Management* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012b). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Saldivar, A. A. F., Goh, C. S. F., Chen, W., & Li, Y. (2016). *Self-organizing tool for smart design with predictive customer needs and wants to realize Industry 4.0*.
- Sami Kassem, M., & Moursi, M. a. (1971). Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14(3), 381–388.
- Schuster, K. (2007). Systematization Of Workplaces: Still Valid In Modern Organizations?
- Seiwert, L. J., Geder, M., Baloh, P., & Amic, I. (1997). "Novi" 1x1 obvladovanja časa: čas pod kontrolo, cilji v ravnotežju, uspeh z metodo. Maribor: Doba.
- Seiwert, L. J., Graichen, W. U., Jarc, M., Wagner, H., & Dominko-Baloh, J. (1992). 1 x 1 obvladovanja časa: [pot do vaše uspešne prihodnosti]. Maribor: Doba.
- Seiwert, L., & McGee-Cooper, A. (2009). *Hiti počasi: kako obvladovati čas in ponovno vzpostaviti ravnotežje v življenju*. Kranj: Lifetrek, Events.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sharma, S. S., & Saurabh, S. (2014). Supporting Knowledge Management through Organizational Structure. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 23–33. <https://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.
- Šteiner, A. (2002). Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske. *Sodobni Vojaški Izzivi*, 51.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.

- Strader, T. J., Lin, F.-R., & Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- 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.
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8(1), 132–142. <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4287722>
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, 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.
- Taylor, F. (1967). *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Tracy, B. (2005). *Gospodar svojega časa podvojite svojo učinkovitost in pridobite dve uri časa na dan*. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh.
- Tracy, B. (2006). *Vodenje v mezincu*. Panta Rei.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- 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.
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2014). *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- 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. (1999). Postmoderna družba in organizacija. In B. Kavčič & J. Kovač (Eds.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Virtual Organization: Virtual team member. (n.d.).

- Von Bertalanffy, L. (1968). General Systems Theory. *Behavioral Science*, Vol. 21, pp. 228–239.
- 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.
- Weber, J.-J. (1947). *Le livre de Job L'Ecclesiaste: texte et commentaire*. Paris: Societe de saint Jean l'Evangeliste; Desclee & cie.
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. John Wiley.
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417–424.
- 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-1)*. , (2013).
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. (2011). Ljubljana: GV založba, Zavod za varstvo pri delu.
- 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 20,00 EUR