



Univerza v Mariboru
ekonomsko-poslovna
fakulteta

**REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

Magistrsko delo

**UVAJANJE MODELA VSM (Viable System Model) ZA
ZAGOTAVLJANJE BOLJŠE
INTEROPERABILNOSTI**

Kandidat:	Janez MRAVLJAK, univ.dipl.ekon.
Rojen:	leta 1976, v kraju Slovenj Gradec
Zaposlen:	Ministrstvo za finance
kot:	Podsekretar
Program in smer študija:	Ekonomija in poslovne vede Management in organizacija
Tema odobrena na seji senata EPF dne:	23.09.2011
Mentor:	prof. dr. Duško Uršič, redni profesor
Lektorica:	mag. Valerija Perger (magistrica znanosti s področja slovenskega jezikoslovja)

SESTAVA MAGISTRSKEGA DELA

POVZETEK	4
ABSTRACT	6
1 UVOD	8
1.1 Opredelitev področja in opis problema	8
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve.....	9
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave	10
1.4 Uporabljene metode raziskovanja	11
2 ORGANIZIRANOST IN JAVNA UPRAVA	13
2.1 Opredelitev pojma organizacija.....	13
2.2 Cilji organizacije.....	14
2.2.1 Cilji organizacij na javnem in poslovnem področju.....	14
2.3 Pomembnost organizacije.....	15
2.4 Organizacijska struktura	15
2.4.1 Vrste organizacijskih struktur.....	16
2.5 Organizacijski procesi	21
2.5.1 Procesna organiziranost in javna uprava	22
2.5.2 Procesna razsežnost organizacije.....	23
2.5.3 Vpliv tehnologije na procesno organiziranost.....	25
2.5.4 Dejavniki, pogoji in cilji prenavljanja procesov.....	27
2.6 Organizacijska načela v javni upravi.....	28
2.7 Hierarhični model	30
2.8 Novi javni management (novo upravljanje javnega sektorja).....	31
2.9 Mrežna uprava	35
3 PREDSTAVITEV OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA MINISTRSTVU ZA FINANCE IN IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH POSLOVNIH PROCESOV	38
3.1 Organizacijska shema Ministrstva za finance in delovna področja.....	38
3.2 Identifikacija ključnih poslovnih procesov	43
4 MODEL VSM	46
4.1 Opredelitev in opis modela.....	46
4.2 Sistem 1	56
4.3 Sistem 2	57
4.4 Sistem 3	59
4.5 Sistem 4	60
4.6 Sistem 5	62
5 INTEROPERABILNOST V JAVNI UPRAVI	65
5.1 Definicija in opredelitev interoperabilnosti.....	65
5.2 Trenutno stanje interoperabilnosti v Sloveniji	65
5.3 Pravni (zakonodajni) nivo	66
5.4 Organizacijski nivo.....	66
5.5 Semantični nivo	67
5.6 Tehnični nivo.....	67
6 UVAJANJE MODELA VSM NA MINISTRSTVU ZA FINANCE ZA ZAGOTAVLJANJE BOLJŠE INTEROPERABILNOSTI	68
6.1 Utemeljitev nujnosti sprememb in opis.....	68
6.2 Organizacijske spremembe.....	72

6.2.1	Oprelitev sistema 1	75
6.2.2	Oprelitev sistema 2	75
6.2.3	Oprelitev sistema 3	75
6.2.4	Oprelitev sistema 4	75
6.2.5	Oprelitev sistema 5	76
6.3	Tehnološke spremembe	76
6.4	Možnosti uvedbe novih IKT tehnologij	77
7	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	80
7.1	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	80
7.2	Zbiranje podatkov	81
7.3	Značilnosti vzorca.....	81
7.4	Analiza raziskave.....	82
7.4.1	Oprema na delovnem mestu	83
7.4.2	Stanje organiziranosti v organizaciji	85
7.5	Preverjanje hipotez	91
7.6	Povzetek ugotovitev	96
7.7	Predlogi za izboljšanje stanja organiziranosti na Ministrstvu za finance Republike Slovenije.....	97
8	SKLEP	99
9	SEZNAM LITERATURE IN VIROV.....	101
	SEZNAM SLIK	104
	SEZNAM TABEL	105
	PRILOGE.....	1

POVZETEK

Javna uprava in njeni procesi organiziranosti predstavljajo skupaj s posameznimi organizacijskimi strukturami področje, ki mora biti v sedanjih kriznih časih deležno še večje pozornosti, saj tudi spremembe obstoječih organizacijskih struktur omogočajo stroškovne prihranke, hkrati pa povečajo učinkovitost in odzivnost delovanja javne uprave glede na razmere v okolju.

V magistrskem delu smo najprej opredelili pojma organiziranost in javna uprava, kaj ta dva pojma sploh predstavljata, nadalje smo opisali cilje organizacije, katere cilje posamezne oblike organizacije zasledujejo in na kakšen način jih dosegajo. Ob vsem tem je potrebno omeniti tudi pomembnost same organizacijske strukture kot osnove za uspešno delovanje posamezne organizacije znotraj javne uprave. Seveda se postavlja vprašanje, kakšne oblike organizacijskih struktur poznamo, katere od njih so najbolj uporabne in v katerih primerih. Pomemben dejavnik organiziranosti kot tudi organizacije same predstavljajo organizacijski procesi. Zakaj je potrebna procesna organiziranost? Na kakšen način sodobna tehnologija vpliva na spremembe organiziranosti? Kateri so tisti dejavniki, ki nam omogočajo spremembe poslovnih procesov? Katere oblike organiziranosti javne uprave so največkrat uporabljene v praksi? Vse to so vprašanja, na katera smo podali odgovore v prvem poglavju.

Prav tako smo poskušali opisati sedanje stanje organiziranosti na Ministrstvu za finance Republike Slovenije in opredelili tiste poslovne procese, ki po našem mnenju predstavljajo osnovo za spremembo organiziranosti. V naslednjem poglavju smo podrobno opisali model VSM (Viable System Model), ki bo predstavljal izhodišče za spremembe v obliki organiziranosti. Podroben opis sistemov modela VSM, od sistema 1 do sistema 5, nam bo omogočal spoznati tiste njegove lastnosti, ki bodo osnova za razmišljanje o spremenjeni obliki organiziranosti.

Temu sledi poglavje o interoperabilnosti v javni upravi, v katerem smo definirali pojem interoperabilnosti, opisali sedanje stanje interoperabilnosti v Sloveniji in opredelili vidike (nivoje), ki predstavljajo osnovo za uvedbo standardov interoperabilnosti v prakso. Hkrati je potrebno poudariti, da tudi sam model VSM temelji na čim večji povezanosti posameznih sistemov (organizacij) med sabo in tudi na ta način izboljšuje delovanje posameznih organizacij tako pri odnosih znotraj le-teh kot tudi v povezavah z okoljem.

Poglavje o uvajanju modela VSM na Ministrstvu za finance Republike Slovenije je namenjeno podrobnemu opisu predvidenih sprememb. Postavlja se vprašanje, zakaj so spremembe nujne. Le z nenehnimi spremembami ostaja organizacija učinkovita, fleksibilna in sposobna hitrega odzivanja na zahteve trga (v našem primeru ostalih udeležencev iz okolja državne uprave in vseh ostalih). Opredelili smo spremenjeno organizacijsko strukturo skozi sisteme od 1 do 5, ki bo skupaj s tehnološkimi spremembami zagotavljala učinkovito delovanje ministrstva. Ne smemo pozabiti niti na možnosti uvedbe novih IKT (informacijsko-komunikacijskih tehnologij), s katerimi se konkurenčna prednost organizacije le še poveča.

Analiza statistične raziskave je pokazala, da lahko dve hipotezi delno potrdimo, eno pa zavrnemo. Potrdimo lahko hipotezi, da sta tako odzivni čas kot tudi pretok informacij odvisna od razvitosti IT infrastrukture. Hipotezo, da obstaja povezanost med razvitostjo IT infrastrukture in stopnjo organiziranosti organizacije, zavrnemo, saj statistična analiza ne pokaže povezanosti med tema dvema dejavnikoma.

Ključne besede: organizacija, procesi, organizacijska struktura, VSM model, interoperabilnost, javna uprava.

ABSTRACT

Public administration and its processes of organization, together with individual organizational structures, represent a field to which a special focus should be given in the time of crisis. The changes in present organizational structures enable financial savings and increase the efficiency and response in the work of public administration, according to the conditions in the environment.

In this master's thesis, firstly, the terms organization and public administration are defined, secondly, a description of organizational goals is given, more precisely, which goals specific means of organizations aim for and in what ways they reach them. The importance of an organizational structure is also worth mentioning, as it presents the basis for successful work of an individual organization within public administration. A question surfaces, and that is what means of organizational structures do we know, which of them are the most useful and in which cases? An important factor of organizing as well as the organization itself are the organizational processes. Why is organization of processes important? In what way does the modern technology influence the changes in organization, which are the factors that enable the changes in business processes? Which means of public administration organization are mostly used in practice? All the above are the questions which are answered in the first chapter.

Furthermore, we describe the present situation of organization at the Ministry of Finance of the Republic of Slovenia and specify those business processes which, in our opinion, represent the basis for a change in organization. In the next chapter, VSM (Viable System Model) is described in detail, and it represents the origin for changes in the ways of organization. A detailed description of VSM model from system 1 to 5 enables us to recognize those characteristics of the model that provide the basis for thinking about the changed form of organization.

The next chapter on interoperability in public administration follows, where the term interoperability is defined, then the present state of interoperability in Slovenia is described and those aspects (levels) which represent the basis for the introduction of interoperability standards in practice. It is, of course, worth stressing that the VSM model itself is based on the highest possible interconnection of specific systems (organizations) and thus improves the work of individual organizations, in relationships within, as well as in connections with the environment.

The chapter on introducing the VSM model at the Ministry of Finance of the Republic of Slovenia is focused on the detailed description of estimated changes. The question is why are the changes necessary? The organization remains efficient, flexible and capable of fast response to the market needs (in our case the other participants from the environment of public administration and all the others) only with continuous changes. We try to specify the changed organizational structure through systems 1 to 5, which ensures the efficient work of the ministry, together with the technological changes. We must not forget about the possibility of introducing new ICT technologies with the help of which the competitive advantage of the organization only increases.

The analysis of the statistical research shows that two hypotheses can be confirmed and one refuted. The confirmed hypotheses are that the response time as well as the information flow depend on the development of IT infrastructure. The hypothesis that there is a connection between the development of IT infrastructure and the level of organization was refuted, since the statistical analysis does not show any connections between these two factors.

Key words: organization, processes, organizational structure, VSM model, interoperability, public administration.

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Po osamosvojitvi Slovenije je postala javna uprava tisti dejavnik, ki na različne načine vpliva na dogajanja v družbi, pa tudi na življenje posameznika v njej. Pojavila se je potreba po izgradnji takšne javne uprave, ki bi omogočala vsestranski razvoj družbe in posameznikov. Posebna pozornost je bila namenjena vzpostavljanju dobrih odnosov med ljudmi in upravo, ter uresničevanju razumljivih procesov, v katerih sodelujejo državljani in organi javne uprave.

V današnjem času imajo državljani o javni upravi v Sloveniji negativno mnenje, saj so prepričani, da je uprava neučinkovita, toga, preobsežna in negospodarna. Javna uprava velja za neproduktivni del gospodarstva in države, saj po mnenju mnogih povzroča le stroške, ne da bi ustvarjala t. i. »dodano vrednost«. Podobno lahko trdimo tudi za posamezne organe znotraj državne uprave, kot so posamezna ministrstva. Če gledamo z vidika organizacije, predstavljajo posamezna ministrstva dele neke celote, ki bi morala na ravni države delovati enovito, s točno določenimi cilji, natančno opredeljenimi nalogami in dobrimi medsebojnimi odnosi. Vendar pa vemo, da temu ni tako, nekatera ministrstva so bolj »pomembna« od drugih, imajo večjo veljavo in moč. Sinergijski učinek je nizek, sodelovanja med ministrstvi je, poleg tistega nujnega, zelo malo. Ministrstva sodelujejo le na tistih področjih, kjer je to nujno potrebno in predpisano z zakonom. Razen postopka priprave in izvrševanja proračuna, ki poteka preko računovodsko podprtega sistema MFERAC in spletne aplikacije SAPPrA, je sodelovanja med posameznimi ministrstvi malo ali je omejeno na posamezne notranje-organizacijske enote, ki morajo zaradi svoje narave dela sodelovati z drugimi organi izven ministrstva.

Pomemben vidik predstavlja tudi sama organiziranost in organizacijska struktura posameznih delov državne uprave – v tem primeru posameznih ministrstev, saj tudi notranja struktura vpliva na to, kakšna je povezanost ministrstva z njegovim okoljem. Gre predvsem za opredelitev tistih kritičnih točk oz. procesov, ki so pomembni pri komunikaciji ministrstva z okoljem. V svetu, kjer so prave in pravočasne informacije ključnega pomena za dobro delovanje »javnega servisa«, kar naj bi posamezno ministrstvo tudi bilo, je smiselno opredeliti tudi pojem interoperabilnosti, s katerim poskušamo doseči čim večjo povezanost in sodelovanje s kar najnižjimi stroški, hkrati pa zagotovimo, da so prave informacije na voljo pravočasno in na pravem mestu.

S spremenjenim načinom organiziranosti bi posamezni »javni servis« oz. ministrstvo delovalo bolj učinkovito, na voljo bi imelo natančne in pravilne informacije, kar bi zagotovo pomenilo, da bi sprejemalo bolj kakovostne odločitve, hkrati pa bi se bistveno izboljšalo tudi sodelovanje z ostalimi službami in javnimi servisi.

In prav te dejavnike, skupaj z možnostjo uvedbe novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT), smo opredelili v tem magistrskem delu, jih natančno razdelali, in postavili v okvir nove organizacijske strukture v okviru Ministrstva za finance Republike Slovenije.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen magistrskega dela je predstaviti sedanjo organiziranost na primeru Ministrstva za finance, povezanost ministrstva z ostalimi organi in teoretično predstaviti model VSM (Viable System Model). Model smo povezali s pojmom interoperabilnosti in uporabo novih IKT. Ugotovljena teoretična izhodišča in praktične izkušnje smo uporabili pri vzpostavitvi modela, ki bi ga lahko uvedli v prakso na Ministrstvu za finance in nadalje tudi na širšem področju javne uprave.

Cilji teoretičnega dela magistrskega dela so naslednji:

- predstavitev modelov organiziranosti javne uprave in analiza obstoječe organizacijske strukture na Ministrstvu za finance RS;
- predstavitev organizacijske sheme Ministrstva za finance RS;
- opis modela VSM (Viable System Model), ki ga je razvil angleški kibernetik Stafford Beer in se v osnovi naslanja na pojme, kot so procesno delovanje, povezljivost, sodelovanje, medsebojni odnosi, sprememba načina razmišljanja;
- predstavitev petih sistemov, ki po Beerovem mnenju predstavljajo osnovne gradnike pri strukturi organizacije, ki poskuša delovati kar najbolj učinkovito in hkrati tudi uspešno;
- predstavitev pojma interoperabilnosti in opredelitev tistih dejavnikov, ki znotraj organizacije najbolj vplivajo na povečanje ali zmanjšanje interoperabilnosti in na katerih nivojih se le-ta kaže kot kritična.

Cilji praktičnega dela magistrskega dela so naslednji:

- predstaviti izhodišča za delovanje sistema v praksi;
- identifikacija in opredelitev ključnih poslovnih procesov z namenom njihove izboljšave;
- izpostaviti tiste procese, ki najbolj vplivajo na izboljšanje stopnje interoperabilnosti (povezovanja oz. povezljivosti);
- opredelitev tistih kritičnih točk in povezav, ki so najbolj pomembne za uspešno sodelovanje med sektorji in tudi za sodelovanje med ministrstvom in njegovim okoljem;
- statistična analiza odgovorov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika;
- postavitev novega organizacijskega modela, ki bo temeljil na modelu VSM in bo opredeljen s petimi sistemi, ki bodo smiselno zaokrožali organizacijsko strukturo;
- možnost uvedbe novih IKT, s pomočjo katerih bi zagotavljali učinkovito in uspešno delovanje ministrstva za zagotavljanje boljše interoperabilnosti;
- povzetek spoznanj in iskanje možnosti praktične uvedbe modela VSM kot modela organizacije.

V magistrskem delu smo preverili naslednje hipoteze:

H1:

Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo krajši odzivni čas za reagiranje na dogajanje v okolju.

H2:

Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo boljši pretok informacij za odločanje znotraj organizacije.

H3:

Organizacije z razvitejšo informacijsko strukturo imajo višjo stopnjo organiziranosti.

V teoretičnem delu smo najprej pridobili podatke, ki bodo služili kot teoretična izhodišča za praktični del naloge. Teoretična izhodišča smo oblikovali na podlagi strokovne literature in virov ter znanj, izkušenj in dejstev. Teoretični del vključuje navedbo pomembnejših modelov organiziranja javne uprave, opredelitev obstoječe organizacijske strukture, predstavitev sistema VSM in definicijo interoperabilnosti. Teoretična izhodišča vključujejo tudi predstavitev dognanj pomembnejših avtorjev s področja organizacije in kibernetike.

V praktičnem delu magistrskega dela smo identificirali ključne poslovne procese, ki so pomembni za vzpostavitev novega modela organiziranosti in jih je potrebno vzeti pod drobnogled pri spremembi organizacijske strukture.

V nadaljevanju smo poskušali ta spoznanja implementirati z vzpostavitvijo oz. izgradnjo organizacijske strukture, ki bo temeljila na modelu VSM.

Prav tako smo v praktičnem delu magistrskega dela opravili statistično analizo odgovorov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika. Vprašanja so bila zastavljena na način, da so anketiranci odgovarjali na navedene trditve z ocenami od 1 do 7, kjer sta za oceno 1 in 7 podana opisa, kakšno stanje glede na trditev predstavljata. Kot statistične metode za preverjanje rezultatov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika, so uporabljene: analiza variance (ANOVA), regresijska analiza, korelacijska analiza in t-preizkus. Pri tem smo na podlagi končne analize rezultatov dokazali ali zavrgli zastavljene hipoteze.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke so naslednje:

- predpostavljamo, da so teoretična izhodišča predstavljenega modela VSM uporabna in prenosljiva v prakso;
- predpostavljamo, da je sprememba do sedaj uporabljene organizacijske strukture mogoča;
- predpostavljamo, da so izpostavljeni ključni procesi organiziranosti dejansko tisti, ki imajo vpliv na spremembo organiziranosti;
- predpostavljamo, da so navedene nove IKT dejansko uporabne tudi v praksi;

- predpostavljamo, da koncept interoperabilnosti predstavlja tisti ključni dejavnik, ki vpliva na izboljšanje sodelovanja med posameznimi subjekti znotraj širše organizacije javne uprave.

Omejitve so naslednje:

- majhno število teoretičnih opredelitev izbranega modela za uvedbo v prakso;
- model VSM je v svetovni literaturi še premalo raziskan;
- koncept interoperabilnosti v večini primerov ostaja opredeljen le v teoriji;
- počasnejše sprejemanje sprememb organiziranosti s strani uporabnikov (zaposlenih), zaradi njihove nefleksibilnosti;
- nedostopnost do posamezne literature v knjižnicah.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Magistrsko delo je zastavljeno kot dinamična mikroekonomska raziskava, ki upošteva spoznanja vpeljevanja sodobnih managementskih konceptov v organizacijo.

V njem so uporabljene naslednje metode znanstvenega raziskovanja:

Večji del magistrskega dela je zasnovan na *deskriptivnem pristopu*, s katerim so opisana dejstva, procesi in pojavi.

Komparativna metoda je uporabljena pri iskanju značilnosti in glavnih poslovnih procesov na področju javne uprave in primerjavi dejstev, pojavov, procesov ter odnosov.

Metoda kompilacije, ki prevzema opazovanje, spoznanje, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev, je ciljno usmerjena – v iskanje teoretičnih in praktičnih izhodišč, pomembnih za uvedbo modela VSM na Ministrstvu za finance RS.

V raziskovalnem delu magistrskega dela smo preverili hipoteze H1, H2 in H3 s pomočjo analize variance (ANOVA), regresijske analize, korelacijske analize in t-preizkusa, in sicer:

H1:

Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo krajši odzivni čas za reagiranje na dogajanje v okolju.

Za določitev razvitosti informacijske infrastrukture smo uporabili podatke o tehničnih kapacitetah organizacij in na podlagi le-teh določili skupine organizacij glede na njihovo informacijsko razvitost. Dolžino odzivnega časa v organizaciji smo določili na podlagi izbranih trditev v vprašalniku. Hipotezo smo preverili z analizo variance (ANOVA) in t-preizkusom. V kolikor so imele organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo statistično značilno nižjo povprečno dolžino odzivnega časa kot organizacije z nižje razvito informacijsko infrastrukturo, je bila hipoteza potrjena. Naknadno smo preverili vpliv informacijske razvitosti na dolžino odzivnega časa z regresijsko analizo.

H2:

Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo boljši pretok informacij za odločanje znotraj organizacije.

Za določitev razvitosti informacijske infrastrukture smo uporabili podatke o tehničnih kapacitetah organizacij in na podlagi le-teh določili skupine organizacij glede na njihovo informacijsko razvitost. Stopnjo pretoka informacij v organizaciji smo določili na podlagi izbranih trditev v vprašalniku. Hipotezo smo preverili s korelacijsko analizo in t-preizkusom. V kolikor so imele organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo statistično značilno višjo povprečno stopnjo pretoka informacij kot organizacije z nižje razvito informacijsko infrastrukturo, je bila hipoteza potrjena. Naknadno smo preverili vpliv informacijske razvitosti na stopnjo pretoka informacij z regresijsko analizo.

H3:

Organizacije z razvitejšo informacijsko strukturo imajo višjo stopnjo organiziranosti.

Za določitev razvitosti informacijske infrastrukture smo uporabili podatke o tehničnih kapacitetah organizacij in na podlagi le-teh določili skupine organizacij glede na njihovo informacijsko razvitost. Organiziranost organizacije smo določili na podlagi izbranih trditev v vprašalniku. Hipotezo smo preverili s korelacijsko analizo in t-preizkusom. V kolikor so imele organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo statistično značilno višjo povprečno stopnjo organiziranosti kot organizacije z nižje razvito informacijsko infrastrukturo, je bila hipoteza potrjena. Naknadno smo preverili vpliv informacijske razvitosti na organiziranost z regresijsko analizo.

Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo spraševanja, gre za naslednje podatke: podatki o tehničnih kapacitetah, podatki o trenutnem stanju organiziranosti, demografski podatki.

Raziskavo smo opravili na vzorcu 92 zaposlenih na celotnem Ministrstvu za finance (brez organov v sestavi), kjer je zaposlenih 481 ljudi. V vprašalniku smo zajeli naslednje socio-demografske značilnosti zaposlenih: spol, starost in dokončano stopnjo izobrazbe. Pri preverjanju rezultatov na podlagi izpolnjenih vprašalnikov je bila uporabljena metoda semantičnega diferenciala. Vprašanja o trenutnem stanju organiziranosti so bila v vprašalniku zastavljena na način, da je bilo potrebno rangiranje posameznega vprašanja na osnovi protipomenk (npr. Slabo – Dobro, Enostavno – Kompleksno, Počasi – Hitro) z ocenami od 1 do 7. Metoda semantičnega diferenciala se aktivno uporablja v podjetjih in predstavlja metodo, ki omogoča direktno merjenje odnosa, rezultate pa je mogoče obdelati s pomočjo statistične analize. Prav tako je bilo nekaj vprašanj zastavljenih tudi s področja informacijske tehnologije, ki predstavlja pomemben dejavnik organiziranosti po modelu VSM.

2 ORGANIZIRANOST IN JAVNA UPRAVA

2.1 Opredelitev pojma organizacija

Beseda »organon« ima grški izvor in pomeni napravo, orodje, pripravo, organizacijo. V latinščini beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje (Ivanko 2004, 18).

Opredelitve organizacije so zelo različne. Za ekonomiste pojem organizacija predstavlja obliko dela določenega načina, stopnje organiziranosti in določenega pravnega položaja, pravnikom pomeni neko tvorbo ali pravno osebo. Za pripadnike tehničnih strok predstavlja organizacija formalen proces in tehniko kombiniranja procesov, po drugi strani vidijo politologi organizacijo kot temeljno enoto družbene proizvodnje, sociologi pa kot združbo ljudi ali socialni sistem (ibidem, 14).

V organizacijski teoriji se organizacija pojmuje tudi kot stanje, kot rezultat zavestne človekove aktivnosti, kot rezultat organiziranja. V tem kontekstu predstavlja organizacija končni rezultat človekovega vplivanja na ustvarjanje nove, za življenje sposobne celote, ki živi v določenih razmerah in opravlja svoje funkcije, ki so različne od funkcij njenih samostojnih organov. V tem smislu lahko trdimo, da so organizacije tudi podjetje, država, društva,... (ibidem, 16).

Kot definicijo organiziranosti lahko izpostavimo tudi opredelitev organiziranosti kot zavestne človekove dejavnosti, ki povezuje in usklajuje proizvodne tvorce z namenom doseganja določenih ciljev (Možina in drugi 2002, 835).

Pojem organizacija ima več pomenov, med osnovne štejemo (Vila in Kovač 1997, 15):

- organizacija kot subjekt (državna institucija, zavod ali podjetje);
- organizacija kot struktura (opredelitev strukture, ki povezuje sredstva in ljudi);
- organizacija kot proces.

Opredelitev organizacije po Likertu: »Poslovno organizacijo predstavlja racionalna in zavestna storitev z jasno določeno strukturo, katere namen delovanja in struktura za doseganje tega namena sta vnaprej definirana. Organizacija temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji«. Organizacija torej predstavlja skupino ljudi, ki so med seboj povezani z namenom, da skupaj dosejajo zastavljene cilje (ibidem).

Za organizacijsko strukturo je pomembno naslednje dejstvo: elementi organizacije so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani, povezuje pa jih tudi odnos med njimi. Običajno ne gre le za neko organizacijsko shemo, temveč je potrebno upoštevati še naslednje dejavnike – elemente (ibidem):

- kompleksnost opredeljuje horizontalno in vertikalno diferenciacijo (podrobne opredelitve funkcij, oddelkov in služb). S to opredelitvijo zagotovimo delitev dela in na ta način dobimo več organizacijskih ravni. To razdelitev ponazorimo z organizacijsko shemo;

- formalizacija opredeljuje definicijo organizacijskih politik in smernic, v okviru katerih je izvedeno sprejemanje odločitev, ter organizacijskih postopkov in pravil, katere je potrebno upoštevati, da opravimo določene naloge;
- centralizacija, ki predstavlja definiranje stopnje centralizacije oz. decentralizacije pri planiranju in odločanju.

Organizacijski proces lahko opredelimo kot tretji pomen organizacije. Kot proces razumemo povezano in usklajeno delovanje neke organizacijske strukture, ki ima postavljene določene cilje. Potek dogajanja je že vnaprej določen, kljub temu pa se mora prilagajati nepredvidenim dogodkom. Kot značilnost organizacijskih procesov izpostavimo določanje delovanja organizacije v vsakdanjem življenju (ibidem, 16).

2.2 Cilji organizacije

Kot osnovni cilj organizacije lahko izpostavimo doseganje profita oz. dobička. Hkrati pa si organizacije zastavljajo tudi dodatne cilje, kot so: zadovoljevanje potreb družbe, socialna politika, skrb do lastnikov kapitala. Če bi organizacija skušala doseči le enega izmed teh ciljev za vsako ceno, bi to imelo negativen vpliv na okolico in tudi na organizacijo samo, saj predstavlja pomemben vidik razvoja posamezne organizacije tudi vlaganje v raziskave in razvoj, da lahko sledimo trendom razvoja (Ivanko 2004, 20).

Vsaka organizacija je ustanovljena za uresničevanje določenih ciljev, to so proizvodnja ali storitve. Različne organizacije zasledujejo različne cilje, ki jih ločimo glede na koga se nanašajo (individualni, družbeni) in glede na časovno komponento (kratkoročni, dolgoročni). Poleg njih poznamo še socialne in upravne cilje (Cijan in Grafenauer 1999, 23).

2.2.1 Cilji organizacij na javnem in poslovnem področju

Obstajajo razlike med organizacijami na javnem in poslovnem področju. Pri organizacijah, ki delujejo v sferi gospodarstva, predstavlja glavno značilnost to, da skušajo z opravljanjem svoje dejavnosti predvsem doseči čim večji profit, medtem ko za organizacije v javnem sektorju predstavljajo cilji ustvarjanje dobrin oz. opravljanje storitev, ki imajo javen pomen. Dobiček ne predstavlja poglobitnega cilja (Ivanko 2004, 20).

Temeljni cilj organizacij je torej zadovoljevanje potreb družbe, skladno z zagotavljanjem dobrih medčloveških odnosov in sodelovanjem vseh zaposlenih, ki mora temeljiti na enakosti in enakopravnosti. Sodobne organizacijske oblike morajo zagotavljati višjo stopnjo produktivnosti dela, pa tudi uresničevanje ugodnih medčloveških odnosov tako med zaposlenimi kot tudi v celotni družbi (ibidem, 21).

Za organizacije javnega sektorja je značilno, da zagotavljajo dobrine, do katerih imajo vsi državljani enako možnost dostopa. Njihov ustanovitelj država skrbi za sprejemanje predpisov, ki opredeljujejo delovanje posameznih organizacij. Država tudi usmerja njihovo delovanje in jih ima pod nadzorom. Financiranje teh organizacij je izvedeno s sredstvi iz državnega proračuna (Možina in drugi 1994, 940).

2.3 Pomembnost organizacije

Eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja je ustrezna organizacija. Biti mora dinamična in usmerjena v spremembe, sposobna hitrih prilagoditev okolju. Podjetju mora zagotavljati skladnost delovanja z interesi okolja, obvladovanje poslovnih procesov glede na zahteve okolja, nenehno kontinuirano zagotavljanje produkcijskih faktorjev, izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti, neprekinjeno stremenje k čim večji izrabi sposobnosti, potencialov in razpoložljivih tehnologij podjetja. Le vidik znotraj organizacije nam običajno pokaže, da predstavlja organizacija poleg skupine in združbe ljudi še nekaj drugega. Pravilno izbrana oblika organizacije je tisto, kar izpostavlja združbo od ostalih množic. Prav na organizaciji podjetja je možno učinkovito preverjati delovanje organizacijskih teorij v praksi. Organizacija podjetja predstavlja enega izmed temeljev študija organizacije (Lipovec 1987, 36).

Raven organizacije znotraj posameznega podjetja predstavljajo dejavniki, ki imajo to značilnost, da so v praksi težko obvladljivi. To povzroča, da organizacija nikoli ne deluje optimalno. Posledično to pomeni, da bodo tudi rezultati organizacije slabši od pričakovanih. Višja kot je torej raven organiziranosti organizacije, boljši bodo rezultati. Znotraj organizacije vedno obstajajo možnosti za izboljšanje organiziranosti in s tem doseganja rezultatov (Ivanko 2004, 31).

Odnos do organizacije vključuje tudi odgovornost do virov. Kljub temu da v upravi pogosto zasledimo mnenje, da je ustrezna skrb za ravnanje z viri predvsem stvar vodstva, pa to ne drži. Za učinkovito ravnanje z viri je odgovoren menedžer, prav tako pa naj to predstavlja tudi vodilo za vsakega posameznika. Organizacija tako pričakuje od svojega menedžerja vsaj troje (Everard 1990, 23),:

- da bo povezoval razpoložljive vire tako, da bo dosežen cilj;
- da bo glavni dejavnik uspešnih sprememb;
- da bo vzdrževal in razvijal razpoložljive vire.

2.4 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja element, ki ga vsebuje vsaka organizacija. Pri opredelitvah le-te se pojavljajo razlike (Lipičnik 2002, 44):

- struktura kot kombinacija odvisnih sestavin, ki sestavljajo celoto;
- struktura kot povezave med sestavnimi deli organizacije;
- struktura kot opis sistema odnosov za opravljanje določene aktivnosti;
- struktura kot shema organizacije, navodila, predpisi, smernice, priročniki.

Sestavine in odnosi med njimi opredeljujejo osnovne gradnike za postavitve organizacijskih struktur (ibidem).

Prav tako lahko organizacijsko strukturo opredelimo kot tisti dejavnik, ki predstavlja osnovo za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji (Kavčič 1991, 176).

Ena izmed definicij organizacijske strukture opredeljuje le-to kot sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije. Oblikovanje organizacije na podlagi ciljev predstavlja eno izmed osnovnih vodil. Ena izmed nujnih lastnosti organizacijske strukture predstavlja fleksibilnost prilagajanja zahtevam okolja. Oblikovanje organizacijske strukture je proces, pri katerem je nujno upoštevati notranje in zunanje dejavnike, ki neposredno vplivajo na delovanje organizacije (Ivanko 2004, 30).

Organizacijska struktura mora biti zgrajena na način, da imajo izvajalci nalog v njej določeno mero svobode. Dobra organizacijska struktura omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci. Kanali za prenos informacij naj bodo čim krajši (Lipičnik 2002, 45).

Razlike med formalno in neformalno organizacijsko strukturo so naslednje: formalna organizacijska struktura opredeljuje formalno organizanost, predstavlja jo organizacijska shema, medtem je za neformalno organizacijsko strukturo značilno, da dopolnjuje delovanje organizacije. Formalna organizacijska struktura predstavlja odnose moči znotraj organizacije (Kavčič 1991, 177).

2.4.1 Vrste organizacijskih struktur

Organizacijske strukture v teoriji in praksi delimo na več vrst, nemogoče je opredeliti eno obliko, ki bi bila uporabna za vse organizacije v vseh časih in okoljih (Kavčič 1991, 184).

Prilagajanje organizacijske strukture je smiselno glede na dejavnike, ki definirajo obliko organizacije. Najpomembnejši dejavniki so: velikost, lokacija, družbene vrednote, tradicija. Pomemben vidik predstavlja tudi pogled v prihodnost, razvoj organizacije, ki ga je potrebno upoštevati pri oblikovanju organizacijskih struktur (Ivanko 2004, 37).

Pri oblikovanju organizacijske strukture je najpomembnejše načelo načelo centralizacije oz. decentralizacije. Kot značilnost centralizacije izpostavimo pogoj, da se neka stvar dogaja na enem mestu, značilnost decentralizacije pa predstavlja razpršeno izvajanje določenih nalog. Oba načina imata svoje prednosti in slabosti. Slabosti centralizacije predstavljajo prednosti decentralizacije in obratno (Lipičnik 2002, 49).

Glede na načelo centralizacije in decentralizacije ločimo več oblik organizacijskih struktur (Ivanko 2004, 41):

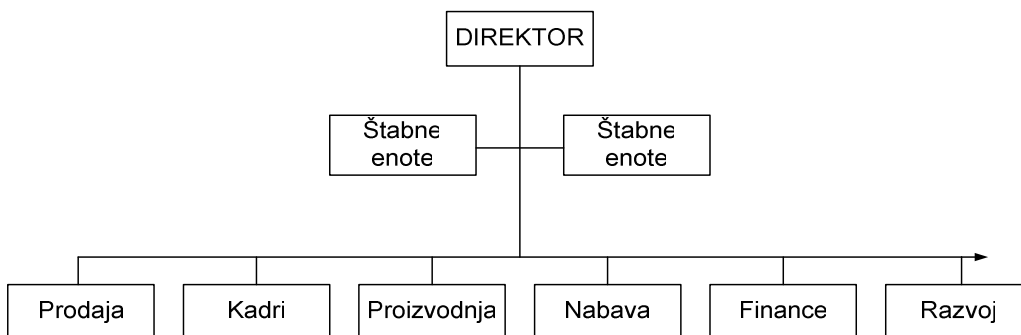
- funkcijsko strukturo organiziranosti;
- produktno strukturo organiziranosti;
- matrično strukturo organiziranosti;
- trapezoidno strukturo organiziranosti;
- mrežno in virtualno strukturo organiziranosti;
- procesno strukturo organiziranosti.

FUNKCIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Ta organizacijska oblika izhaja iz pojma centralizacija. Naloge se opravljajo pod enotnim vodstvom. Predstavlja najbolj pogosto obliko strukture organizacije. Začetki uporabe sežejo do prvih industrijskih podjetij. V današnjem času jo zasledimo predvsem v manjših industrijskih podjetjih, v deželah v razvoju pa jo najdemo tudi v velikih podjetjih (Ivanko 2004, 41).

Med glavne prednosti te oblike organiziranosti štejemo predvsem racionalnost, ki se kaže v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča nižje stroške, hkrati pa povečuje specializacijo in profesionalizacijo. Kot pomanjkljivosti omenjene oblike omenimo njeno neprimernost za nestabilno okolje, saj se ne more prilagajati spremembam, počasna komunikacija in sprejemanje ter uresničevanje odločitev. Slabosti so se skušale zmanjšati z organizacijo štabnih enot (ibidem).

SLIKA 1: FUNKCIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI



Vir: Ivanko (2004, 42);

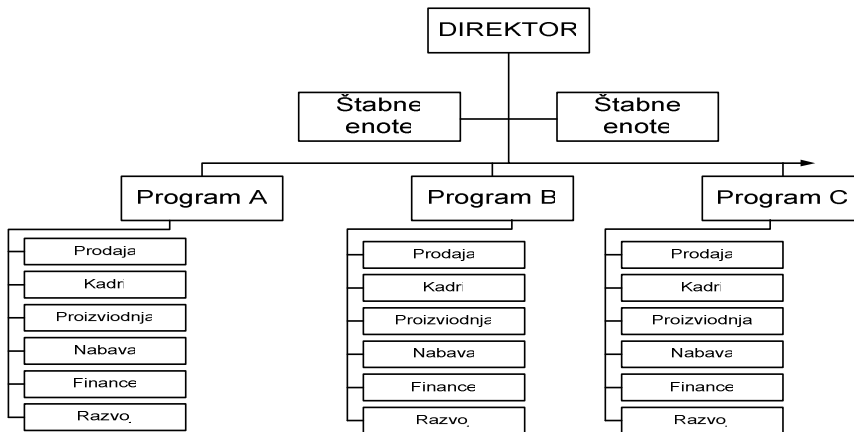
PRODUKTNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Produktno strukturo organiziranosti lahko opredelimo tudi kot panožno ali divizijsko organiziranost. Temelji na načelu decentralizacije, vse posamezne funkcije so organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj organizacije. Sama organizacijska struktura je veliko bolj prilagodljiva kot funkcijska (Ivanko 2004, 42).

Organizacijo razdelimo na več enot ali programov, ki delujejo samostojno. Oblika organiziranosti se je uveljavila zaradi velikosti podjetij in posledično njihovega težkega upravljanja. Proizvodni spekter podjetij je za to obliko organiziranosti običajno zelo širok, blago ali storitve so namenjeni različnim uporabnikom (Vila in Kovač 1997, 130).

Glavni problem produktne strukture je v tem, da se želijo posamezni programi preveč osamosvojiti in posledično prevelike konkurence. Kljub razdelitvi na posamezne enote to ne pomeni popolne decentralizacije. Funkcije, ki se nanašajo na celotno organizacijo, se še vedno opravljajo skupno. Tu se odloča predvsem o nabavi surovin, razvoju, trženju, financah (Ivanko 2004, 42).

SLIKA 2: PRODUKTNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI



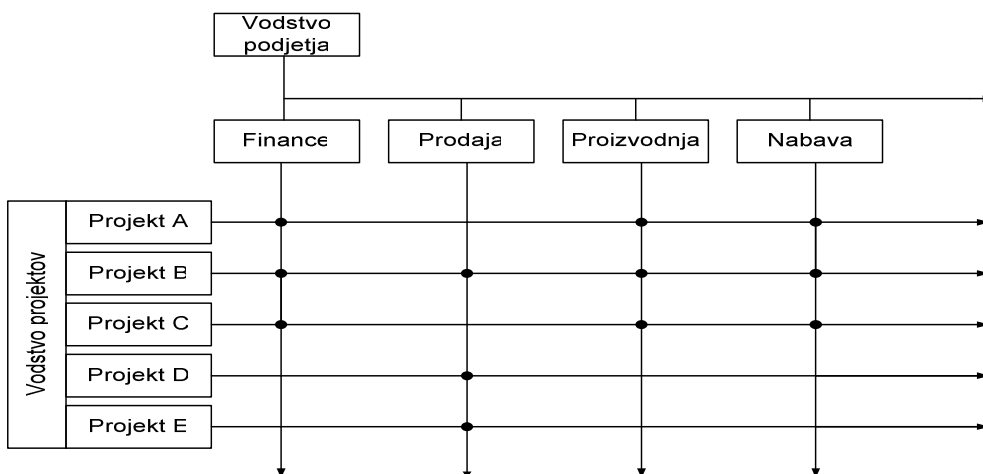
Vir: Ivanko (2004, 44);

MATRIČNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Prednost matrične strukture je fleksibilnost, saj predstavlja kombinacijo funkcijske in produktne strukture organiziranosti. Čeprav so ob razvoju v 70. letih teoretiki menili, da se bo ta oblika hitro uveljavila, pa do množične uveljavitve te oblike organiziranosti ni prišlo. Glavne slabosti predstavljajo nujno skupinsko odločanje, kooperativno vodenje, kar velikokrat predstavlja prej oviro kot prednost (Ivanko 2004, 45).

Za matrično organiziranost je nujno timsko delovanje, ki pa je v sodobnih organizacijah (predvsem tam, kjer se organizacija ukvarja z izvedbo projektov) razmeroma slabo razvito. Potrebno je dolgotrajno usposabljanje, prav tako ni vsak primeren za takšen način dela. Uspešno delovanje matrične organizacije je povezano z visoko zavzetostjo sodelavcev za doseganje ciljev. Pomemben dejavnik je enakopravnost. Kritiki se z enakopravnim sodelovanjem ne strinjajo in menijo, da je potrebno natančno opredeliti pristojnosti in odgovornosti zaposlenih v organizaciji (Lipičnik 2002, 56).

SLIKA 3: MATRIČNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

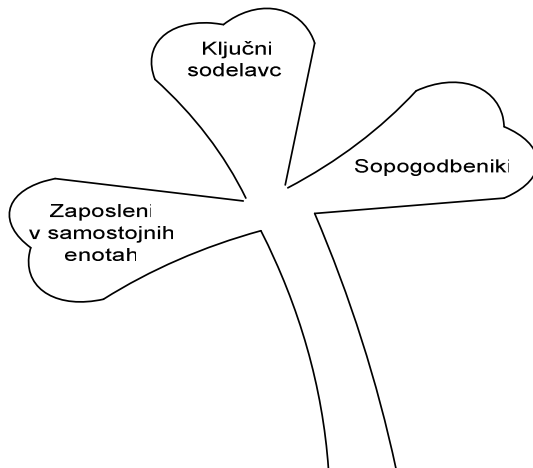


Vir: Ivanko (2004, 46);

DETELJIČASTA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Predstavlja eno izmed stopenj razvoja trepezoidne organiziranosti in temelji na dveh ravneh: strateški in operativni. Osnovo predstavlja več stopenj razvoja (deteljičasta oblika – tri enote povezane med seboj). Strokovni sodelavci, občasno zaposleni in pogodbeni partnerji. Čeprav med sabo ločeni, skupaj tvorijo celoto. Prihodnost predstavlja razvoj mini ali mikro timov (Ivanko 2004, 46).

SLIKA 4: DETELJIČASTA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

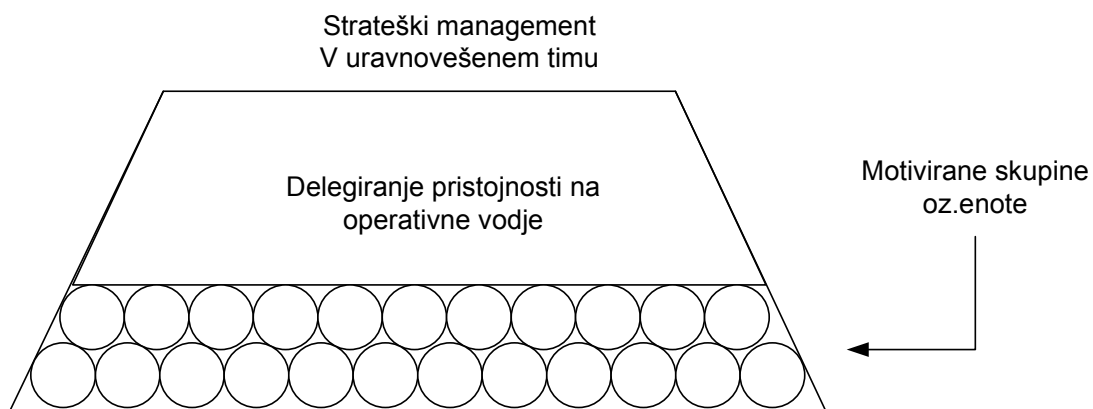


Vir: Ivanko (2004, 47);

TRAPEZOIDNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Tako majhni kot tudi veliki timi imajo prednosti in slabosti. Veliki timi se spopadajo s težavo, kako ločiti posamezno enoto od njene birokracije. Bistvo trapezoidne strukture predstavlja delitev med strateškim managementom in izvajalnim managementom-proizvodnja (Ivanko 2004, 49).

SLIKA 5: TRAPEZOIDNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI

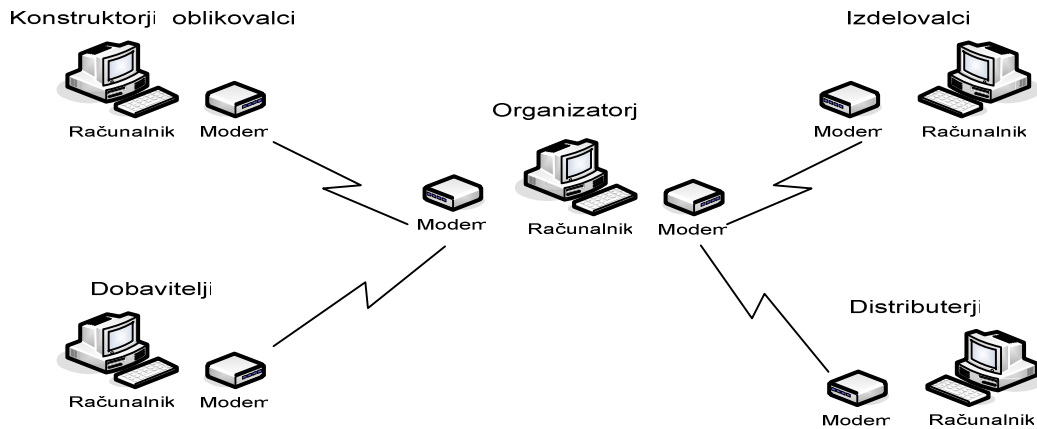


Vir: Ivanko (2004, 48);

MREŽNA IN VIRTUALNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Predstavlja novejšo obliko organiziranosti. Njena posebnost je, da je v resnici nevidna - glavni vidik predstavljajo povezave podjetij (vseh udeležencev v procesu nekega izdelka ali storitve) s pomočjo, računalnikov. Prednost predstavlja njena fleksibilnost, učinkovita izraba človeških virov in učinkovitost ter uspešnost poslovanja (Ivanko 2004, 50).

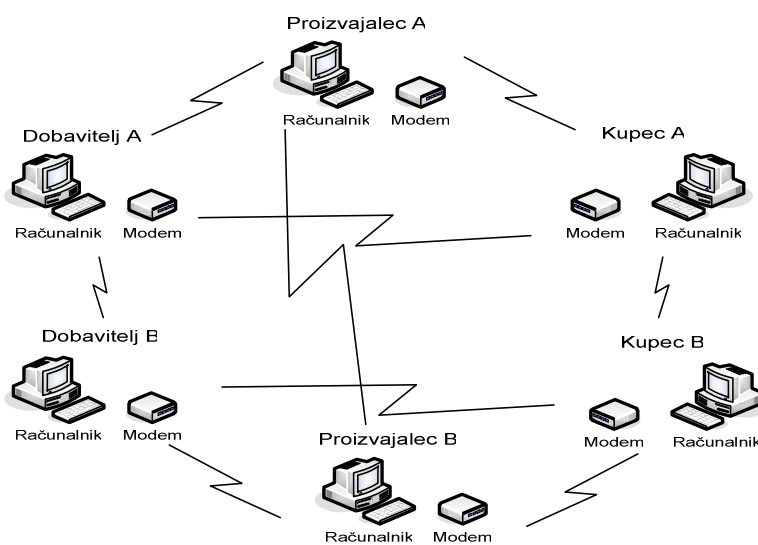
SLIKA 6: STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI KOT DINAMIČNA MREŽA



Vir: Ivanko (2004, 51);

Virtualna oblika organiziranosti je uporabna predvsem pri proizvodnji zahtevnih in zapletenih izdelkov, izdelkov, ki se hitro spreminjajo, kjer je hiter razvoj. Slabosti so: visoka discipliniranost udeležencev, upoštevanje rokov, možnost nastanka monopola. Virtualna struktura kot oblika organiziranosti predstavlja mrežo podjetij, od katerih ima vsako izmed njih svoja znanja in sposobnosti, ki se povežejo za opravljanje določene naloge. Združitev je lahko kratkotrajna ali pa traja dlje časa. Virtualna oblika organiziranosti je podprta s sodobno informatiko. Vsa podjetja imajo dostop do baze podatkov drugih podjetij, ki so povezana v mrežo (ibidem).

SLIKA 7: VIRTUALNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI



Vir: Ivanko (2004, 54);

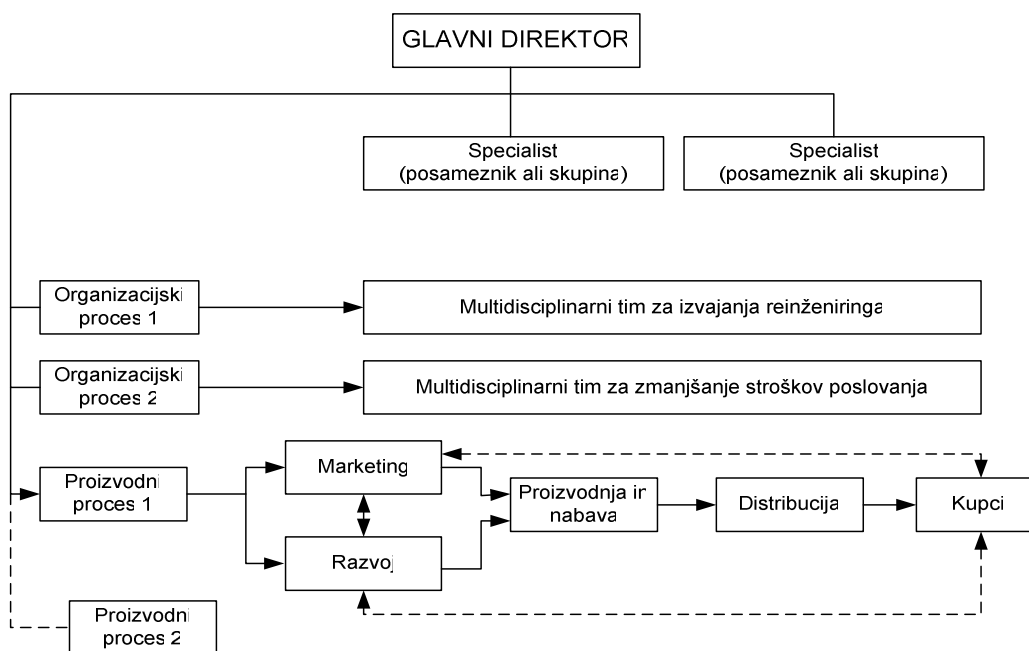
PROCESNA ORGANIZIRANOST

Procesno organiziranost opredelimo kot vodoravno organiziranost. Ima tri ravni: generalnega menedžerja, vodje procesov in timov znotraj procesov. Procesi so oblikovani na način, da omogočajo samostojno oblikovanje. Specializirani strokovnjaki imajo status štabnih organov, ki se posvetujejo samo, ko je to potrebno. Primerna je za procese, ki so neodvisni drug od drugega (Ivanko 2004, 55).

Procesna organiziranost vzpostavlja vezi med dobavitelji, proizvajalci in kupci, saj se širi navzven. Pomembna je vzpostavitev računalniške podpore, informacije se zbirajo v računalniškem centru, ki nadzira vse podatke. Računalniški center določi celoten plan, na podlagi obdelave podatkov, s katero ugotovi razpoložljive vire (ibidem, 56).

Slabosti predstavljajo: manjše število ravni, izguba srednjega managementa, združevanje nalog, manjše potrebe po zaposlenih, odpuščanje delavcev, napredovanje po hierarhični lestvici izginja (ibidem).

SLIKA 8: PROCESNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI



Vir: Ivanko (2004, 58);

2.5 Organizacijski procesi

Organizacijski procesi opredeljujejo doseganje posameznih ciljev združbe. Gre za proces medsebojnega prilagajanja, lahko pa si vnaprej zamislijo delovni proces in njegov rezultat. V organizacijski teoriji naletimo na kar nekaj nedoslednosti pri obravnavanju organizacijskih procesov, saj moramo razlikovati med organizacijo podjetja in samim podjetjem, med poslovanjem, ki je izvedbeni proces in tistim procesom, ki zagotavlja smotrnost poslovanja, kar je bistvo organizacijskega procesa (Lipovec 1987, 214).

Ena izmed opredelitev procesov je tudi naslednja (Hammer in Champy 1995; 129):

- *Nefunkcionalni procesi* - to so tisti procesi, ki znotraj podjetja ne delujejo najbolje, običajno so to tisti, za katere že vodilni delavci v podjetju vedo, da so v težavah.
- *Pomembni procesi* – gre za vprašanje, ali je proces pomemben za zunanje odjemalce.
- *Izvedljivi procesi* – predstavlja razmislek o nizu dejavnikov, ki omejujejo verjetnost uspeha izvedbe. Izvedljivost omejujejo tudi visoki stroški.

Definicija organizacijskega procesa je naslednja: gre za proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Organizacijski proces je potrebno dosledno ločiti od poslovanja - pojmujeemo ga kot proces zagotavljanja, ne pa proces gospodarjenja. Znotraj organizacije predstavlja upravljalno-ravnalni proces, katerega metoda je odločanje, vsebina pa koordinacija, saj le koordinirano delovanje članov združbe zagotavlja smotrno uresničevanje skupnega cilja. Vsebuje naslednje delne procese: planiranje, izvajanje in kontrola, ki lahko potekajo sočasno ali pa zaporedno, kot posamezne faze organizacijskega procesa. Pri tem ne gre samo za planiranje in kontrolo poslovanja, temveč tudi za opredelitev ustreznih organizacijskih struktur in procesov, torej organizacije same (Lipovec 1987, 213).

Organizacijski proces predstavlja tudi vrsto organizacijskih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima nek končni organizacijski cilj in funkcionira kontinuirano ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. Za zagotavljanje kontinuitete delovanja procesa so potrebni naslednji dejavniki: informacije, komunikacija, odločitve in planiranje. Sistem deluje na strateški, taktični in operativni ravni ter na ravni rutinskih operacij, s čimer vključi v pojmovanje organizacijskih procesov tudi izvedbeni proces (Vila in Kovač 1997, 183).

Organizacijo definiramo kot strukturo in proces, je statika in dinamika, je enotnost enega in drugega. Organizacijska struktura deluje le v procesu. Znotraj procesa se ohranja, spreminja in z razvojem dokazuje svojo smotrnost. Prav razvoj predstavlja dinamični del organizacije, ki ga opredelimo kot organizacijski proces (Pučko 1991, 15).

Ena izmed definicij opredeljuje organizacijski proces kot skupino organizacijskih dejanj, ki jih praviloma opravljajo različni člani, so pa ta dejanja med seboj povezana in imajo v združbi posebno skupino nalog ali skupni ožji smoter, ki je podrejen višjemu skupnemu cilju združbe. Organizacijska struktura združbe je sestavljena iz mnogo podstruktur ali poslovnih funkcij. Prav tako je organizacijski proces sestavljen iz mnogih delnih procesov: formalen organizacijski proces je tisti, s katerim nosilec funkcije upravljanja zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje cilja združbe (Mihelčič 1999, 179).

2.5.1 Procesna organiziranost in javna uprava

Javna uprava kot celota mora delovati kot pospeševalec razvoja gospodarstva in širšega okolja. Zagotovitev razvoja določenega območja temelji na konkurenčnih prednostih, ki jih posamezno okolje zagotavlja prebivalstvu, gospodarskim subjektom in drugim

institucijam. Evropski primeri dobre prakse nam kažejo, da je to mogoče doseči tudi s prenosom pozitivnih gospodarskih praks v javno upravo (Keršič 2006, 6).

Procesna organiziranost javne uprave temelji na usmerjenosti procesov k potrebam uporabnikov, na inovativnem razmišljanju in na fleksibilnosti procesov. Usmerjenost k procesom predstavlja način delovanja in organiziranja, ki se pojavlja v večini uspešnih podjetij in tudi javni upravi kot odgovor na latentno nesposobnost prilagajanja spremembam in posledično slabšanju učinkovitosti (ibidem).

Razpoložljivost in odzivnost storitev poslovnih procesov predstavljata najbolj izpostavljen dejavnik storitev poslovnih procesov tudi za javno upravo. Vedno bolj poudarjen je pomen dobrega povezovanja med tehnološkim in poslovnim delom izvajanja poslovnih procesov. Cilj tovrstnega povezovanja je takoimenovana "e-uprava po meri uporabnikov" (Deželak 2006, 171).

Procesni pogled na poslovanje organizacije je postal ponovno pomemben v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Danes vse sodobne organizacije temeljijo na procesni paradigmi. Kljub temu pa organizacijske strukture v podjetjih in javni upravi omejujejo izvajanje procesov, kar predstavlja enega največjih problemov poslovnih sistemov (Weeralkody 2007, 14).

Znotraj organizacije lahko definiramo različne poslovne procese, ki opisujejo način upravljanja poslovanja – ti procesi predstavljajo t. i. živčni sistem organizacije, zato je zdravje poslovnih procesov vitalnega pomena za učinkovitost organizacije (Khan 2004, 15).

Usmerjenost v procese predstavlja osredotočanje in premišljevanje o dejavnostih, ki ustvarjajo vrednost za uporabnike storitev. Takšne vrste usmerjenost je še posebej dobrodošla in zaželena v javnem sektorju, saj uvedba e-storitev brez predhodne prenove poslovnih procesov ne prinaša pravih rezultatov (MJU 2006b, 18).

Organizacije so vedno bolj odvisne od tega, da storitve poslovnih procesov potekajo nemoteno. Posebej kritična sta razpoložljivost in odzivnost poslovnih procesov za nemoteno poslovanje. Vedno bolj pomembna postaja dobra povezanost med tehnološkim in poslovnim delom izvajanja poslovnih procesov. Upravljanje storitev poslovnih procesov (BSM – Business Service Management) je osredotočeno na najpomembnejše procese in zagotavlja njihovo nenehno spremljanje (Ferle 2006, 8).

2.5.2 Procesna razsežnost organizacije

Pogled na procesno razsežnost organizacije ne predstavlja popolne novosti, saj se je razvijal na različnih področjih in se postopoma prenašal v teorijo organizacije. Z definicijo procesnega pristopa so se razvijala tudi nova pojmovanja in opredelitve (Kovač 2007, 16).

Ena izmed opredelitev nastanka procesnega pristopa temelji na petih področjih (ibidem, 16):

- strateško konceptualna raven (povezava procesa z ustvarjanjem dodane vrednosti);

- informacijski inženiring (povezava poslovnih funkcij s procesnim pristopom);
- procesno naravnano računovodstvo (povezava izvajanja procesov s stroškovnimi nosilci);
- celovito obvladovanje kakovosti (povezava procesnega pogleda in kakovosti);
- projektiranje organizacije in poslovni inženiring (v ospredju je proces in procesni pogled).

Organizacijske in poslovne procese po svojih lastnostih delimo na (ibidem, 53):

- formalne (namerne spremembe lastnosti zaradi povečanja učinkovitosti) in
- neformalne procese (predstavljajo nenamerne spremembe lastnosti).

Formalni in neformalni procesi lahko vzdržujejo poslovanje na isti ravni, lahko ga dvigujejo na višjo raven.

Opredelitve poslovnih procesov so sledeče:

- proces, predstavljen kot niz aktivnosti, ki s pomočjo enega ali več inputov kreira rezultat, ki ima dodano vrednost za uporabnika (Hammer in Champy 1995; 45);
- niz strukturiranih ali delno strukturiranih delovnih nalog, ki se lahko izvajajo zaporedno ali vzporedno z udeležbo enega ali več posameznikov (aplikacij) za doseg skupnega cilja (Khan 2004, 15);
- specifična sestava povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, ki imajo za posledico proizvod, ki je lahko načrtovan izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, 29).

Optimizacija določenih opravil in odstranitev nepotrebnih aktivnosti zagotavlja doseganje večje učinkovitosti. Za izvedbo le-te je nujno poznavanje podrobnosti in aktivnosti proučevanega procesa, ki ga moramo hkrati razumeti kot celoto (Khan 2004, 54).

Pomembne značilnosti procesnega pogleda so še naslednje (Bajec 2007, 12):

- stopnja strukturiranosti,
- stopnja udeležbe,
- stopnja integracije,
- kompleksnost,
- stopnja avtomatizacije in zaupanja,
- čas načrtovanja, izvedbe in kontrole izvedbe procesa,
- sposobnost obravnave izjem in napak.

Za institucije javne uprave lahko trdimo, da gre za visoko strukturirane delovne procese, ki imajo visoko stopnjo vnaprej določene korespondence med elementi vhoda in izhoda. Večina korakov je namreč opredeljena s pravili, večina situacij pa je vnaprej predvidenih (ibidem).

Zmanjšanje kompleksnosti procesov lahko doseženo na več načinov (European Communities 2008):

- uvajanje novih procesov oziroma združevanje obstoječih;
- standardizacija in upoštevanje Paretovega zakona (pravila 80/20).

Kompleksnost procesov javne uprave se pojavlja zlasti pri procesih, ki potekajo horizontalno preko več institucij ali resorjev. Pomemben dejavnik zmanjševanja kompleksnosti procesov v javni upravi predstavlja koncept interoperabilnosti informacijskih sistemov javnih uprav (ibidem).

2.5.3 Vpliv tehnologije na procesno organiziranost

Dejavnik, ki najbolj vpliva na upravljanje in delovanje javne uprave v 21. stoletju, predstavlja opredelitev ter uvajanje e-uprave. Od prvotnih idej e-poslovanja do današnjega sodelovanja različnih neodvisnih podjetij (institucij) in integracije poslovnih procesov ter informacijske tehnologije. Predvsem v Evropi so opazna precejšnja vlaganja v javno upravo za izboljšanje njene infrastrukture in tehnologije. Pojma interoperabilnost in integracija v kontekstu javne uprave predstavljata izziv, saj je javni sektor dolgo veljal za največji ne-procesno usmerjen in tehnološko ne-sodobno podprt in voden sistem (Weerakkody in drugi 2007, 14).

Kot način reševanja opisanih težav se v zadnjih letih pojavljajo različni tehnološki koncepti. Gledano z vidika organizacije ima le-ta sedaj zahteve, ki presegajo vse dosedanje spremembe in jih lahko opredelimo kot precej radikalne. Posledica teh zahtev so organizacijski, upravljalški, tehnični in semantični izzivi, ki jih je potrebno rešiti pred uvedbo interoperabilnih informacijskih sistemov. Temeljni področji, kjer sta vpliv in vloga tehnologije največj, sta (ibidem):

- *Procesna integracija* (povezovanje sistemov zaradi raznolikosti in količine sistemov so danes v ospredju tehnologije spletnih storitev);
- *Arhitektura e-uprave* (identifikacija komponent organizacije, sistemov delovanja, povezovanja sistemov z namenom doseganja ciljev). Predstavlja krovno usmeritev za vodenje in podpiranje integracijskih aktivnosti.

Sedanje stanje organiziranosti in informatiziranosti javne uprave lahko opredelimo kot stanje, v katerem imamo aplikacije, sisteme, javne podatkovne baze in registre različnih starosti, ki so bili razviti v različnih programskih jezikih z različnimi strojnimi zahtevami, na različnih platformah in operacijskih sistemih, z različnimi funkcionalnostmi. Takšne razmere lahko pripeljejo do stanja, ko bo prihajalo do podvajanja aktivnosti, izolacije posameznih funkcionalnosti, večanja stroškov, neučinkovitega opravljanja storitev (Mills 2007, 1).

Raziskava analitske hiše PMP Research¹⁰ s področja integracije informacijskih sistemov nakazuje pomembno vlogo integracije poslovanja na izvajanje procesov e-uprave – 45 % vprašanih je pomembnost integracije informacijskih sistemov v prihodnje označilo kot "zelo pomembno", 43 % pa kot "pomembno". Posledično lahko trdimo, da predstavlja integracija poslovanja dejavnik, ki bo v prihodnosti pomembno vplival na izgradnjo e-uprave (ibidem).

V tej raziskavi 85 % vprašanih kot glavni razlog za uvedbo projektov, s katerimi bo zadoščeno potrebam po večji integraciji, vidijo v uvedbi možnosti, ki omogoča enoten, konsistenten pogled na informacije, ki so raztresene po organizaciji. Pomemben dejavnik za 71 % vprašanih predstavlja dostop do teh informacij za uvajanje novih, spremenjenih

poslovnih procesov oziroma organizacijskih modelov. Glede na omenjeno raziskavo se pričakuje uvedba bolj modularnih in prožnih IT sistemov. Pomemben je podatek, da med organizacijami večina (78 %) kot ključno tehnologijo vidi spletne storitve (ibidem).

Integracija informacijskih sistemov je bila del strateškega načrtovanja arhitekture javne uprave v Sloveniji že v preteklem obdobju. Uvajanje e-poslovanja na delovna področja javne uprave (CVI 2004, 9):

- javna uprava - državljani (vertikalna povezanost);
- javna uprava – gospodarstvo - privatni sektor (vertikalna povezanost) in
- javna uprava - javna uprava (horizontalna medresorska povezanost).

Danes je zapisana v vladnih dokumentih kot rdeča nit akcijskega načrta e-uprave. Predstavlja enega izmed osnovnih ciljev e-uprave (MJU 2006a, 24):

- število e-storitev v uporabi;
- delež uporabe posamezne storitve po elektronskem kanalu;
- povprečna stopnja uresničevanja e-storitev v Sloveniji;
- ocena zadovoljstva uporabnikov e-storitev;
- pravočasnost izvajanja projektov e-uprave.

Strategija e-uprave predstavlja dokument, ki opredeljuje nadaljnji napredek e-uprave tako z vidika veljavnih meril in kriterijev primerjanja v EU kakor tudi z vidika manj merljivih, vendar izredno pomembnih rezultatov e-uprave: zadovoljstvo uporabnikov, odprava administrativnih ovir, inovativne rešitve, novi modeli poslovanja, sodelovanje z različnimi subjekti in drugimi državami, uvajanje dobrih praks, oblikovanje baze znanja, racionalnejše interno poslovanje, usposobljenost vseh vključenih za koriščenje e-uprave, poenotenje in centralno obvladovanje e-uprave, interoperabilnost (MJU 2006b, 3).

Sektor javne uprave predstavlja zelo zahteven sektor s stališča informacijskih tehnologij. Hitro rastoče gospodarstvo, zahteve Evropske unije in visoke zahteve po varnosti predstavljajo velik pritisk na javno upravo in njihova informacijska okolja (Kernstock 2008, 21).

Uporaba konceptov spletnih storitev je izredno pospešila in olajšala procesno integracijo in pomeni pomemben in velik preskok na poti do e-uprave, hkrati pa se zrcali v strategiji razvoja in arhitekturi e-uprave (Whittle 2008).

Pri analizi poslovnih procesov se je torej smiselno osredotočiti na usmerjenost in celovitost poslovnega procesa, hkrati pa stremeti k čim bolj učinkoviti informacijski podpori. Pogosto težavo javne uprave predstavlja nepripravljenost za spremembe. Vzrok nepripravljenosti sodelovati je pogosto organizacijska struktura, pri kateri ima vsak oddelek svoj smisel in cilj. Oddelčno obnašanje predstavlja velikansko notranjo oviro, ki jo je treba pri vpeljavi sprememb, ki jih zahteva horizontalno-procesno povezovanje, omehčati. Podjetniško razmišljanje, komunikacija in timsko delo je tudi v javni upravi bistveno za uspeh vseh projektov. Hkrati je potrebna še dodatna previdnost, saj pomemben dejavnik v procesu odločanja predstavljajo tudi politični in drugi interesi (Capatano in drugi 2008, 5).

2.5.4 Dejavniki, pogoji in cilji prenavljanja procesov

Procesno usmerjena prenova poslovanja predstavlja enega ključnih dejavnikov konkurenčnosti skupaj z inovativnostjo, sposobnostjo hitrega ukrepanja, upravljanjem znanja. Te dejavnike, kot ključne, izpostavlja tudi strategija razvoja Republike Slovenije do leta 2010, ki je prenavo poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering - BPR) zapisala med objektne cilje, ki sledijo iz namenskih ciljev, ter med usmeritve in vizije e-uprave (MJU 2006b, 12).

Poleg že uveljavljenih dejavnikov sprememb poslovnih procesov (hitreje, ceneje, bolj kakovostno) je potrebno pozornost usmeriti še na: sposobnost povezovanja oz. povezljivost z ostalimi organizacijami in sposobnost prilagajanja spremembam (ibidem,13).

Z vidika (slovenske) javne uprave so bili cilji opredeljeni preko političnih in ekonomskih motivov. Politični z namenom doseganja ciljev, ki bi delovanje javne uprave bolj približala zahodnoevropskim standardom, medtem ko bi lahko ekonomsko motiviran cilj imenovali procesna inovacija, ki vsebuje tudi strateške elemente, kot so (Kovačič 2007, 20):

- povečanje zaupanja in lojalnosti državljanov v delovanje javne uprave;
- preprostejši, prožnejši, produktivnejši procesi;
- večjo učinkovitost javne uprave.

Ključni pogoj za uvedbo e-uprave predstavlja prenova poslovnih procesov. Po navedbah strategije razvoja RS poleg usmeritev in ciljev usmerjen razvoj e-uprave omogoča šele izpolnitev nekaterih glavnih pogojev razvoja procesov e-uprave, ki jih je mogoče strniti v 9 ključnih področij in jih imenujemo "devet ključev e-uprave"(MJU 2006b, 14):

- prenova poslovanja;
- reorganizacija;
- pravno-formalne osnove;
- management;
- kadrovske viri;
- usposabljanje in znanje;
- kadrovska sredstva;
- promocija;
- informacijske rešitve.

Ker v nadaljevanju magistrskega dela govorimo tudi o uvajanju interoperabilnosti informacijskih sistemov v javni upravi, ki je neločljivo povezano s prenavljanjem procesov, bomo po strategiji razvoja RS povzeli in opredelili dve področji (ključa), kjer je za uvedbo interoperabilnih rešitev potrebno zagotoviti ustrezne pogoje oziroma dejavnike (ibidem, 15):

1. Prenova poslovanja:

- *prenova poslovnih procesov*: reorganizacija, kadrovske viri, priprava ali prilagoditev pravno-formalnih podlag, usposabljanje;
- *prenova zalednih informacijskih sistemov*: povezava zalednih informacijskih sistemov s celovitimi e-storitvami, poenotenje in zagotavljanje povezanih informacijskih sistemov za skupne funkcije ali procese v upravi;

- *horizontalne povezave*: horizontalne povezave na ravni informacijskih sistemov, e-storitev, podatkovne zbirke;
- *merjenje učinkov e-storitev in zadovoljstva uporabnikov*: redno preverjanje učinkov e-storitev in zadovoljstva uporabnikov.

2. Informacijske rešitve (opredelitev najpomembnejših dejavnikov):

- *celovite e-storitve in rešitve za e-upravo*: vzpostavitev možnosti za zagotavljanje celovitejših e-storitev in rešitev e-uprave – skupni standardi in priporočila rešitev e-uprave;
- *informatizacija podatkovnih zbirk in njihovo povezovanje*: zagotovitev povezav med podatkovnimi zbirkami;
- *enotna arhitektura e-uprave*: vzpostavitev enotne arhitekture njenega informacijskega sistema.

Ostali dejavniki, ki jih je tudi potrebno upoštevati pri prenovi procesov so: priprava seznama registrov in evidenc, upoštevanje prakse vseevropskih e-upravnih storitev, standardi in priporočila, interoperabilnostni okvir.

2.6 Organizacijska načela v javni upravi

Organizacija in delovanje javnega sektorja se razlikujeta od delovanja organizacij v gospodarstvu. V javni upravi se zasledujejo drugačni cilji, drugačen je tudi način doseganja zelenih rezultatov (Brejc 2002, 18).

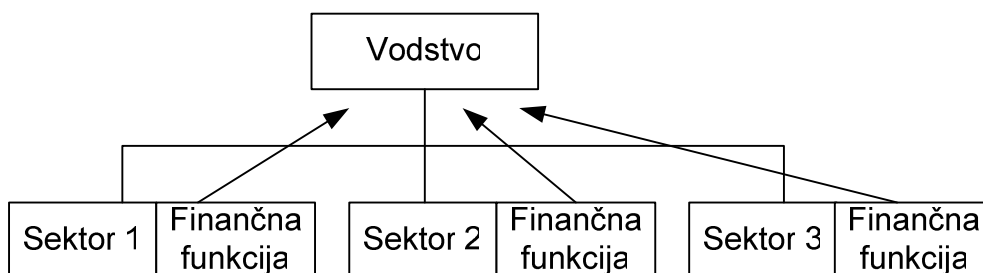
V javni upravi se je oblikovalo več organizacijskih načel (Brejc 2002, 113):

NAČELO CENTRALIZACIJE IN DECENTRALIZACIJE

To načelo opredeljuje združevanje določenih opravil ali pristojnosti na določeni višji ravni. Centralizacija pomeni, da se moč in pomen podrejenega zmanjšujeta v primerjavi z nadrejenim. V preteklosti je bilo to načelo zelo pomembno, v današnjem času se vedno bolj uveljavlja načelo decentralizacije.

Prednosti centralizacije predstavljajo predvsem naslednji dejavniki: učinkovito odločanje, učinkovita uporaba delovnih potencialov, učinkovit nadzor, znižanje stroškov. Pomanjkljivosti so sledeče: usmerjenost »top to bottom«, dolgotrajni postopki, majhna dostopnost do informacij, togo poslovanje, organizacijske enote so brez moči (ibidem, 116).

SLIKA 9: NAČELO CENTRALIZACIJE

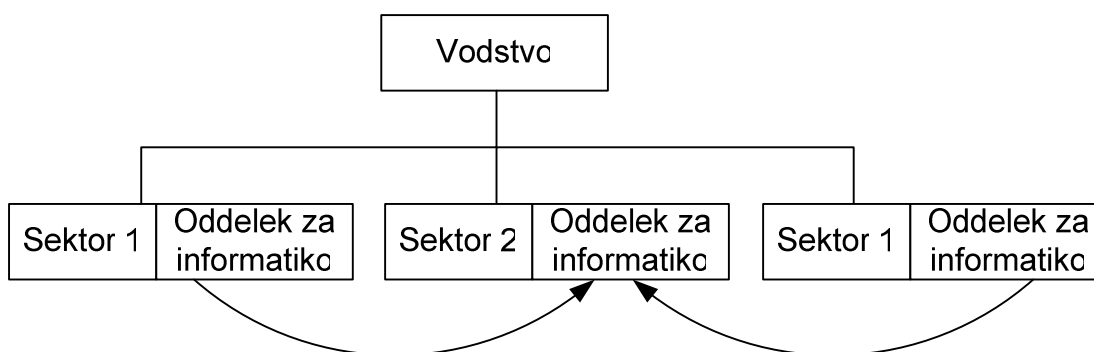


Vir: Brejc (2002, 115);

NAČELO KONCENTRACIJE

Koncentracija upravnega dela opredeljuje združevanje del in nalog na isti hierarhični ravni. V nasprotju z načelom centralizacije se kljub prenosu nalog pristojnosti odločanja na tem področju ohranijo. Prednost uporabe načela koncentracije je gospodarnost, saj se osebje združi in deluje kot skupina (tim), zato ni potrebno, da ima vsak sektor svoj oddelek (ibidem, 118).

SLIKA 10: NAČELO KONCENTRACIJE



Vir: Brejc (2002, 119);

NAČELO SPECIALIZACIJE

Delitev dela ob razvoju specialnih znanj in sposobnosti uslužbencev definiramo kot specializacija. Zaposleni so specializirani za ozko področje in opravljajo dela, ki se v večini primerov ponavljajo. Uvedba specializacije je mogoča v stabilnem okolju, medtem ko spreminjajoče okolje predstavlja oviro za specializacijo (Brejc 2002, 119).

Prednosti specializacije so povečanje delovnega učinka, usposabljanje zaposlenih, hitrejše delo, uporaba IKT je racionalnejša, zmanjšanje neučinkovitosti, lažja opredelitev odgovornosti. Slabosti se kažejo v nepoznavanju celotnega delovnega postopka, možnosti nastanka monotonosti in s tem slabših delovnih rezultatov (ibidem).

NAČELO STANDARDIZACIJE

Uporaba načela standardizacije omogoča povečanje učinkovitosti ali produktivnosti, zmanjšanje stroškov, izboljšanje kakovosti. Standardizacija je smiselna ob velikih količinah izdelkov in ob ponavljajočih se nalogah (Brejc 2002, 121).

2.7 Hierarhični model

Razmah kapitalističnega gospodarskega liberalizma se je na prehodu v 20. stoletje pokazal »kot ogrožanje nadaljnega razvoja družbe, saj mnogih dobrin, brez katerih bi bil ogrožen tudi nadaljnji razvoj družbe kot celote, ni bilo mogoče zagotavljati po načelih tržnega gospodarstva« (Renko 2000, 31).

Država je z ukrepi ponovno želela dobiti nadzor nad določenimi dejavnostmi. Posledica takšnega posega je bila naraščanje obsega in vpliva državne uprave. Razvijejo se togi hierarhični birokratski sistemi, ki delujejo po načelu »ukazuj in nadzoruj«. Javni uslužbenci svoje delo opravljajo po strogih navodilih nadrejenih in po usklajenih rutinskih postopkih. Weberijanski model predstavlja izhodišče vseh teorij javne uprave in je klasična organizacijska oblika v javno-pravnih organizacijah (Olsen 2004, 4).

Hierarhični model predstavlja sinonim za hierarhično oz. birokratsko organizacijsko obliko. Svoje korenine ima v kontinentalnem evropskem pravu in opredelitvi teritorialne države kot suverene, samostojne in avtonomne pravne osebe. Njegova ključna aktivnost je izvrševanje zakonov. Predstavlja osnovo nadaljnega razvoja oblik organiziranosti, iz njega naj bi se razvila dva kasnejša modela: novo upravljanje javnega sektorja (NUJS - NJM) in mrežna uprava (angl. Networked Government) (ibidem).

Weberijanski model predstavlja birokratski model, kjer je izvor avtoritete na vrhu, od koder poteka tudi pretok informacij, pojem legitimnosti je zagotovljen z upoštevanjem demokratične volje državljanov. Temelji na tradicionalnih izvori avtoritete, ki s časom postajajo prevladujoča osnova birokratskega modela organizacije. Za Webra predstavlja novo, najboljšo in hkrati edino možno obliko organizacije. Začetek pojavljanja tovrstnih oblik organizacije zasledimo na zahodu v drugi polovici 19. stoletja. V tistem času je predstavljala napredno organizacijsko obliko, ki jo odlikujejo predvidljivost, odgovornost, zanesljivost, konsistentnost in preprečevanje protipravnega pridobivanja koristi. V sedanjem času lahko ta model opredelimo kot strogo, zaprto, togo, brezosebno določeno izvajanje postopkov in obravnavanje strank (ibidem, 5).

V modelu je birokracija pojmovana kot institucionalna oblika legalno-racionalne avtoritete, ki zavzema osrednjo vlogo pri urejanju in obvladovanju sodobnih družb. Birokracija naj bi bila v smislu natančnosti, stabilnosti in zanesljivosti superiorna katerikoli drugi institucionalni obliki avtoritete (Haček 2009, 34).

Weberijanski birokratski model temelji na naslednjih načelih (Kavčič 1991, 59):

- področja pristojnosti so jasno specificirana;
- uradi so organizirani hierarhično;
- uradniki delajo in odločajo po skrbno koncipiranem sistemu abstraktnih pravil;

- produkcijska in administracijska sredstva pripadajo uradu;
- uradniki so osebno svobodni;
- zaposlitev v organizaciji pomeni za uradnika dosmrtno kariero.

Ključne kritike tega modela organiziranosti so naslednje (ibidem, 62):

- pojmovanje organizacije kot zaprtega sistema;
- nerealistično obravnavanje zaposlenih;
- pomanjkanje sistematičnega preučevanja;
- nemotiviranost;
- dosledno upoštevanje pravil;
- zloraba moči in položaja, slabe odločitve, vmešavanje v politiko, korupcija,...

Vsi ti dejavniki skupaj z globalizacijo in porazdelitvijo moči silijo weberijanski model k najpomembnejšim spremembam (ibidem).

2.8 Novi javni management (novo upravljanje javnega sektorja)

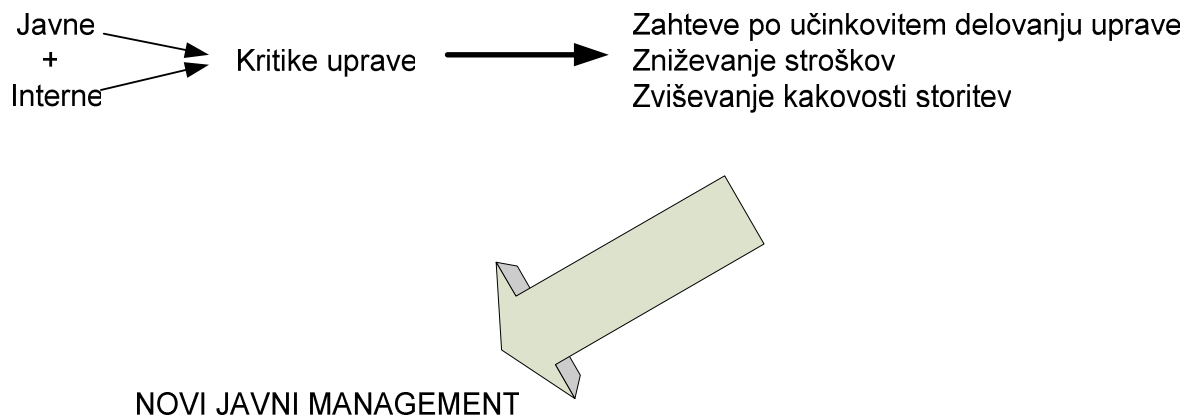
Javna uprava predstavlja enega ključnih družbenih podsistemov. Reforme so se začele vpeljevati predvsem zaradi zahtev in pričakovanj uporabnikov javnih storitev po večji kakovosti in splošni rasti, uspešnosti in učinkovitosti dela v javni upravi. V sektorju gospodarstva sta se v zadnjih desetletjih okrepila vloga in pomen kakovosti, temu je botrovala ostra in neizprosna konkurenca med podjetji, konkurenca v javni upravi pa sploh ni obstajala. Od tod izvira tudi prepričanje med državljani, da je javna uprava preobsežna, neučinkovita, toga, strokovno nesposobna in negospodarna (Ferfila in Kovač 2000, 148).

Ena izmed funkcij javne uprave je oskrba s storitvami in produkti, ki jih tržni mehanizmi ne morejo ali ne morejo priskrbeti zaradi omejitev (ibidem, 76).

MODELI JAVNE UPRAVE V EU

Države Evropske unije lahko ločimo glede na tipe uprav, ki jih uporabljajo: nemški, južnoevropski, anglosaksonski, nordijski in nizozemski, ki je mešanica anglosaksonskega in nemškega modela. Nemški model je značilni predstavnik weberijanskega tipa. Je zelo kompleksen in povezuje zvezno in deželno upravo z natančno opredeljenimi pravili delovanja ter hierarhijo znotraj in med upravnimi organizacijami. V južnoevropskem modelu centralna uprava predpisuje pravila za posamezna področja, finančni sistem temelji na skupnem proračunu, v katerem se zbirajo prihodki vseh nivojev uprave (centralni, regionalni, lokalni). Ta model izkazuje določeno mero učinkovitosti, saj tudi države z visoko stopnjo decentraliziranosti (Italija, Belgija, Španija) uvajajo skupne storitve, ohranjajo urade v provincah in regijah ter pobirajo davke. Anglosaksonski model poudarja zmogljivost, učinkovitost in uvajanje tržnih mehanizmov na področje ponudbe storitev (Torres 2004, 3).

V drugi polovici 80. let se je pričela oblikovati nova ideologija managementa v javni upravi pod imenom NOVI JAVNI MANAGEMENT (v nadaljevanju NJM), s poudarkom na večji tekmovalnosti in uporabi tehnik sodobnega managementa (Pečar 2003, 16).

SLIKA 11: OPREDELITEV NJM

Vir: Ferfila in Kovač (2000, 76).

Možnost za nadaljnji razvoj učinkovitega delovanja javne uprave je predvsem v tem, da le-ta ne izkorišča dovolj razvojnih spoznanj managementa in tehnologije in deluje zaprto ter samozadostno (Pečar 2003, 11).

Z razvojem managementa so se začele tudi razprave in polemike o delovanju javne uprave z vprašanji: Ali je mogoča sprememba javnega sektorja v tolikšnem obsegu, da bi bil sposoben uporabljati sodobne strategije managementa? Kakšen obseg sprememb je potreben, da bo uporabnik javnih storitev enako pomemben, kot je kupec v tržni ekonomiji? Kako doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju? (ibidem).

Pojavlja se razmišljanje o aplikaciji konceptov managementa in organizacijske teorije v javni sektor. Oblike managementa in organiziranosti so vse bolj podobne tako v javnem kot v privatnem sektorju oz. v njihovih institucijah - management je povsod enak. Začetni poskusi definiranja vloge menedžerjev v javni upravi so se nanašali predvsem na interno vsebino procesov in so bili tudi zelo poenostavljeni (ibidem).

V nadaljevanju razvoja teorije managementa se je splošna managerska funkcija razdelila na stile, usmerjene na zaposlene in produkcijo ter na stile, usmerjene na ljudi in naloge. Dvodimenzionalni koncepti managementa so dominirali v 50. in 60. letih 20. stoletja, vendar so bili kmalu spoznani za preveč poenostavljene (v začetku 70. let). Novost so v tistem času predstavljale vedenjske teorije managementa, pri katerih naj bi bilo vse odvisno od posameznega okolja (ibidem).

Peter Drucker je v svojem članku o glavnih grehah javne uprave zapisal naslednje: »Pri javnih zadevah vse bolj izhajamo iz pozicije – s povsem netestirano teorijo – in to nemudoma uvajamo na vsedržavni, če ne celo na meddržavni ravni. Na žalost uspešno uvajanje še vedno zahteva prilagoditve, selekcijo in tudi preizkušnje ter balansiranje usmeritev, strategij, politik« (ibidem, 12).

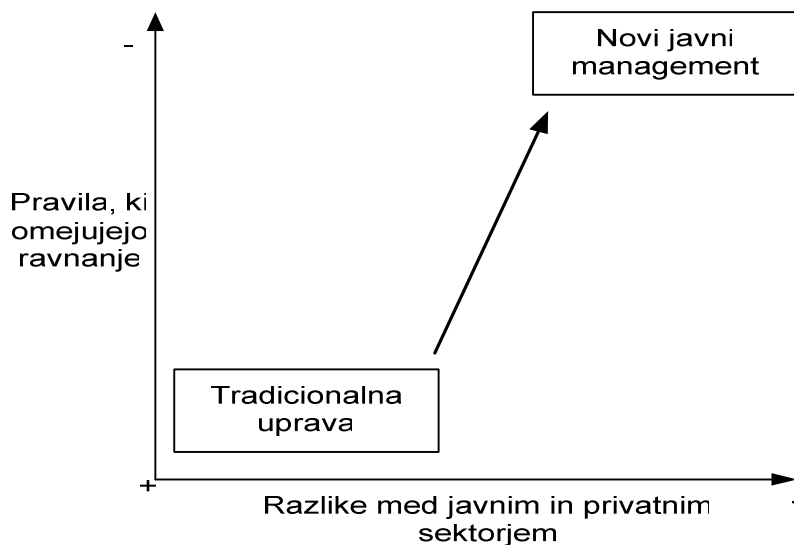
Ideje o strategijah »krojenih po meri« predstavljajo dober in uporaben nasvet, v katero smer naj se razvije management v javni upravi, da bo zagotavljal ustrezne rešitve v vseh možnih nastalih situacijah (ibidem).

Glavni očitak javnemu sektorju je neizkoriščanje visoko razvitih spoznanj, pristopov, metod in tehnik sodobnega managementa ter zaprtost in samozadostnost delovanja. Kako izboljšati delovanje javnega sektorja? Kot posledica takega razmišljanja so se pojavile nove ideje preko koncepta NJM, katerega razvoj temelji na preoblikovanju organiziranosti in delovnih postopkov javnega sektorja. Obstaja več definicij NJM, a vse se trudijo s podjetniškimi metodami doseči učinkovito in demokratično upravo (ibidem, 16).

Koncept NJM je v nekaterih državah le delno uporabljen. Večja učinkovitost in standardizacija izvajanja imata za posledico globalizacijo izvajanja javnih storitev. Pojavljajo se trendi, ki so bili prej značilni le za privatni sektor: uporaba kazalnikov uspešnosti delovanja izvajalcev javnih storitev, posodabljanje informacijske tehnologije in organizacijskih modelov. Procesi sprememb organiziranosti javne uprave so vedno bolj podobni procesom v sektorju gospodarstva (ibidem, 17).

Tržišča javnih storitev se ne bodo mogla upirati procesu standardizacije strategij in posledično tudi vedno večji prevladi velikih korporacij v javnem sektorju. Zaradi teh trendov razvoja se bo postopoma spremenila vsebina delovanja, prišlo bo do povečanja odgovornosti in kompetenc, organizacij in njihovih vodstev v javnem sektorju in tudi vlad. Državljeni bodo delovali kot ozaveščeni in specializirani uporabniki, ki se bodo srečevali z naraščajočo koncentracijo ekspertnega znanja, investicij in novimi vlogami vse bolj podjetnih izvajalcev (ibidem).

SLIKA 12: PREHOD OD TRADICIONALNE JAVNE UPRAVE K NJM



Vir: Pečar (2003, 17);

Novi javni management predstavlja naslednje tri bistvene ukrepe (Pečar 2003, 19):

1. RAZVIJANJE TEKMOVALNOSTI

Ponudniki javnih storitev na trgu nastopajo kot monopolisti, saj konkurence ni, to pomeni, da uporabniki javnih storitev nimajo možnosti izbire. Koncept tekmovalnosti lahko

opredelimo kot prizadevanje za odstranitev prevladujoče monopolne značilnosti izvajalcev – ponudnikov javnih storitev. Možnost več različnih virov ponudbe, ki si med seboj konkurirajo ali vsaj izkazujejo konkurenčnost nekaterih sestavin pri izvajanju javnih storitev, in tako izvajajo potencial za razvoj večje konkurence v prihodnosti. Za vzpodbujanje tekmovalnosti v javni upravi koncept NJM predlaga izvedbo naslednjih korakov (ibidem):

- ločevanje financerjev od izvajalcev: ločitev tistih, ki planirajo, nabavljajo javne storitve od ljudi, ki izvajajo. S tem ko javna uprava obdrži nabavno funkcijo, so dani pogoji za tekmovalnost med različnimi izvajalci storitev;
- razpisi javnih natečajev: vzpostavitev konkurence;
- uporaba medupravnih pogodb: ohranjanje izvajanja storitev znotraj javne uprave;
- financiranje javnih storitev glede na doseženo število uporabnikov: usklajen proračun z obsegom dejavnosti in kakovostjo;
- sistem vavčerja: financiranje po uporabnikih – uporaba vavčerja za plačilo izbranemu izvajalcu;
- kontrola s strani uporabnikov: pritožba, volitve, lobiranje, demonstracije ipd.;
- polarizacija: med javnim in privatnim sektorjem predstavlja pospeševalni dejavnik.

2. RAZDRUŽEVANJE PREVELIKIH UPRAVNIH BIROKRACIJ (ibidem, 20)

Oblikovanje decentraliziranih vzorcev za zagotovitev manjše, preglednejše in bolj učinkovite enote javnega sektorja je obveznost, ki ga koncept NJM poudarja.

Spremembe predstavljajo ekvivalent spremembam gospodarskega sektorja, in sicer določitev bistvenih delovnih procesov, opredelitev dela nevladnih organizacij, oblikovanje mikro-lokalnih organizacij, definicija dela agencij, oblikovanje neodvisnih institucij, proučitev sistemov koordinacije (projekti, programi), drobljenje državnih infrastrukturnih podjetij, delitev birokratskih organizacij, nanežno tekmovanje s primerjanjem, zagotavljanje merjenja učinkovitosti, premik k delni deprofesionalizaciji, s katerim zagotovimo stalno izboljševanje učinkovitosti.

3. SPODBUJANJE VEČJE PRODUKTIVNOSTI PO VZORU PRIVATNEGA SEKTORJA (ibidem, 22)

Kakšne načine je potrebno uporabiti za motiviranje uslužbencev javnega sektorja, ob hkratnem zmanjšanju stroškov ter povečanju učinkovitosti: privatizacija (izboljšanje učinkovitosti), določitev lastninskih pravic, zakonodajni in pogodbeni nadzor, vključevanje trga kapitala (vzpodbuda izvajanja javnih storitev), boljše upravljanje lastnine (ocenjevanje uspešnosti), protirentni ukrepi (nižanje bonitet), povečevanje razlik v plačah (podjetniška vsebina), dividende za doseženo različno stopnjo učinkovitosti.

Bistvo NJM predstavljajo: ekonomska učinkovitost, jasna definicija ponudnikov in uporabnikov, reorganizacija javnih gospodarskih služb, merjenje učinkovitosti, naravnost k uporabnikom, nefinančni dejavniki motivacije javnih uslužbencev, izhodna kontrola namesto vhodne, ločitev politično strateške in operativne funkcije, decentralizacija, pogodbeni management znotraj in zunaj javnega sektorja (Ferfila in Kovač, 2000, 185).

TABELA 1: KLASIČNA DRŽAVNA UPRAVA VS. NJM

Klasična državna uprava	Novi javni management (NJM)
Pravila	Cilji
Procesi	Učinkovitost
Pričakovani postopki	Prilagajanje
Odgovornost	Vodenje k rezultatom
Formalizem	Inovativnost
Odprtost	Diskretnost
Pogajanja	Možnost odstopa
Legalnost	Uspešnost
Lojalnost	Zadovoljevanje osebnih interesov
Javno dobro	Dobiček

Vir: Lane (1993, 195);

2.9 Mrežna uprava

Predstavlja način delovanja organizacije, v katerem poslovni modeli ne slonijo več toliko na lastni dejavnosti in kapacitetah, ampak so usmerjeni v omrežje povezanih subjektov (partnerji, pogodbeniki, dobavitelji). To je povzročilo spremembe tudi v delovanju javne uprave. Mrežna uprava ima svoje temelje v dveh smereh razvoja, in sicer (Goldsmith in Eggers 2004, 10):

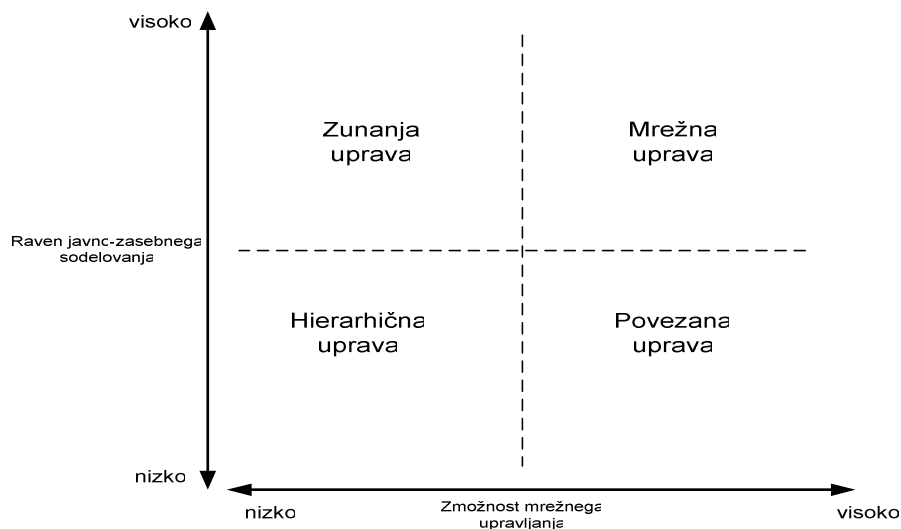
- porasti zunanjšega izvajanja storitev: uporaba storitev zasebnega in neprofitnega sektorja zagotavlja kvalitetno ponudbo storitev;
- povezani upravi: zagotovljen boljši pretok informacij, povezanost pri doseganju skupnih političnih ciljev in s tem višja stopnja integracije in kakovosti storitev.

Model mrežne uprave namesto hierarhičnih lastnosti uporablja mrežno obliko organizacije. Mrežna uprava povezuje različne sektorje in nivoje uprave, tudi zasebni in neprofitni sektor zagotavlja zbir najboljših lastnosti dveh navedenih razvojnih usmeritev. Združuje zunanje izvajanje v obliki visoke stopnje javnozasebnega partnerstva in značilnosti povezane uprave v obliki čvrsto upravljanega omrežja. Pojav mrež kot oblike organizacije je povzročil korenito spremembo v poslovnem svetu (Olsen 2003, 5).

Poglavitne prednosti mrežnega modela uprave so (Deloitte 2004, 5):

- fleksibilnost: večja prilagodljivost mrež;
- inovativnost: enostavna uporaba novih tehnologij;
- specializacija: izbira strokovno najbolj usposobljenega izvajalca storitev;
- hitrost: možnost hitrega dostopa do podatkov omogoča popolnoma lokalno sprejemanje odločitev, ki so hkrati tudi kakovostne.

SLIKA 13: MODELI UPRAVE GLEDE NA ZMOŽNOSTI UPRAVLJANJA OMREŽJA



Vir: Deloitte (2004, 4);

Oprelitev organizacije glede na zmožnosti upravljanja omrežij delimo na (Goldsmith in Eggers 2004, 19):

- hierarhično upravo: osredotočanje na lastne procese;
- NUJS: zunanje izvajanje procesov;
- povezano upravo: povezava različnih tipov in nivojev uprav, boljši pretok informacij;
- mrežno upravo: združuje visoko stopnjo javno-zasebnega partnerstva, zunanjega izvajanja in veliko zmožnost upravljanja omrežij povezane uprave.

Navedene oblike organiziranosti je smiselno uporabiti glede na kompleksnost, obseg in stopnje vključenosti uprave. Vsaka izmed teh oblik predstavlja alternativo tradicionalnemu izvajanju storitev uprave. Z rastjo omrežja se pojavlja tudi potreba po ustreznem hkratnem obvladovanju in upravljanju različnih modelov. Upravljanje mrežne uprave predstavlja kompleksno opravilo, kjer je največji del bremena na ramenih vodilnih in odgovornih, saj se je potrebno odločiti, kateri tip omrežja je glede na dane okoliščine smiselno vzpostaviti in aktivirati ter katere vire vključiti (ibidem).

Organizacija mreže opredeljuje 5 gradnikov (Deloitte 2004, 8):

- strategija: Kaj?;
- načrtovanje in aktiviranje: Kako?;
- integracija dela: zagotavljanje ciljev, finančnih virov, mreženja in ocenjevanja lastnega dela;
- človeški kapital: opredelitev potreb po kadrih z možnostmi, znanji in izkušnjami s področja upravljanja mrež;
- informacijska tehnologija: zagotovitev zadostnih strojnih, programskih kapacitet.

Upravljanje omrežja, da bo le-to zagotavljalo konkurenčno prednost, zahteva visoko stopnjo odgovornosti in potrebnih veščin vseh vključenih. Dejavniki, ki predstavljajo

grožnjo uspehu, so naslednji: nedorečeni cilji, nepopolna koordinacija, komunikacijske težave, različna pojmovanja, nepopolni podatki, precenjevanje sposobnosti (Goldsmith in Eggers 2004, 39).

Z vidika upravljanja so mrežni modeli mnogo zahtevnejši in kompleksnejši od hierarhičnih modelov. Zahtevajo številna dodatna znanja, kot so medsebojno komuniciranje, strateško razmišljanje, projektni in poslovni management, zmožnost reševanja neobičajnih problemov, ne smemo pozabiti niti na konvencionalna znanja, kot so planiranje, finance, kadri (Deloitte 2004, 8).

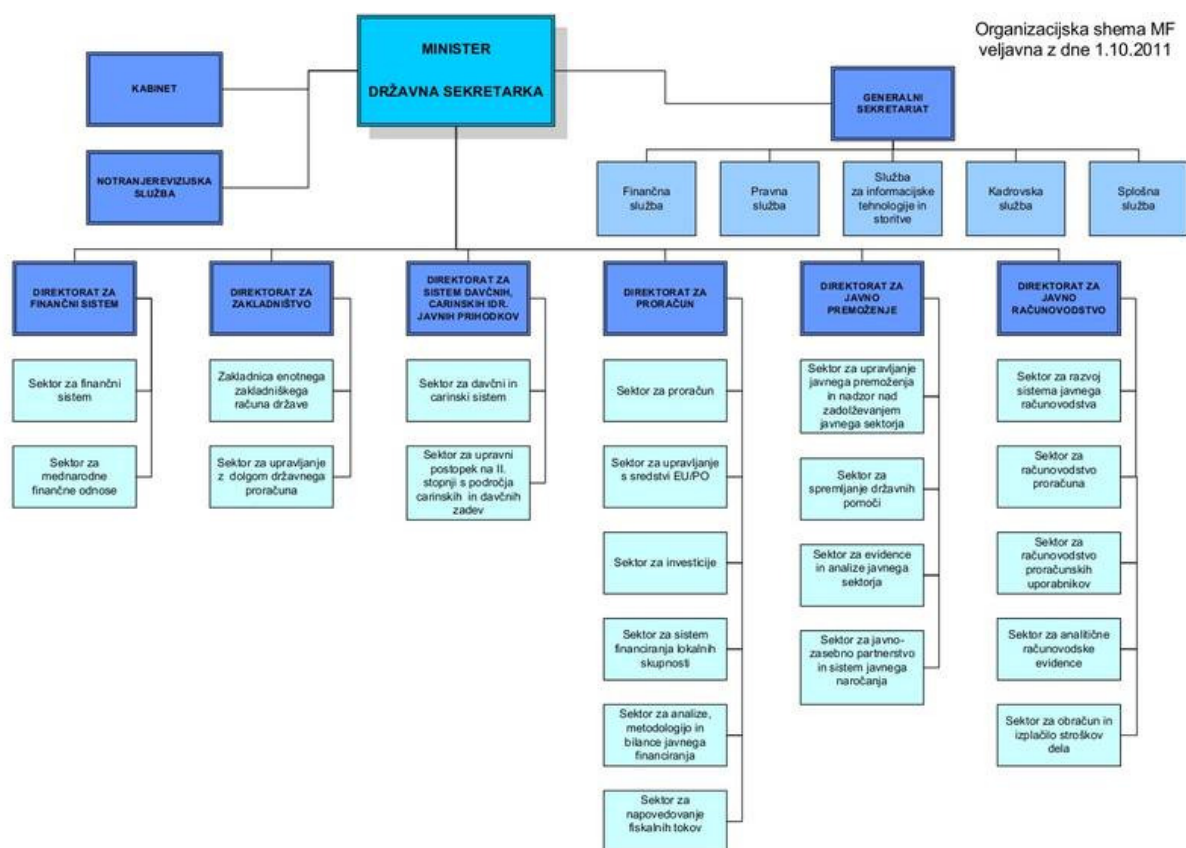
Učinkovito delovanje mrežnega modela temelji na nenehnem iskanju ravnotežja med vzpostavljenimi odgovornostmi partnerjev in prilagodljivostjo sistema oz. mreže. Za delovanje mrežne uprave je nujno opredeliti tudi ključno vlogo IKT-podpore funkcioniranju mreže, ki omogoča transparentnost delovanja partnerjev v mreži in delitev ter skupno rabo virov. S tem dosežemo tako odgovornost partnerjev za učinkovito delovanje mreže kot tudi prilagodljivost potrebam uporabnikov storitev (ibidem).

3 PREDSTAVITEV OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA MINISTRSTVU ZA FINANCE IN IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH POSLOVNIH PROCESOV

3.1 Organizacijska shema Ministrstva za finance in delovna področja¹

Ministrstvo za finance v skladu z Zakonom o državni upravi (Ur. l. RS, št. 52/02) opravlja naloge na področjih zakladništva, javnega računovodstva, proračuna, javnih naročil, davčnega in carinskega sistema, javnofinančnih prihodkov in finančnega sistema, finančnega premoženja, poroštev, zadolževanja javnega sektorja, javno zasebnega partnerstva, preglednosti finančnih odnosov, preprečevanja in odkrivanja pranja denarja, prirejanja iger na srečo, državnih pomoči in makroekonomskih analiz ter napovedi.

SLIKA 14: ORGANIZACIJSKA SHEMA MINISTRSTVA ZA FINANCE



Vir: http://www.mf.gov.si/si/o_ministrstvu/organizacija/ (08.11.2011);

Opis delovnih področij ministrstva

Direktorat za finančni sistem

Dejavnosti Direktorata za finančni sistem se nanašajo na področji delovanja Sektorja za finančni sistem in Sektorja za mednarodne finančne odnose.

¹ Interni vir - spletna stran Ministrstva za finance Republike Slovenije 2011

Sektor za finančni sistem opravlja naloge, ki se nanašajo na:

- sodelovanje z ostalimi organi pri pripravi sistemskih rešitev in predpisov, ki so povezana z področjem dela;
- spremljanje aktualnih dogajanj in smeri razvoja na področju finančnega sistema v Sloveniji in EU;
- sodelovanje z institucijami s področja finančnega sistema v Sloveniji in EU ter drugimi mednarodnimi institucijami.

Sektor za mednarodne finančne odnose je zadolžen za opravljanje naslednjih nalog:

- sodelovanje v bilateralnih in multilateralnih stikih s tujino, v stikih z mednarodnimi finančnimi institucijami ter drugimi mednarodnimi integracijami;
- sodelovanje s pristojnimi tujimi in domačimi ustanovami v zvezi z EU zadevami;
- odločanje o sodelovanju v programih nujenja mednarodne razvojne pomoči.

Direktorat za zakladništvo

Področje Direktorata za zakladništvo obsega naslednje naloge: upravljanje likvidnosti državnega proračuna, upravljanje likvidnosti enotnega zakladniškega računa države (EZR države), upravljanje z dolgom državnega proračuna, vodenje računovodstva, področja upravljanja likvidnosti EZR države, priprava konsolidirane premoženjske bilance države in občin in sodelovanje pri pripravi sistemskih rešitev s področja sistema podračunov javnofinančnih prihodkov.

Delo v direktoratu je organizirano v:

- zakladnici enotnega zakladniškega računa države;
- sektorju za upravljanje z dolgom državnega proračuna;
- sektorju glavne knjige zakladnice.

Področje dela sektorja obsega dvoje: upravljanje likvidnosti proračuna (klasična zakladniška funkcija) in upravljanje likvidnosti enotnega zakladniškega računa, kar je razširjena zakladniška funkcija, ki je ne zasledimo pri vseh državnih zakladnicah po svetu.

S tekočim vodenjem pozicije EZR države se spremlja tako stanje kot obseg vseh prilivov in odlivov na EZR države, jih primerja z načrtovanimi in na tej podlagi sprejema odločitve o možnem obsegu plasmajev v poslovne banke in drugih ukrepih za zagotavljanje likvidnosti sistema. Napovedovanje, spremljanje in analiziranje denarnih tokov EZR države in proračunskih uporabnikov je ključnega pomena pri pripravi strategije optimalnega upravljanja likvidnosti.

Direktorat za sistem davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov

Delovno področje Direktorata za sistem davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov obsega oblikovanje integralnih rešitev sistema in politike davkov, carin in drugih javnih prihodkov ter vodenje upravnih postopkov na II. stopnji s področja carinskih in davčnih zadev.

V okviru Direktorata za sistem davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov sta organizirana dva sektorja.

Sektor za davčni in carinski sistem izvaja naslednje naloge:

- priprava predlogov sistemskih rešitev na področju posrednih, neposrednih davkov, obdavčitve premoženja, dediščin, daril in carin;
- analiza učinkov davčnih in carinskih predpisov na državni proračun;
- sodelovanje pri oblikovanju zakonodaje EU z davčnega in carinskega področja (Evropska komisija in Evropski svet);
- sodelovanje pri pogajanjih za sklenitev mednarodnih pogodb, ki se tičejo davčnih in carinskih zadev.

Sektor za upravni postopek na II. stopnji s področja carinskih in davčnih zadev je zadolžen za:

- opravljanje nalog organa druge stopnje v upravnem postopku: (odločanje o rednih in izrednih pravnih sredstvih v upravnem postopku s področja carinskih in davčnih zadev);
- vodenje evidence o reševanju zadev na drugi stopnji.

Direktorat za proračun

Ukvarja se predvsem s pripravo proračuna, stalnim spremljanjem izvrševanja proračuna, pripravo poročil in analiz ter pravočasno pripravo morebitnih ukrepov za uravnoteženje proračuna v primerih, ko obstaja velika verjetnost, da se posamezni proračun ne izvršuje v okviru in obsegu, ki ga je predvidela zakonodajna veja oblasti.

Sektor za proračun ima naslednje naloge:

Organizira in usklajuje delo z ostalimi notranjimi organizacijskimi enotami ministrstva in s proračunskimi uporabniki. Sodeluje pri usklajevanju in oblikovanju proračunske in javnofinančne politike. Pripravlja mnenja na vladna gradiva in svetuje proračunskim uporabnikom v zvezi z izvrševanjem proračuna. Sodeluje pri pripravi dinamizirane projekcije proračuna in kvot za posamezna obdobja in pri pripravi zaključnega računa proračuna. Sodeluje pri pripravi proračunskega memoranduma, pripravlja predlog proračuna in delovne podlage za odločanje o predlogu proračuna. Izdeluje razne analize za potrebe priprave predloga proračuna in izvrševanje proračuna. V sodelovanju z drugimi sektorji in institucijami opravlja naloge, ki se nanašajo na izračunavanje, napovedovanje in plačevanje prispevkov Republike Slovenije v proračun Evropske unije. Pripravlja sistemske rešitve na področju proračuna in javnih financ ter sodeluje pri razvoju sistema in programske opreme za potrebe priprave in izvrševanja proračuna.

Sektor za upravljanje s sredstvi EU/PO (SUSEU/PO) je odgovoren za upravljanje s sredstvi EU:

- certificiranje izdatkov do Evropske komisije;
- prejemanje plačil Evropske komisije;
- izvrševanje povračil prispevka Skupnosti v državni proračun;

- izvrševanje vračil Evropski komisiji v primeru neupravičene porabe prispevka Skupnosti.

Sektor tesno sodeluje z drugimi resornimi organi pri postavljanju in nadgradnji sistemov upravljanja in nadzora za črpanje EU sredstev ter pripravlja zakonodajo na področju javnih financ, in sicer v delu, ki se nanaša na črpanje sredstev EU. V okviru tega sektorja delujeta dva oddelka, ki sta bila ustanovljena na osnovi zahtev Evropske komisije glede spoštovanja načela »ločenost funkcij« za sredstva PHARE v okviru predpristopne pomoči EU, Oddelek za kohezijsko politiko/NS in Oddelek za donacije EU/CFPE.

Sektor za investicije izvaja naslednje naloge:

Ukvarja se s sistemom priprave, planiranja in izvajanja investicij javnega značaja in razvojnih programov. Skrbi za izvrševanje zakonov in drugih predpisov v zvezi z investicijami in drugimi razvojnimi projekti ter sodeluje pri pripravi predpisov, uvajanju in dopolnjevanju sistema spremljanja izvajanja projektov v MFERAC, uvajanju in dopolnjevanju sistema planiranja investicij in razvojnih programov (SAPPRA), pri pripravi štiriletnega načrta razvojnih programov ter izdaja predhodna mnenja o projektih, ki se v času izvrševanja proračuna uvrstijo v načrt razvojnih programov države.

Sektor za sistem financiranja lokalnih skupnosti

Opravlja vse naloge, ki sodijo v pristojnost ministrstva za normalno delovanje lokalne samouprave. Tako Sektor za sistem financiranja lokalnih skupnosti izvršuje zakone in druge predpise in splošne akte, pripravlja predloge zakonov in druge predpise in splošne akte, predloge ukrepov, analize, poročila in informacije o stanju in dogajanjih, daje mnenja in predloge, odloča o zadevah iz svoje pristojnosti in opravlja druga strokovna dela ter druge naloge, ki se nanašajo na področje financiranja občin.

Sektor za sistem financiranja lokalnih skupnosti opravlja naslednje naloge:

- tekoče spremljanje prihodkov in odhodkov lokalnih skupnosti ter njihova analitska obdelava;
- pripravo ocene lastnih prihodkov lokalnih skupnosti;
- izdajo soglasij k investicijam, ki se sofinancirajo iz državnega proračuna;
- spremljanje zadolževanja javnega sektorja na lokalni ravni;
- izdajo soglasij k zadolževanju;
- sodelovanje pri pripravi ostale sistemske zakonodaje, ki ureja delovanje lokalnih skupnosti.

Sektor za napovedovanje fiskalnih tokov opravlja naslednje naloge:

- splošne (makro) ekonomske in javnofinančne analize v podporo pripravi in izvrševanju proračuna ter vodenju davčne politike;
- analize občutljivosti proračuna (prihodkov in odhodkov) na makroekonomske predpostavke, analize vplivov davčnih sprememb, analize tveganj itd.;
- napovedovanje in spremljanje proračunskih prihodkov;
- izračun varnostne meje in monitoring za maastrichtski kriterij glede višine primanjkljaja;
- sodelovanje z zunanjimi institucijami v smislu vodenja konsistentne fiskalne politike (UMAR, BS, IER, EF itd.).

Direktorat za javno premoženje

Delo v okviru direktorata se izvaja v naslednjih sektorjih:

Sektor za spremljanje državnih pomoči se ukvarja z obsežno tematiko, ki zajema nadzor nad dodeljevanjem in sistematičnim spremljanjem državnih pomoči v skladu s pravili EU:

- obravnava, ocenjevanje in posredovanje prigrasitev državnih pomoči Evropski komisiji;
- obravnava, ocenjevanje in izdajanje mnenj za državne pomoči, ki pomenijo skupinsko izjemo in za pomoči po pravilu "de minimis" ter njihovo zbiranje, obdelava in vrednotenje.

Sektor za evidence in analize javnega sektorja:

pri svojem delu tekoče sodeluje z ostalimi sektorji, še posebej s Sektorjem za upravljanje javnega premoženja in nadzor nad zadolževanjem, s službami in sektorji drugih direktorats Ministrstva za finance, ministrstvi in drugimi državnimi organi ter pravnimi osebami, katerim je država izdala poročila (podjetja, javni skladi, javni zavodi idr.), do katerih izkazuje obveznosti za izdana poročila (banke in druge finančne institucije), ima v njih svoje finančne naložbe ali do njih izkazuje terjatve.

Sektor za javno-zasebno partnerstvo opravlja naslednje naloge:

- pripravljanje predpisov s področja javno-zasebnega partnerstva;
- spremljanje izvajanja projektov javno-zasebnega partnerstva;
- vodenje evidenc projektov javno-zasebnega partnerstva;
- usklajevanje slovenskih predpisov s področja gospodarskih javnih služb in koncesij z evropskim pravnim redom;
- svetovanje javnemu sektorju pri oblikovanju in vrednotenju projektov javno-zasebnega partnerstva.

Direktorat za javno računovodstvo

Delo v okviru direktorata se izvaja v naslednjih sektorjih:

Sektor za razvoj sistema javnega računovodstva:

- priprava sistemske računovodske zakonodaje za javni sektor in sodelovanje pri pripravi sistemske zakonodaje s področja proračuna in zakladništva ter priprava metodologije vodenja in predstavljanja poslovnih knjig računovodstva javnega sektorja;
- računovodski nadzor nad premoženjem države;
- priprava pravil glede vsebinsko tehničnih svetovanj v enotni aplikaciji MFERAC.

Sektor za računovodstvo proračuna:

- usklajevanje evidenc z drugimi organizacijskimi enotami in zunanjimi institucijami;
- sodelovanje pri pripravi letnih poročil, zaključnega računa in pri spremljanju stečajnih postopkov;

- pomoč uporabnikom MFERAC, povezovanje uporabnikov in izvajalcev.

Sektor za računovodstvo proračunskih uporabnikov:

- enotno in pravilno vodenje poslovnih knjig proračunskih uporabnikov;
- priprava računovodskih izkazov in pojasnil k izkazom za proračunske uporabnike;
- informiranje proračunskih uporabnikov o porabi proračunskih sredstev;
- razvrščanje, klasifikacija, urejanje dokumentarnega gradiva s področja izvrševanja proračuna.

Sektor za obračun in izplačilo stroškov dela:

- priprava navodil za obračun plač in drugih osebnih prejemkov ter tolmačenje le-teh in dajanje pojasnil glede obračuna plač in drugih osebnih prejemkov;
- obračun in izplačilo plač in drugih osebnih prejemkov ter priprava poročil (npr. podatkov za odmero dohodnine);

Sektor za analitične računovodske evidence:

- vzdrževanje enotnih šifrantov aplikacije MFERAC;
- vodenje analitičnih evidenc;
- obveščanje proračunskih uporabnikov o neizvršenih plačilih kupcev in o poravnavi zapadlih obveznosti.

3.2 Identifikacija ključnih poslovnih procesov

V tem poglavju bomo opredelili tiste poslovne procese, s pomočjo katerih lahko definiramo ključne naloge ministrstva, to so:

Zagotavljanje stabilnosti finančnega sistema in njegov nadzor

Ta poslovni proces se izvaja predvsem v Direktoratu za finančni sistem, v manjši meri pa tudi v Direktoratu za sistem davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov. Vključuje naslednje naloge:

- zagotavljanje sistemskih rešitev, ki omogočajo učinkovito in varno delovanje finančnega trga ter nemoteno delovanje centralne banke in hkrati zagotavljajo njihov nadaljnji razvoj;
- krepitev sodelovanja z mednarodnimi institucijami in aktivno sodelovanje Republike Slovenije v mednarodni finančni skupnosti;
- sodelovanje pri pripravi evropske zakonodaje;
- spremljanje izvajanja zakonov in podzakonskih aktov in njihovo tolmačenje;
- oblikovanje metodoloških pristopov za ugotavljanje finančnih učinkov in analiz na področju davčnega in carinskega sistema;
- spremljanje učinkov uvedbe zakonskih predlogov v prakso;
- vodenje pogajanj pri sklepanju bilateralnih mednarodnih pogodb;
- sodelovanje z Davčno upravo Republike Slovenije (DURS) in Carinsko upravo Republike Slovenije (CURS);
- izvajanje dačnega in carinskega sistema Evropske skupnosti.

Priprava in izvajanje ter izvrševanje proračuna

Ta poslovni proces se izvaja v Direktoratu za proračun, Direktoratu za zakladništvo in Direktoratu za javno računovodstvo. Vključuje naslednje naloge:

- koordinacija in sodelovanje z ostalimi ministrstvi in proračunskimi uporabniki;
- usklajevanje in oblikovanje proračunske in javnofinančne politike;
- priprava proračunskega memoranduma in predloga proračuna;
- svetovanje proračunskim uporabnikom v zvezi z izvrševanjem proračuna;
- sodelovanje pri pripravi zaključnega računa proračuna;
- izvajanje nalog izračunavanja, napovedovanja in plačevanja prispevkov Republike Slovenije v proračun Evropske skupnosti;
- priprava informacij o neto položaju proračuna Republike Slovenije glede na proračun EU;
- sodelovanje pri pripravi sistemskih rešitev na področju proračuna, na področju razvoja sistema;
- oblikovanje izhodišč in navodil za pripravo proračuna;
- priprava predlogov in navodil v zvezi z investicijami in drugimi razvojnimi projekti in programi;
- spremljanje prihodkov in odhodkov lokalnih skupnosti;
- oblikovanje sistemskih rešitev za financiranje lokalnih skupnosti;
- napovedovanje in spremljanje proračunskih prihodkov;
- spremljanje obvladljivosti javnih financ;
- izvajanje ekonomskih in javnofinančnih analiz v podporo pripravi in izvrševanju proračuna;
- priprava sistemske računovodske zakonodaje za proračun, proračunske uporabnike;
- priprava računovodskih izkazov proračunskih uporabnikov;
- vodenje poslovnih knjig za proračun in proračunske uporabnike;
- izvajanje računovodskega nadzora.

Izvajanje kohezijske politike

Glede na trenutno gospodarsko situacijo je smiselno opredeliti izvajanje kohezijske politike kot samosvoj poslovni proces, saj predstavljajo povračila sredstev kohezijske politike v državni proračun velikokrat edini stalen prihodek državnega proračuna. Proces se izvaja v sektorju za upravljanje s sredstvi EU. Vključuje naslednje naloge:

- izvrševanje povračil prispevka Skupnosti v državni proračun;
- prejemanje plačil Evropske komisije;
- potrjevanje izdatkov do Evropske komisije;
- sodelovanje z drugimi resornimi organi, vključenimi v izvajanje kohezijske politike v Republiki Sloveniji;
- sodelovanje z Evropsko komisijo.

Spremljanje državnih pomoči, javno-zasebnih partnerstev in javnih naročil

Ta poslovni proces se izvaja v Direktoratu za javno premoženje. Vsebuje naslednje naloge:

- obravnavanje, ocenjevanje in priglasitve državnih pomoči Evropski komisiji;
- spremljanje podatkov o dodeljenih državnih pomočeh;
- izvajanje svetovanja javnemu sektorju pri oblikovanju in vrednotenju projektov javno-zasebnega partnerstva;

- vodenje evidenc;
- spremljanje izvajanja projektov javno-zasebnega partnerstva;
- usklajevanje predpisov s področja gospodarskih javnih služb;
- priprava zakonodaje o javnih naročilih.

4 MODEL VSM

4.1 Opredelitev in opis modela²

VSM model opredeljuje način nadzora (takorekoč vseh) organizmov, sposobnih preživetja. V našem primeru govorimo o podjetjih. Le-ta so lahko majhna ali velika. Če je podjetje majhno – v skrajnem primeru stvar enega posameznika, potem se vse operacije, osredotočijo na točno enega človeka. Za velika podjetja obstaja matematični izračun za postopek izgradnje modela, a z matematičnega stališča je zdaleč najbolj eleganten in zadovoljujoč model česarkoli, v bistvu model le-tega.

V primeru, da posameznik predstavlja podjetje, kot je to zapisano zgoraj, uporablja svoj živčni sistem za vodenje tega podjetja, v primeru, da podjetje upravljata dva partnerja, se funkcije delijo med njiju (običajna delitev proizvodnja – prodaja). Partner, ki je zadolžen za proizvodnjo, je specialist na področju notranjih receptorjev, medtem ko je partner zadolžen za prodajo, usmerjen bolj v okolje (zunanji receptorji). Komunikacija med partnerjema je nujna za uspešno delovanje podjetja.

Kot primer slabega povezovanja na zelo pomembnem nivoju zunanjih in notranjih receptorjev lahko povzamemo naslednji primer. Zunanji receptorji so sporočili naročilo posameznih listov kovine določene velikosti. Notranji so poročali o malo manjši sposobnosti izdelave od specificirane v vsaki dimenziji, višini in širini. Ker je bil management razdeljen med pomembnim prodajnim in pomembnim delovnim menedžerjem, je povezava med obema vnosoma zatajila. Prodajni manager je želel zadovoljiti stranko in spraviti obrat pod pritisk, medtem ko se je delovni manager skušal izogniti preizkušanju nemogočega. Mogoče sta se dve živčni povezavi prekrizali, kot se to dogaja v optičnem živcu. Prodajni menedžer je sporočil stranki, da obrat ne zmore naročila, delovni menedžer pa je za to izvedel in bil izjemno jezen. Vztrajal je pri tem, da prevzamejo naročilo in ga poskusil vsaj nekajkrat izvesti. A navsezadnje listi niso bili izdelani. Po zamudah in neskončnih izogibanjih resnici, so zunanji receptorji le začeli uigravati takšno melodijo, da se je ves sistem spravil v pogon. Vključen je bil tudi starejši management, kar pomeni, da se je zavest podjetja prebudila šele takrat, ko bi drugje to bil že avtomatični proces. Ko se to zgodi, smo lahko prepričani, da bo zavest začela iskati resnico okoli celotne situacije in zahtevala nova dejstva, in natančno to se je tudi zgodilo. Kmalu so ugotovili, da je naročnik že predhodno izračunal velikost lista kot zelo velik seštevek zelo majhnih kvadratov in da je v bistvu predlagal razrez tega lista v to število (izrezoval je kvadrate velikosti pepelnika). Tako je dokazano, da bi lahko zadostili njegovim potrebam takoj.

Obstaja veliko število primerov sesutja nadzornega sistema v podjetjih iz razlogov, navedenih zgoraj. Najresnejši primeri so najverjetneje tudi najpogostejši in ti so v povezavi z vsesplošno politiko podjetja, ki premalo poudarja povezave med notranjimi in zunanjimi receptorji, primer - glede kapitalskih naložb v podjetje bodo odločali ljudje v proizvodnji, ki mislijo, da vedo, kakšne so potrebe na tržišču. To se dogaja, ker ljudje v marketingu diktirajo ljudem v proizvodnji, kaj si želijo, a marketing deluje na osnovi dejstva, da oni

² Povzeto po Beer 1981; 119-166

vedo, kakšne so zmožnosti proizvodnje. In tako nastane, prav značilno, problem o kokoši in jajcu, ki ga je zmožen rešiti samo glavni direktor ali pa upravni odbor sam. Na žalost, ti ljudje vidijo samo tisti problem, ki ga lahko reši glavni direktor ali upravni odbor in lahko spregledajo, da bi skupna rešitev – takšna, ki se ozira na preživetje podjetja kot celoto – dala povsem drugačen odgovor.

V resničnem življenju je položaj veliko bolj zapleten zaradi različnih pogledov vodstvenih struktur podjetja. Na primer, finančni direktor je lahko v celoti obseden s tradicionalno analizo situacije; če je temu tako, bo komuniciral v jeziku, ki je v povezavi s stroški in naložbami – to je jezik, ki prispeva k neizogibnemu ohranjanju dejanskega stanja. Podpirajo ga lahko tudi direktorji, ki razmišljajo na povsem enaki ravni.

Najbolj konkurenčna podjetja so tista, ki imajo sposobnost, da se najhitreje otresejo teh neskončnih zank. Običajno si v takšnih podjetjih direktor družbe zagotovi prvovrstno operativno raziskovalno skupino. Če se tem ljudem omogoči, da se seznanijo z naravo posla in da ustvarijo interne analize življenja v podjetju, lahko uspejo pri zagotavljanju povezave med posameznimi fragmenti (receptorji), kar je zelo zaželeno. S tem se dosega dodana vrednost organiziranosti podjetja, saj so vse funkcije predmet analize te raziskovalne skupine. V primeru, da direktor proizvodnje zahteva operativno raziskovalno študijo o težavah proizvodnje, pričakuje rešitev, ki je osredotočena na proizvodnjo – ne želi, da mu raziskovalna skupina začne z razlago o prodajni strategiji v podjetju. Po drugi strani pa, kdorkoli odgovarja vodstvu o delu raziskovalnega oddelka, ni zadovoljen, če skupina dela na primeru, ki se ne ukvarja 'z ničemer posebnim' in zato vzpodbuja skupino, da se le-ta ukvarja z nalogami, ki so ji bile predpisane s strani vodij oddelkov.

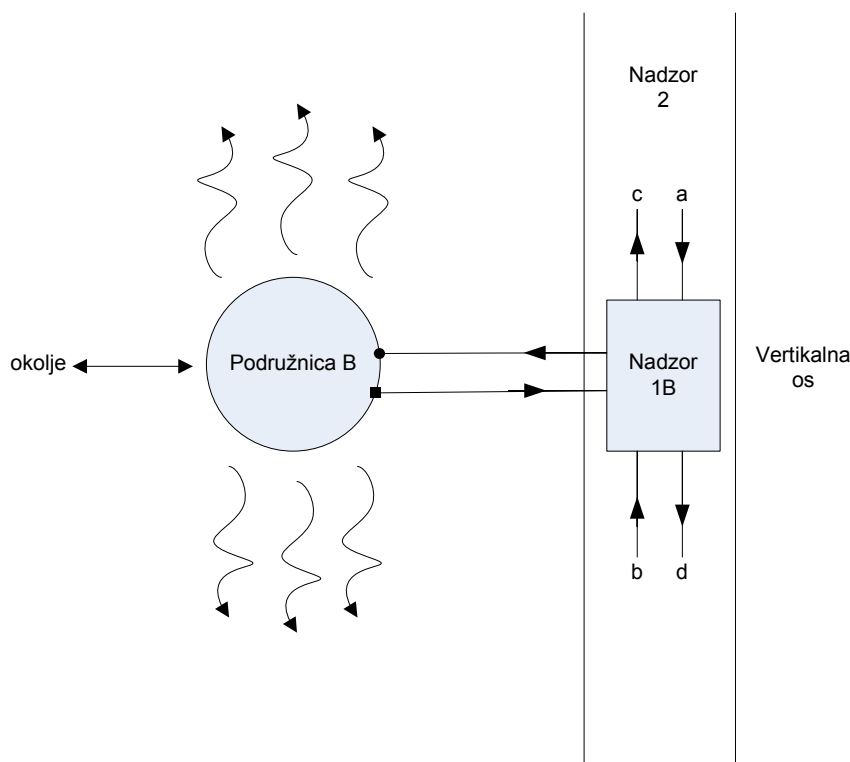
Kar velja za majhna podjetja, še toliko bolj velja tudi za velika. Resnično veliko podjetje je skupek majhnih: vsebuje oddelke, podružnice itd. Če lahko za naše možgane upravljanje samo enega 'podjetja' predstavlja težavo, kako veliko bolj težavno je potem nadzorovati veliko podjetje, da smiselno funkcionira – opredeljujemo ga lahko kot samostojen živ organizem. Prav tu se pojavljajo nasprotujoče si trditve in pogledi na svet znotraj podjetja zaradi fragmentacije v proizvodnjo, prodajo in tako dalje, pojavljajo se nasprotujoča si mnenja tudi znotraj posameznih podjetij, ki so združena v veliko korporacijo. Z drugimi besedami, organiziranost temelji na načinih, ki jih zakon nujne raznolikosti in informacijske teorije na splošno ne upravičuje.

Tako lahko na vprašanje »Model česa je ta model?« odgovorimo z »Model živega organizma« – ne glede na njegovo velikost. Pogled na dejansko organizacijo podjetja kaže, da so nekateri deli organizacije del zavesti, nekateri pa avtonomni. Bistveno je, da ti deli med seboj variirajo, odvisno od aplikacije. Če si zamislimo ogromno korporacijo kot živ organizem, ima lahko upravni odbor sam po sebi vlogo zavesti. Odbori podružničnih podjetij so z vidika upravnega odbora središča avtonomne aktivnosti. A to dejstvo ne predstavlja premika v eno od podružničnih podjetij in obravnavanja le-tega kot žive enote. Če do tega pride, bi pomenilo, da je naš nadzorni sistem osredotočen na vzdrževanje politike, ki je usmerjena v preživetje in obravnava podjetje v izolaciji. V tem primeru lahko 'pride do spora' z ostalimi povezanimi podjetji in bo upravni odbor moral rešiti situacijo.

Podjetje glede na model VSM predstavlja integralni organizem, z vertikalno nadzorno osjo, sestavljeno iz petih hierarhično razporejenih sistemov. Posamezne podružnice tega

podjetja, bodisi kot celota ali pa samo oddelek, so povezane z vertikalno nadzorno osjo na nivoju sistema 1 (Slika 15). Podružnica (imenujmo jo B) sproži aktivnost, in ta aktivnost je prikazana na diagramu z valovitimi puščicami. Aktivnosti v tej podružnici se morajo sporočiti v smeri od sistema 1 do sistema 2, kar je analogija hrbtenice. Slika 15 prikazuje le eno 'vretence' sistema 2. Ker je podružnica del celote, se njene aktivnosti zaznajo z interoceptorji – ti so prikazani na diagramu kot črn kvadrček. Informacija se širi do križišč sistema 1 in 2 in odziv se poroča nazaj podružnici. Navodila podružnici prihajajo preko ustreznega vretenca sistema 2, s sistemov višjega nivoja vzdolž črte, označene z a (navodila za nižje opredeljene aktivnosti nadaljujejo vzdolž črte, označene z d). Podatki o aktivnostih ostalih podružnic, ki so namenjene višjim nivojem nadzora, prihajajo po prevodni črti, označeni z b, kjer se pridruži novim informacijam iz tega centra ter nadaljuje pot navzgor vzdolž črte c. Opredelimo še kontrolno funkcijo sistema 2.

SLIKA 15: : POVEZAVA PODRUŽNICA – ODDELEK – NADZORNI SISTEM



Vir: Beer (1981, 125);

Vretence sistema 2, ki je nadzornik podružnice B, ima skupino osnovnih navodil, ki se prenašajo navzdol po črti a, skupaj s spremembami iz trenutka v trenutek in posebnimi navodili, ki so pripravljena za uskladitev s poročili iz podružnice. Sedaj lahko opredelimo kontrolno funkcijo sistema 2. Sistem 2 ima osnovni načrt za združbo podružnic in to specifično vretence (1B) ima osnovni načrt za podružnico B. Tako lahko nadzornik 1B primerja dejansko izvajanje načrta, ko le-ta poteka in tudi prilagaja načrt ob prejetju novih navodil, ko ta prispejo. Obstajajo številni razlogi, zaradi katerih podružnica ne deluje vedno v soglasju z izvirnimi namerami in so zato potrebne prilagoditve. Osnovna naloga sistema 1 je, da izračuna takšne prilagoditve hitro in jih posreduje nazaj podružnici. To je refleksna nadzorna aktivnost in ima veliko skupnih značilnosti z vidika nadzornega inženiringa.

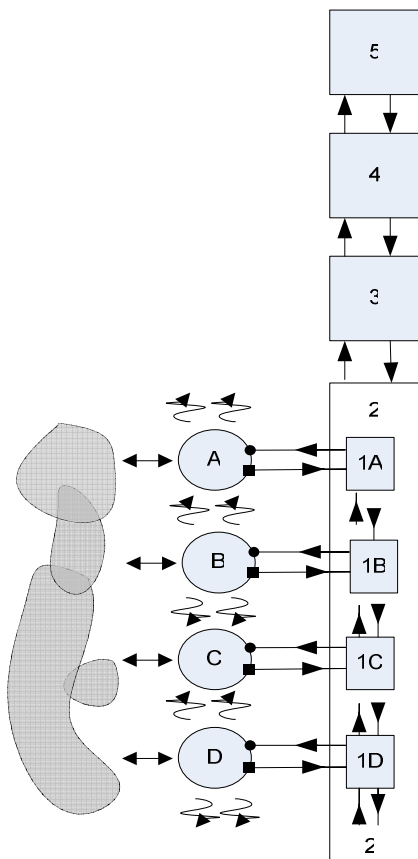
Zahvaljujoč tehnikam predvidevanja moderne statistične teorije je mogoče, da nadzornik (1B) predvideva odklone od načrta in že začenja vnaprej prilagajati navodila. Ta prilagajanja so včasih očitna, včasih pa presenetljiva. Ker lahko, znotraj določenih omejitev, izračunamo smer sprememb, ko se te pojavijo, in izračunamo tudi verjetnost, kako se bodo nadaljevale. To se dogaja vseskozi v servo-inženiringu, dogaja pa se tudi na makroekonomskem nivoju v marketingu. Na primer, majhne količine izdelka se lansirajo na tržišče. Vzpostavljena je določena stopnja prodaje in opravijo se številna merjenja, kar se tiče oglaševanja, ponudb itd. Ko so pospeševalni učinki znani in ko se sprejmejo določene odločitve, kar se tiče investiranja vanje, stopnje proizvodnje in distribucije izdelka, se vse skupaj prilagaja stalno spremenljivim napovedim. Kar je presenetljivo glede tega osnovnega managerskega orodja je, da prvič opazujemo dejstva že, preden se pojavijo. Podjetja vlagajo veliko truda v to, da presežejo oviro, imenovano 'zdaj' in v to, da se vodstvo ukvarja s tem, kar lahko nadzoruje v tem trenutku in v prihodnosti, ne pa, da se ukvarja s tem, kar se ne da več voditi in je stvar preteklosti, pa naj bo tako bližnja. Seveda se lahko iz preteklosti nekaj naučimo, a nanjo ne moremo več vplivati.

To je naloga vertikalne osi, sistema 1. Ta naloga postane nemogoča, če manjka kateri od delov sistema. Začetni načrt se mora nenehno osveževati na osrednji nadzorni osi – v nasprotnem primeru ni več v skladu s potrebami organizacije kot celote. Obstajati mora takojšnje prepoznavanje situacije, drugače prihaja do časovnih zamikov, ki zaženejo povratno zanko v nenadzorovano oscilacijo. Obstajati mora tudi način usmerjanja podružnice, da nadgrajuje in osvežuje svoj načrt in sproti razrešuje vse težave, na katere naleti. Vsekakor drži, da urgentnost, s katero se sooča lokalni management v podružnici v nadzornem sistemu tradicionalnega podjetja, ni najboljša s stališča korporacije. Ne obstaja tudi noben razlog, zakaj bi tako moralo biti, kajti lokalno vodstvo se ukvarja samo z lokalnimi podatki.

Sistem 2 se lahko ukvarja z nekaterimi od teh težav. Namen njegovega obstoja je, da zagotavlja lokalno interakcijo med Sistemom 1 in vsemi njegovimi podružnicami.

Slika 16 predstavlja analogijo hrbtenice, kamor so vključeni vsi sistemi 1 in vidimo še, kako vsak sistem 1 komunicira s svojimi kolegi, da bi s tem odpravil logična nasprotovanja. Vsi morajo delovati skupaj na upadajoči črti a , ki daje navodila. A zgolj pomanjkanje nasprotovanj med nadzorniki sistema 1 ni dovolj. Težave se lahko začnejo, ko je nadzorni proces (sistemi 1 vključeni v sistem 2) opredeljen kot dinamična aktivnost. To je trenutek, ko pride v igro avtonomni sistem. Na sliki je predstavljeno, kako sistem 2 oblikuje analogijo hrbtencičnega kanala.

SLIKA 16: LOKALNA INTERAKCIJA SISTEM 1 - PODRUŽNICE

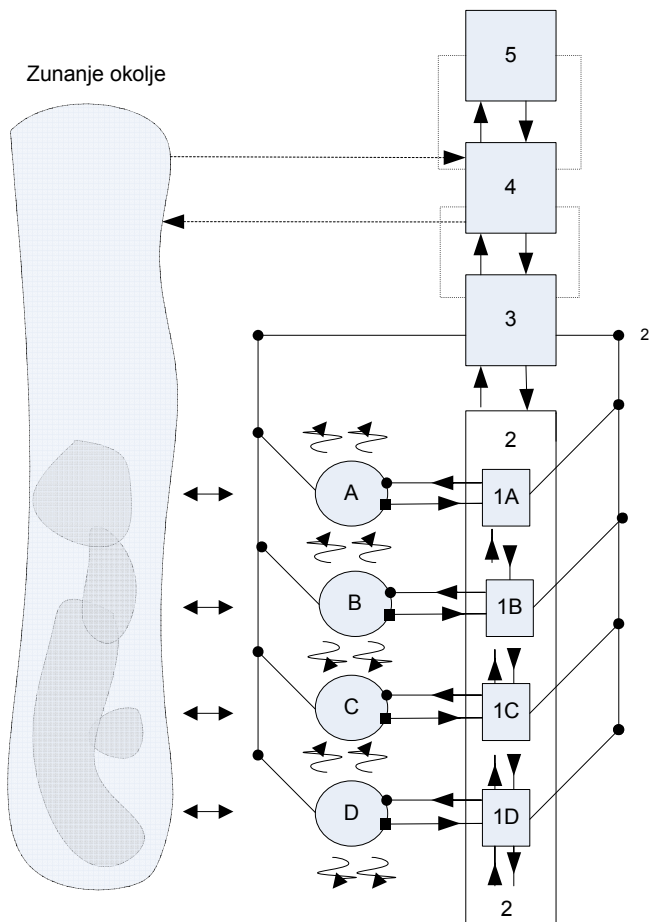


Vir: Beer (1981, 128);

Na sliki 17 je dodan avtonomni sistem (leva in desna stran slike). Na desni strani diagrama je analogija debla, ki povezuje skupaj hrbtencične vozle sistema 1. Na levi strani diagrama je analogija skupine živcev. Tako sistem 3 nadzira stabilnost notranjega okolja v podjetju s posredovanjem povratne informacije. Vsak organ telesa, ki smo ga poimenovali podružnica podjetja, bi bil izoliran na svoji vertikalni osi, če ne bi obstajala takšna ureditev, ki ima nadzornika vsakega organa, vse skupaj pa je povezano v skupni nadzorni sistem, ki smo ga imenovali sistem 2. A tudi sistem 2 bi deloval brezciljno, če ne bi bil nadzorovan z višjega nivoja sistema 3.

Avtonomni sistem na desni strani diagrama vse to nadzoruje. Uporablja jezik višjega nivoja kot sistem 2, ker mora analizirati njegovo ravnanje. Če je njegovo delo, da stabilizira proizvodno okolje podjetja, mora posredovati povratne informacije na različnih nivojih, kar lahko umiri oscilacije, povzročene z načrtovanimi prilagoditvami. Zgodi se naslednje: zaznana mrzlična aktivnost v primeru zahtev višjih nadzornih sistemov za več proizvodnega truda, da bi zadostili neki krizi. Ko se to zgodi, bodo o tem seznanjene vse podružnice. Njihovi odzivi v sistemu 1 bodo šli neposredno v računalnike sistema 2, kjer bodo lokalno racionalizirani in posredovani do nadzornih sistemov sistema 3, skozi centralni sistem. Ista informacija bo prebudila tudi deblo, ki povezuje hrbtencične vozle, in posledično doseгла nadzorni center po drugi poti.

SLIKA 17: OPREDELITEV AVTONOMNEGA SISTEMA



Vir: Beer (1981, 130);

Kot primer delovanja opišimo primer iz vsakdanjega življenja. Odločimo se, da bomo poskušali ujeti avtobus. To izvedemo na podlagi ocen razdalj in hitrosti in bliskovite kalkulacije, ki nam narekuje, ali bomo sposobni dejavnost uspešno izvesti. Naše telo se aktivira. Pomembnim organom, npr. srcu in pljučem, je naročeno (sistem 5 do 4 do 3 do 2 do 1), da drastično povečajo svojo aktivnost. Avtonomni sistem 3 je opredeljen na sredini tega postopka in nadzoruje njegove učinke. Desnostranska zanka nadzoruje interakcijo med organi in dotokom adrenalina. Levostranska zanka opreza za znaki napora. Lahko da nismo fizično sposobni ujeti avtobusa. Zaviralna zanka deluje v smeri, da nas reši notranje fizične nesreče. Kljub temu mora sistem 3 prekiniti s svojim delom, da ohrani naš notranji sistem stabilen in na pomoč mora priti naslednji nivo v hierarhiji. Splošna aktivnost navpične osi se ponovno nadzira in preklaplja s pomočjo sistema 4, ki obvešča skorjo, kjer je bil načrt zastavljen, da stvari uhajajo izpod nadzora. Iz tega dejstva lahko izluščimo najvišji računalniški podsistem istega tipa nadzornega procesa, ki smo ga videli že na nižjem nivoju. Obstajal je načrt; sporočila, ki prihajajo, nakazujejo, da se ga ne da izvesti (da avtobusa ne bomo ujeli) – in tako ga mora sistem 5 spremeniti. Ne moremo se zanašati na dodatne rezerve in pošiljati sporočil še višje po lestvici. Dosegli smo mejo – ki jo opredeljuje zavest človeka, odločili smo se, da bomo pustili, da nam avtobus uide. V računalniškem jeziku so možgani pretehtali med originalnim načrtom in skupino spremenljivih prihajajočih sporočil ter določili neujemanje.

Na enak način lahko opredelimo tudi vodenje podjetja. Upravni odbor razpravlja o moči informacije, ki jo ima in formulira načrt – recimo glede pobude za veliko povpraševanje. To je aktivnost za sistem 5, ki primerno prejema vse razpoložljive informacije iz zunanjih in notranjih receptorjev skozi sistem 4, kjer se opravlja delo zaposlenih. V sistemu 4 se bo tudi ustrezno razporedila odločitev najvišjih nivojev in posledični ukazi navzdol po navpični ter vzdolž stranskih osi. Sistem 3, ki je avtonomen, bo skušal poskrbeti, da je ta načrt implementiran. Dokler bo še vedno obstajala možnost, da se lahko navodila odbora izvedejo znotraj fizioloških meja, bo sistem 3 nadaljeval z nalogo, vzporedno pa bo poročal tudi višjim nivojem. Če se izkaže, da je načrt nemogoče izvesti, je potem v rokah upravnega odbora, da zmanjša svoja pričakovanja in namere.

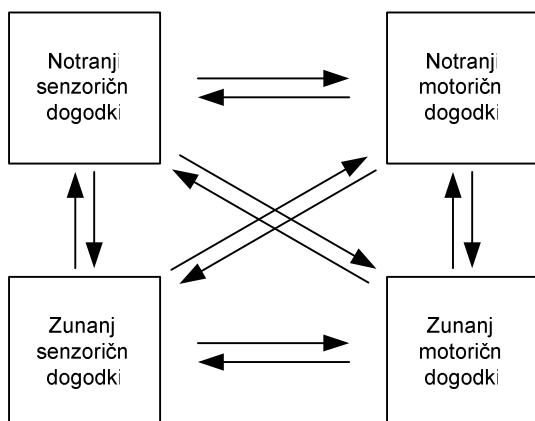
V dosedanjem opisu modela je notranja stabilnost organizacije zagotovljena s strani treh sistemov najnižjega nivoja – to je nadzorni aparat, povzet s terminom avtonomija. Prav tako smo opredelili, kako se ta skupina sistemov napaja preko navpične nadzorne strukture znotraj sistema 5. Sistem 4 je povezujoč mehanizem med namenskim in avtonomnim nadzorom. Predstavlja ključen dejavnik v celotni organizaciji.

Opredelimo ga lahko kot mehanizem, ki skrbi za prenos signalov iz enega dela organizacije v drugega. Potrebno je poudariti, da pri tem ne gre le za osnoven prenos signalov, ampak gre za kompleksen sistem, ki na eni strani sprejema signale sistemov 1 do 3, jih analizira, primerja z načrtovanimi, razvršča med bolj ali manj pomembne, skratka pripravlja informacije, na podlagi katerih bo lahko sistem 5 sprejel ustrezne odločitve in jih na drugi strani spet posreduje sistemom nižjega nivoja.

Sistem 3 predstavlja z vidika korporacije nadzorno funkcijo. Njegova pozornost je v celoti usmerjena navzdol – posveča se vsem avtonomnim funkcijam. A njegovi lastni nadzorniki skupne zavesti, usmerjene navzgor, so v bistvu zaviralci. Če temu ne bi bilo tako, bi bili višji nivoji nadzora preplavljeni z informacijami, ki so relativno nevredne strateške pozornosti. Rešitev za zmanjšanje navzgor usmerjene nepozornosti, ki je značilna za sistem 3, predstavlja naraščujoča mrežna struktura, ki prenaša pomembne informacije skozi vse avtonomne nadzorne sisteme.

Sistem 4, ki se nahaja na desni strani navpične nadzorne osi, mora v tem primeru povezati delovanje sistema 5 in samega delovanja korporacije. Prav tako preklaplja in usmerja vse informacije, ki jih najvišje vodstvo potrebuje za delo organizacije v smeri navzgor. Poleg tega zajema vse podatke, ki se nanašajo na okolje, skozi receptorje, jih filtrira in porazdeli smiselne informacije tako navzgor kot tudi navzdol v uporabo vsem ostalim nadzornim sistemom. Navsezadnje pa upravlja tudi t. i. algedonični sistem – mehanizme zadovoljstva, nezadovoljstva, uspešnosti, ležernosti – katerega pretok podatkov se razlikuje od normalnih poti informacij. Če primerjamo delovanje organizacije s strukturo naših možganov, je za vsako dobro organiziranost pomembno, da vključuje tako motorične in senzorične zunanje in notranje aktivnosti ter tudi povezave med njimi za zagotovitev nemotenega delovanja (slika 18).

SLIKA 18: POVEZAVA SENZORIČNI – MOTORIČNI DOGODKI



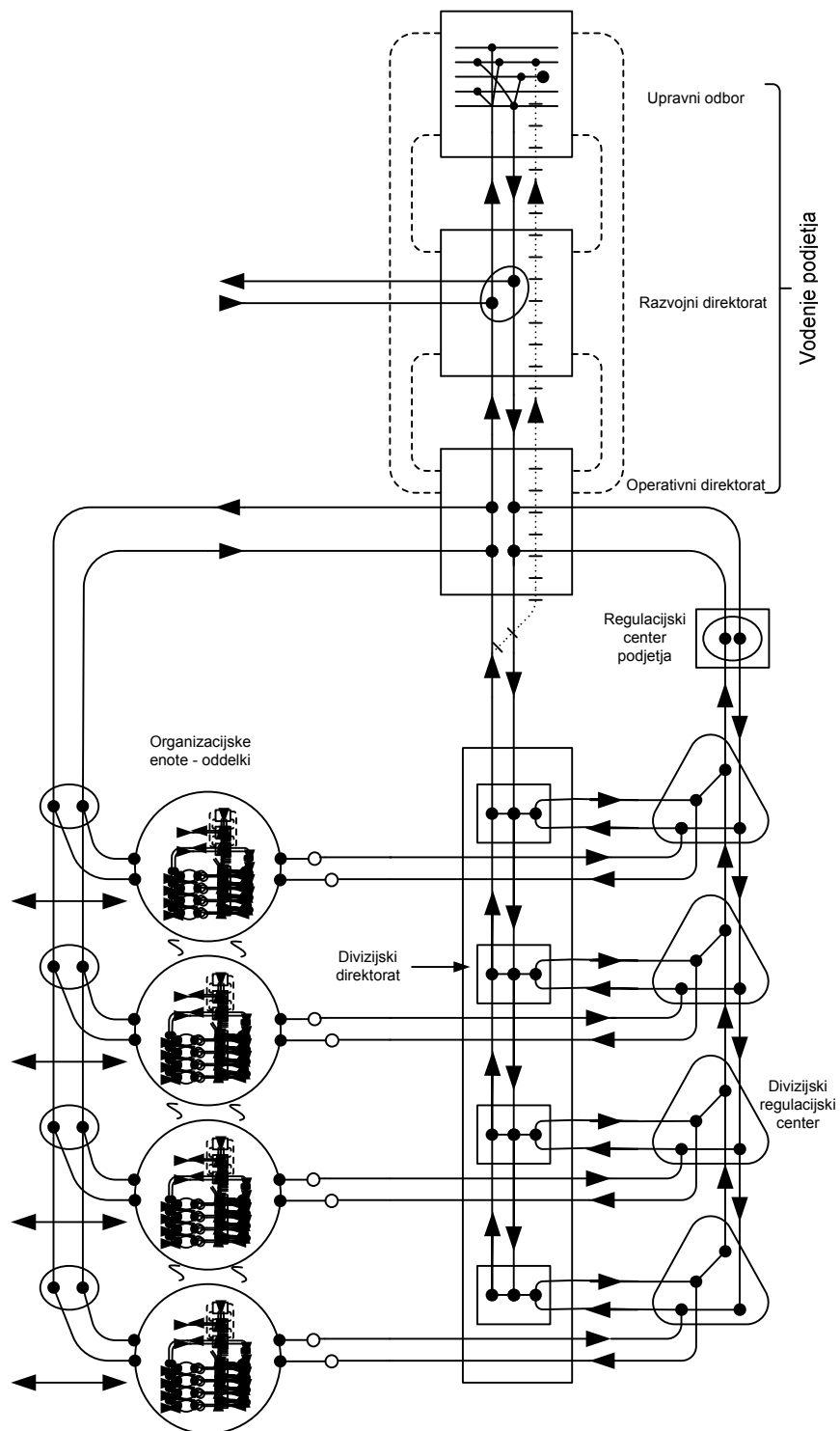
Vir: Beer (1981, 143);

Celoten organizacijski model VSM lahko opredelimo kot končni recept za obliko organiziranosti. Vrednost modela je, da razjasni, kako organizacija pravzaprav deluje, za razliko od tega, kako naj bi domnevno delovala, tako da se lahko izboljša in postane bolj učinkovita. Poglobljena obravnavava živega organizma, kot je podjetje, jasno razkrije vse strukturne značilnosti, ki smo jih omenili. Lahko obstajajo prirastki in dodelave, ki se lahko še odstranijo, a vendar nekatere glavne značilnosti modela obstajajo samo v osnovni obliki. Poleg strukturnih značilnosti je potrebno upoštevati še učinkovitost pretoka informacij – še posebej narava filterjev in relativnih časovnih zamikov okoli posameznih organizacijskih zank.

Model živega organizma, predstavljen na sliki 19, je povsem splošen. Lahko ga primerjamo z idealiziranim diagramom, katerega smo prikazali na sliki 17. Najprej je potrebno opozoriti na osnovno metasistemsko značilnost petstopenjske hierarhije, skupaj z zelo močnimi metalogičnimi okoliščinami, da je organizacija vsakega organizacijskega oddelka mikrokozmos celotne organizacije. Potrebno je poudariti, da je celota vedno vključena v posamezni del in da se tega lahko naučimo iz biologije, kjer lahko najdemo načrt celotnega organizma v vsaki celici. To pomeni, da je na sliki 19 celoten diagram ponovljen znotraj vsakega kroga, ki predstavlja organizacijsko enoto, seveda to v obratnem smislu pomeni, da bi se lahko celoten diagram ponovil v vsakem posameznem delu organizacije – in tako naprej v neskončnost. Ta rekurzivna značilnost diagrama pomeni, da je le-ta pristojen za vsako organizacijo. Kibernetika se je naučila trikov v teoriji iz logike in v praksi iz genetike.

Za predstavo tega modela v strukturi organizacije predpostavimo, da vsak oddelek v podjetju predstavlja organizacijo zase, ki je organizirana na enak način kot širša organizacija.

SLIKA 19: MODEL VSM



Vir: Beer (1981, 175);

Vloga oddelka v organizaciji

Oddelek vodi poseben direktorat (divizijski direktorat), ki je prikazan kot kvadraten okvirček na vertikalni nadzorni osi. Oddelek je v osnovi avtonomen. To pomeni, da 'dela, kar želi' znotraj samo ene omejitve: še naprej pripada organizmu. Glede na našo analizo ta omejitev uvaja natančno tri praktične menedžerske nadzore:

1. *Delovati znotraj namere celotnega organizma*

Cilji celotne organizacije in njene namere se posredujejo navzdol po vertikalni nadzorni verigi od sistema 5 in ta odgovornost je v diagramu ponazorjena z dvigujočimi se črtami na tej isti osi. Ti cilji in navodila morajo biti oddelkom razloženi zelo natančno (oddelki lahko sodelujejo v formulaciji navodil). Zaposleni v oddelkih morajo najprej identificirati sami sebe v podjetju in se naučiti govoriti metajezik, šele nato lahko razumejo probleme, ki nastajajo. V mnogih podjetjih zaposleni tega niso pripravljeni storiti. V tem primeru oddelek vpliva na namere celotnega organizma na tri načine:

- s stopnjo lahkote, s katero uboga vertikalna navodila, ki so posredovana navzdol po vertikalni nadzorni osi (nadzira jo sistem 5);
- z mehanizmi zadovoljstva, nezadovoljstva, uspešnosti, ležernosti – posredovano preko informacij, ki so filtrirane na račun algedonične poti, ki je posebej označena črtkano na sliki 19. V organizaciji se to kaže v obliki neposrednih klicev, ki jih opravijo v sistemu 1 v smeri sistema 5, morajo pa iti mimo razvojnega direktorata sistema 4;
- z avtonomno poročilno informacijo, ki je posebej predstavljena sistemu 3.

2. *Delovati znotraj koordiniranega okvira Sistema 2*

Direktorat oddelkov mora sprejeti obstoj ostalih oddelkov, na katerih interakciji sloni sinergija korporacije. Glavni vodje oddelkov običajno niso zmožni upoštevati tega dejstva – to je enostavno zato, ker morajo voditi svoje lastne organizacije znotraj svojega kroga. Po drugi strani seveda lahko obstaja tudi ena struktura v odboru, ki razmišlja drugače ali pa nekateri posamezniki (ki imajo dvojne vloge v organizaciji). A v praksi mora glavni vodja oddelka biti povsem predan učinkovitemu vodenju svojega oddelka, kot da se pričakuje, da bo njegov oddelek porazil vse ostale, recimo v bitki za kapital. Iz tega sledi, da mora biti v divizijski regulacijski center dodeljena oblika nadzora (Slika 19).

3. *Predati avtomatičnemu nadzoru Sistema 3*

Normalno delovanje podjetja ni samo stvar preprečevanja oscilacij (kar upravlja sistem 2). Če naj bi bila sinergija podjetja prisotna v vsakem trenutku, potem se morajo včasih žrtvovati potrebe posameznega oddelka, ne na račun celotnega podjetja, kar je stvar sistema 5, ampak na račun ostalih oddelkov. Iz te objektivno očitne omejitve sledi, da se od kakšnega oddelka lahko zahteva tudi likvidacija. Lahko je recimo škodljiv za optimalno delovanje ostalih oddelkov, seveda pa gre tu tudi za konflikt interesov, ki se lahko razreši, po logiki, samo na vrhu (upravni odbor).

Merjenje dosežkov

Dinamika celotne strukture je odvisna od njene uspešnosti. Kazalniki uspešnosti lahko predstavljajo nakupne in prodajne cene, smer in stopnjo pretoka denarja. Na ta način pridemo do natančnega izračuna poslovne aktivnosti v podjetjih, ki imajo funkcijo vodenja

stroškov. Le-to zagotavlja neke vrste osnovo, s čimer lahko primerjamo različne aktivnosti različnih oddelkov.

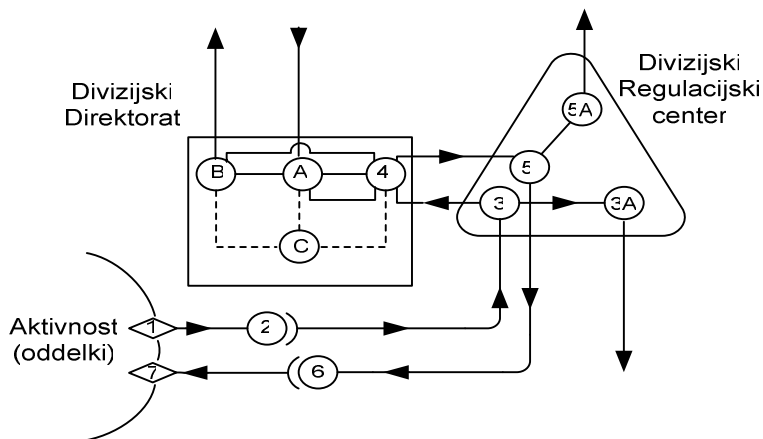
Z vidika podjetja je uspešnost posameznih oddelkov kratkoročna in dolgoročna. Vidik, da bi morali stroški biti minimizirani oz. dobiček povečan znotraj določenega časovnega obdobja, pušča zunaj obravnave ostale elemente, ki so ključni za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti znotraj posameznega oddelka. Oba omenjena vidika sta znotraj podjetja latentna in se lahko nadgradita s pomočjo managementa ali pa zapravita svoje možnosti ob neustreznem delovanju upravnega odbora. Vsaka sprememba delovanja se pozna tudi na stroških, ti pa so kratkoročni nadzorni inštrumenti, ki ne bodo zaznali slabega vodenja virov. Slabega vodenja se ne bo dalo zaznati, dokler ne bo že prepozno (skozi račune), čeprav se to dogaja že v tem trenutku.

4.2 Sistem 1³

Za postavitev sistema 1 v okviru modela VSM moramo najprej vedeti, kako deluje znotraj podjetja. Njegova naloga obsega nadzor posameznega oddelka kot odziv na direktive in nadvladujoča navodila, ki prihajajo od zgoraj, in kot reakcija na neposredne zahteve zunanjega sveta, z zavedanjem potreb ostalih oddelkov.

Divizijski direktorat, ki je predstavljen na sliki 19, leži na vertikalni osi, poroča managementu podjetja, od katerega prejema navodila in je odgovoren za upravljanje oddelka (prevzema odgovornost za programiranje, načrtovanje s cilji in normativno načrtovanje oddelka). Njegovo nadzorno orodje je divizijski regulacijski center (označen na sliki 19 kot trikotni simbol). Tu se skupaj nahajajo funkcije nadzora in filtriranja za vstopne podatke in strateško načrtovanje ter funkcije taktičnega načrtovanja za izhodne podatke (ta del sistema 1 sestavlja sistem 3 – regulacijski center podjetja).

SLIKA 20: SISTEM 1



Vir: Beer (1981, 170);

³ Povzeto po (Beer 1981; 167-172)

Vnos informacij pri divizijskem regulacijskem centru je sestavljen iz surovih podatkov, ki izhajajo iz operacij oddelkov (korak 1). Zbrani podatki so pripravljene za obdelavo in nato posredovani regulacijskemu centru podjetja. To je sinaptična funkcija (gre za takojšen prenos podatkov) in je na sliki 19 prikazana kot majhen bel krogec na vhodni prenosni črti. Sinapsa sama je v bolj podrobni risbi na sliki 20 prikazana kot korak 2. Na začetku bodo zbrani vsi podatki, da se bo lahko ustvaril klasifikacijski sistem (od enostavnih do bolj kompleksnih modelov zmožnosti). Ob začetku pritekanja podatkov o operacijah, od pretvornikov koraka 1 skozi sinaptično funkcijo koraka 2, začne divizijski regulacijski center izračunavati kazalce uspešnosti in jih urejati ter razporejati v homogene skupine (Korak 3).

V tej točki se izvaja prvi filtrirni proces divizijskega regulacijskega centra. Deluje na osnovi zelo lahko upravljivih statističnih tehnik. Skupina oddelkov izgradi podatkovni potencial pri sinapsi ob koraku 2 in sproži celoten vzorec v regulacijski center. Znotraj koraka 3 se podatki aplicirajo na shranjene modele in ustvarijo se ustrezni kazalci uspešnosti. Te vrednosti se nato primerjajo s shranjenimi parametri ustrezne uspešnostne skupine (posamezni oddelki), da bi videl, ali so se razvile kakšne statistično pomembne informacije. Če so se, jih filter posreduje naprej (korak 3A in 5A).

Opisan regulacijski sistem je sposoben zaznavati spremembe v realnem času. Tako se klasifikacijski sistem kontinuirano prilagaja dogodkom, hkrati pa je oddelčni direktorat simultano opozorjen, če pride do kakšnih sprememb (to je korak 4 na sliki 20).

Za opredelitev koraka 5 je pomembna ugotovitev, da so osnovni postopki za nadzor aktivnosti že uravnani. Korak 5 je bolj dinamičen proces prilagoditve, ki izbira določene načrte za implementacijo in meri zahtevane programe v izvedljivi obliki za trenutno obdobje. Ta proces, ki se vseskozi dogaja (v koraku 5), daje sinaptična navodila delovnim enotam (preko koraka 6). Kot primer navodila bi lahko opredelili natančne korake, ki jih mora oddelek izvesti kot rezultat procesa prilagoditve, ki je bil opredeljen v koraku 3, usklajen s korakom 4, in se preko koraka 5 ter sinaptičnega navodila (korak 6) izvede v koraku 7.

4.3 Sistem 2⁴

Sistem 2 je metasistem, ki vključuje vse Sisteme 1. Prikazan je v obliki visokega, ozkega, pravokotnega okvirčka, narisane okoli stolpca okvirčkov, ki so sami po sebi sistem 1. Povezuje divizijske regulacijske centre in regulacijski center podjetja, kot je prikazano na sliki 21. Opredelimo ga lahko kot zapleten vmesnik med sistemoma 1 in 3 (ima namreč značilnosti obeh).

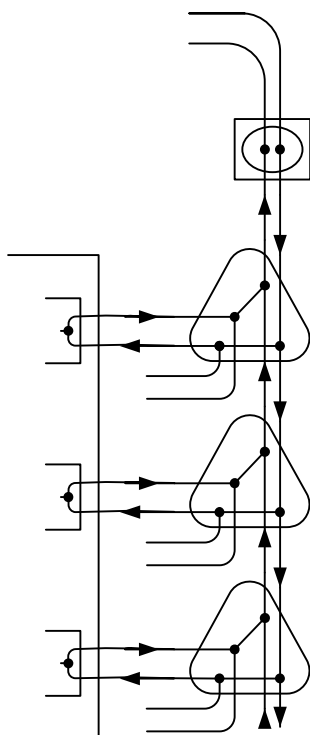
Predstavlja edino orodje, preko katerega se lahko preprečijo nekontrolirane oscilacije med posameznimi oddelki. Primer: oddelek B prejme surovino iz oddelka A, ki predstavlja oddelku A končen izdelek. Dejansko gre za prenos fizičnih stvari od A do B navzdol. Zahteva po surovini, sprejem naročila, obdelava in predložitev računa, to so vse prenosi informacij, ki se bodo pojavili na vertikalnih oseh, prikazanih na sliki 21. Najprej se

⁴Povzeto po (Beer 1981; 172-175)

sprememba v produktivnosti v oddelku A avtomatično prenese na druge oddelke s korakom 3A. Sprememba, ki se zabeleži, je statistični izraz, ki je odražen v številkah uspešnosti, nadalje regulacijski centri v ostalih oddelkih lahko takoj ocenijo učinek na njihove proizvodne načrte in programe in preverijo izračune uspešnosti svojih lastnih zalog.

Divizijski regulacijski center, ki prejema vse te informacije, je sposoben pogleda višjega reda, da pregleda vse posledice. Ta nato poroča sistemu 3, ki se nahaja na vertikalni osi in ki lahko povleče managerske poteze s priklicem avtoritet sistema 5. Divizijski regulacijski center deluje vzporedno s sistemom 3, tako kot vhodna sinapsa na horizontalni osi deluje vzporedno s sistemom 1.

SLIKA 21: SISTEM 2



Vir: Beer (1981,173);

Glavni namen te celotne ureditve je v njeni avtomatični enostavnosti in posledično njeni hitrosti. Sporočilo je, da se je »nekaj spremenilo in kot tako« gre simultano od divizijskega regulacijskega centra do:

- 1) divizijskega direktorata;
- 2) ostalih divizijskih regulacijskih centrov in
- 3) regulacijskega centra podjetja.

Naloga divizijskega direktorata je v prvi vrsti odkriti, kaj je šlo narobe, kako je do tega prišlo in pripraviti načine za sanacijo. Spremembe predstavljajo stalnico v podjetjih in s tem se je potrebno soočiti. Divizijski regulacijski center mora opraviti nekaj reprogramiranja. Ostali oddelki se posledično temu prilagajajo in hitro poročajo

regulacijskemu centru podjetja. Divizijski regulacijski center je tako nadzornik in koordinator divizijskih direktorats in tudi vhodni filter na poti do sistema 3.

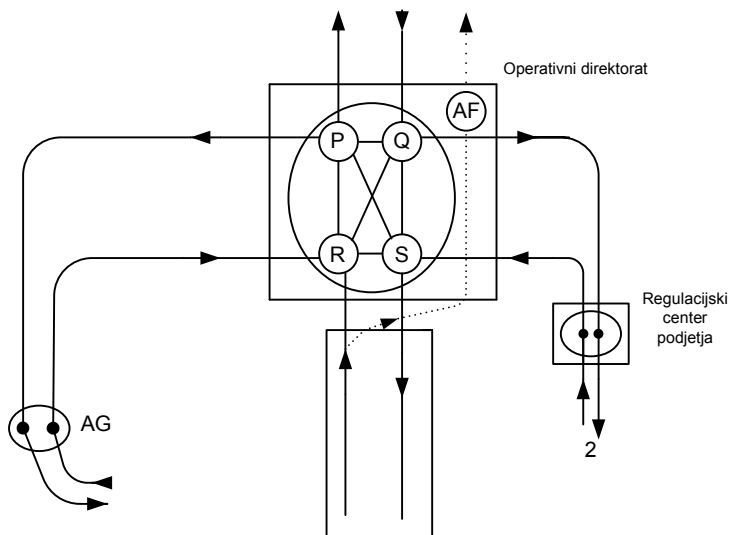
4.4 Sistem 3⁵

Je opredeljen kot najvišji nivo avtonomnega managementa in najnižji nivo managementa podjetja. Njegova naloga je v osnovi zagotavljati stabilnost notranjega okolja v organizaciji. Obstajajo tri vrste informacijskih sistemov, ki se združujejo v Sistem 3:

- Sistem 3 je del managementa podjetja (pripada vertikalni nadzorni osi) in je kot tak posrednik politike in posebnih navodil oddelkom. Je tudi sprejemnik informacij o notranjem okolju, ki ga obvladuje na tri načine:
 - kot metasistemski nadzornik v smeri navzdol;
 - kot najvišji filter sporočil v smeri navzgor in
 - kot živčni vozle.
- Sistem 3 predstavlja edinega prejemnika informacij, ki so filtrirane v smeri navzgor s strani sistema 2.
- Sistem 3 obvladuje krogotoke informacij (levostranske in desnostranske zanke).

Na sliki 22 vidimo, kako naj bi deloval sistem 3. Rutinske informacije o notranji regulaciji so vedno na razpolago s strani regulacijskega centra podjetja. Točka S neprestano dobiva filtrirane novice; točka Q lahko zahteva dodatne podatke, ki jih ustvari sistem 2. Kompleks Q-S filtrira informacije v smeri navzdol proti divizijskim direktoratom, medtem ko kompleks R-P filtrira informacije v smeri navzgor proti managementu podjetja.

SLIKA 22: SISTEM 3



Vir: Beer (1981, 177);

Celoten kompleks Q-R-S je sistem za nadzor notranje homeostaze; točka P se vzpostavi kot samostojna povezava z direktorati (oddelki). Vse to predstavlja strukturo managementa

⁵ Povzeto po (Beer 1981; 175-180)

v podjetju, ki oblikuje direktorat operacij v njem. Glede na to, da R-P kompleks poroča v smeri navzgor, se mora natančno beležiti njegova pravica do informacij, prav tako pa se mora natančno razumeti tudi vloga njegovih kanalov z neposrednim dostopom (leva stran).

Informacije dobljene po glavni vertikalni osi, bodo oddelčne informacije, ki se bodo zlivale skupaj v t. i. skupne informacije – iz razloga, da so v bistvu vse oddelčne operacije skupaj operacije podjetja. Informacije, ki prihajajo skozi regulacijski center podjetja, so že v osnovi več kot to – gre za sinergijo oddelkov. Sinergijo teh informacij dopolnjuje še točka P, ki pridobiva še dodatne informacije direktno s strani posameznih oddelkov. Ključna točka sistema 3 je obstoj mehanizmov zadovoljstva, nezadovoljstva, uspešnosti, ležernosti (algedonični sistem AF), ki povezujejo sistem 2 in sistem 3 ter višji management.

Sistemiški vmesniki

Obstajajo trije vmesniki med tremi do sedaj obravnavanimi sistemi. Sistemska interakcija med sistemoma 2 in 3 ne predstavlja nobenega problema, ker vsakega od njiju nadzira ista avtoriteta, to je operativni direktorat. Sisteme 1 pa nadzirajo direktorji avtonomnih oddelkov, na katere se nanaša princip odgovornosti. Sprejemajo odločitve podjetja, kar negativno vpliva na njihove aktivnosti navzdol po glavni nadzorni osi.

Tu se pojavi težava oz. ovira, gre za že velikokrat opisan problem centralnega nadzora, zapisanega v novi obliki:

- obstaja Ena/Dve vmesnik. Ta se ukvarja s prepoznavo, da obstajajo tudi ostali avtonomni oddelki poleg lastnega in da imajo tudi oni pravice. Še posebej imajo ti ostali pravico, da ovirano delujejo;
- obstaja Ena/Tri vmesnik. Ta se ukvarja s prepoznavo, da je posamezen avtonomni oddelek del podjetja in da ima tudi ta svoje pravice. Še posebej je pomembno, da ima podjetje pravico, da zavre delovanje ali pa, če je potrebno, likvidira posamezen avtonomni oddelek.

Obstaja več možnih rešitev:

- razglasi se, da oddelki navsezadnje niso povsem avtonomni in da je podjetje v celoti centralizirano;
- razglasi se, da je podjetje v celoti decentralizirano.

Ker nobena od teh rešitev ni dobra, je potrebno najti kibernetiko rešitev, ki zagotavlja orodje, s pomočjo katerega je mogoče težavo s centralnim nadzorom rešiti na objektivni način.

4.5 Sistem 4⁶

Do sedaj smo vzpostavili tristopenjski avtonomni sistem z namenom, da bi ohranili notranje ravnovesje v organizaciji. Uspešno delovanje tega avtonomnega sistema je odvisno od kontinuiranega toka primernih navodil, ki prihajajo navzdol po centralni nadzorni osi iz sistema 5. Okolje odločanja na tem najvišjem nivoju vključuje predstavo

⁶ Povzeto po (Beer 1981; 180-200)

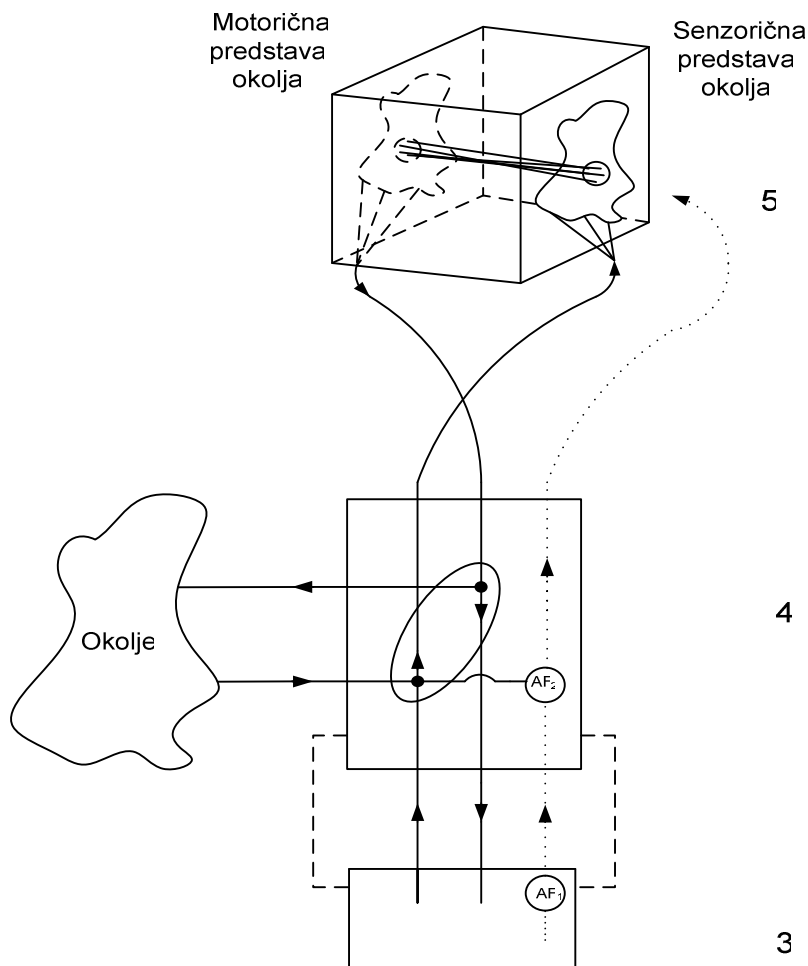
avtonomnih pogojev, skupaj s filtriranimi informacijami, ki prehajajo navzgor po centralni osi. Pri obeh vrstah prenosa v sistem 5 gre za posredovanje sistema 3, med njima preklaplja sistem 4.

Pomemben dejavnik pri odločitvah na najvišjem nivoju predstavljajo informacije o okolju, ki so pridobljene s strani zunanjega sveta, in informacije o organizmu, ki je podjetje samo.

Sistem 5 poskuša vedno znova, s pomočjo sistema 4, prilagoditi svoje izhodne informacije z zadnjimi vhodnimi in seveda tudi z napovedjo sprememb, katero je zmožen ustvariti senzor vnosa, s pomočjo simulacije. Načrt delovanja podjetja se mora stalno spreminjati, ker če se ne bi, kako bi se lahko ohranila zdrava pamet (ujemanje med okoljem in zaznavanjem podjetja, kaj se v okolju dogaja)?

Pomembno je poudariti, da vedno obstaja sistem 4, četudi ni identificiran v obliki, ki je opisana v tem primeru. Vedno se ga bo dalo najti kot tisti skupek aktivnosti, mogoče razširjenih, ki napajajo najvišje nivoje odločanja. Lahko bi rekli, da mora nek model podjetja vsebovati sistem 4.

SLIKA 23: SISTEM 4



Vir: Beer (1981, 182);

Vrednost vsakega kibernetičnega modela podjetja opredeljujejo njegove dinamične značilnosti. Model, uporabljen v sistemu 4, lajša raziskavo načrtov podjetja na nedoločeni časovni osnovi, ki tako izničuje veliko statičnih modelov podjetniške ekonomije. Naloga sistema 4 je proučevanje pojavov skozi svoje modele, nadziranje aktivnosti managementa, ker ta sam po sebi ustvarja oscilacije.

Razvojni direktorat

V smislu managementa mora razvojni direktorat izvajati nadzor nad vsemi tistimi funkcijami, ki so potrebne, da se pridobivajo informacije (npr. raziskava tržišča), da se evalvirajo in predlagajo rešitve problemov politike (npr. operativna raziskava) in da dejansko izvajajo tiste načrtovalne procese, s katerimi soglaša sistem 5 in ki vplivajo na celotno podjetje. To predstavlja izvajanje nadzora nad funkcijo raziskav in razvoja, neomejen dostop do vseh informacij avtonomnega sistema kot tudi odgovornost za kvaliteto teh informacij. Vlogo sistema 4 kot 'največjega stikala' razumemo kot dejstvo, da se nahaja na sredini med sistemoma 3 in 5 kot zlitek informacij med osrednjo nadzorno osjo in zunanjim svetom.

V praksi podjetij je situacija sledeča: posamezni deli sistema 4 vsekakor obstajajo v vsakem podjetju, a ker so razpršeni po vsej podjetniški strukturi, pod različnimi šefi, njihova interakcija z višjim managementom ni zadostno definirana. Vse te enote, ki so v smislu našega modela vidiki aktivnosti sistema 4, imajo primanjkljaj v komunikaciji z najvišjim managementom ali pa z operativnim direktoratom.

Kot zaključek lahko opredelimo sistem 4 kot model, ki je na razpolago najvišjim nivojem managementa (vključno z vlado). Danes se v podjetjih ukvarjajo skoraj v celoti s poročanjem o tem, kar se je zgodilo v preteklosti, sistem 4 z vidika modela VSM pa poskušamo opredeliti kot sredstvo za ustvarjanje prihodnosti. Človeštvo uporablja možgane za ta namen in morali bi uporabiti tudi naš sistem managementa za isti namen.

4.6 Sistem 5⁷

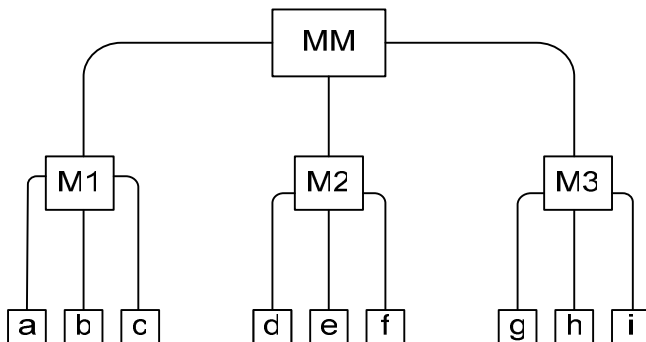
Smer podjetja s svojo osredotočenostjo v to, kam gremo, raje kot v to, od koder prihajamo, je razmišljujoči del celotne organizacije. To za telo predstavlja možganska skorja in za podjetje višji management. Pojavlja se vprašanje, kako je organiziran sistem 5, da razmišlja o strategijah in se odloča.

Na sliki 24 je prikazan najvišji management podjetja, kot bi lahko bil prikazan tudi na tipični organizacijski lestvici. Tam je MM – menedžer celotnega podjetja, imenovan izvršni direktor, ki ima tri glavne podrejene – M1, M2 in M3, ki so direktorji oz. podpredsedniki. Vsak od teh ima tudi svoje tri podrejene, torej je v ilustraciji prikazanih trinajst ljudi. Izkušeni podjetniki bi prepoznali v tej sliki, kako je organizirana hierarhija – to je, kako je razporejena odgovornost. Nihče z izkušnjami ne bi pričakoval, da bo ta shema prikazovala, kako najvišji management dejansko deluje. Nekatera podjetja resnično delujejo glede na shemo, večina pa je bolj ali manj pod njenim vplivom. Na primeru si

⁷ Povzeto po (Beer 1981; 200-226)

poglejmo zelo resno odločitev, ki zahteva od šefa odgovor 'da ali ne', in skušajmo ugotoviti, kako ta shema vpliva na 'pravilno' obnašanje.

SLIKA 24: SISTEM 5 – ORGANIZACIJSKA SHEMA

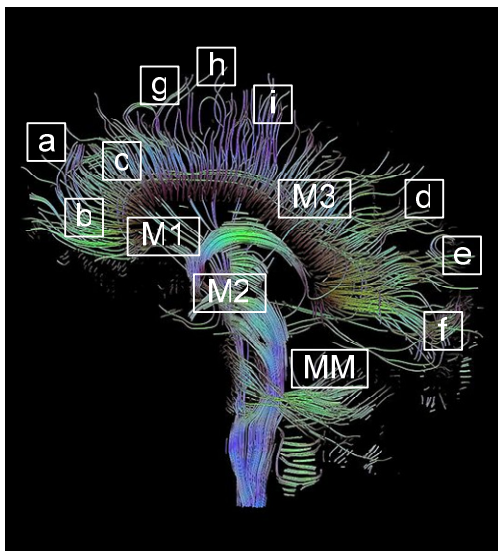


Vir: Beer (1981, 201);

Primer: MM želi od direktorjev (M1, M2 in M3) pogled na določeno odločitev, ki jo namerava sprejeti. Zaradi tega jim naroči, naj pridejo k njemu vsak posebej z odgovori, da jih bo potem lahko pretehtal in se »pravilno« odločil. Razlog za takšno njegovo dejanje je naslednji – če bi vsi skupaj predstavili svoj usklajen vidik, zakaj potem sploh potrebujemo MM. Torej M1 se posvetuje z a, b in c – naroči jim seveda isto, kot je njemu naročil MM – torej da vsak posebej pridejo k njemu z odgovori. Podobno storita tudi M2 in M3.

Sedaj poskušajmo na vsak način narisati boljšo organizacijsko lestvico, kot je tista na sliki 24. Eden izmed poskusov se nahaja v sliki 25 – in takoj bomo opazili, če smo kdaj pogledali kakšno knjigo o možganih, da ta diagram izgleda zelo podobno kot del korteksa.

SLIKA 25: SISTEM 5 – DEJANSKA ORGANIZIRANOST



Povzeto po: <http://fffffound.com/image/fddc12501bfebc68bd1bc971dc0245c1d35da82b?c=7081109> [19.10.2011];

Dejanska oblika organiziranosti se še vedno ukvarja z interakcijo med trinajstimi najvišjimi managerji, ki v resnici izgledajo natanko tako kot prej. A sedaj se priznava, da a, b in c komunicirajo med sabo in so sposobni izoblikovati mnenje. Prav tako a, b in c komunicirajo tudi z ostalimi nadrejenimi poleg M1, čeprav jim neposredno ne odgovarjajo.

Takšna organiziranost dovoljuje, da je vsak od vnosov do M1, M2 in M3 ne samo ponovljen trikrat do svojih nadrejenih, ampak posredovan tudi ostalim nadrejenim. Pomembno je tudi, da se povleče MM s piedestala, ki je v sodobni podjetniški hierarhiji mnogo preveč poudarjen (izoliran). Če poskuša MM obravnavati svoje tri najbližje podrejene s spoštovanjem oz. kot kolege, potem se bo vključil v odločanje skupaj z njimi. MM namreč ni nad prejetjem poročil od zgoraj navzdol.

Na sliki 25 najdemo primer organizacije v obliki možganov za procese odločanja najvišjega managementa. Tudi tokrat gre za trinajst ljudi, a tokrat so organizirani razumno. Pojavlja se vprašanje, kako se lahko takšen sistem nadzoruje. Nihče ne more zanikati dejstva, da v resničnem življenju ljudje delujejo, kot je predstavljeno na sliki 25, prej kot na sliki 24.

Višji management

Z obravnavo sistema 5 smo opredelili še zadnji sistem v modelu VSM. Osvojili smo idejo, da je vsak sistem vgnuzen v metasistem višjega reda, ki je sam po sebi sposoben obvladati strukturo sistema nižjega reda. Iz obravnav matematične logike (ali metamatematike) vemo, da je formalni jezik, v katerem definiramo kakršenkoli sistem, po vsej verjetnosti nepopoln.

Obstajajo tudi kriteriji za neodvisen živ sistem, pa čeprav se za vsak sistem izkaže, da je bil vgnuzen v večji sistem in ni nikoli povsem izoliran, povsem avtonomen ali povsem svoboden. Kriteriji, uporabljeni na tem mestu, so nevrokibernetične narave (skupek logičnih kriterijev).

Ko živ sistem umre, nadaljuje svoj fizični obstoj in opazno interakcijo s sosednjimi sistemi. A je izgubil svojo identiteto – v smislu živega organizma. To je značilno tako za podjetje kot za človeka. Ko podjetje prvič prevzame velika korporacija, so delničarji in zaposleni prepričani, da bo identiteta njihovega podjetja ohranjena. Njegovo ime bo ohranjeno – navsezadnje je nekaj vredno, kot izraz dobre volje. Upravni odbor bo nadaljeval z izvajanjem popolnega nadzora. A realnost je drugačna. Dobra volja velike korporacije je vredna več kot tista majhna, zato se izvorno ime podjetja začasno umakne znotraj korporacijskega, pogosto pa tudi popolnoma izgubi po nekaj letih. Upravni odbor kmalu ugotovi, da je njegova svoboda delovanja močno omejena. Prenehati mora biti direktorat in postati mora skupina managerjev. Na kratko: podjetje je postalo ena izmed enot nove celote – sistem 1.

5 INTEROPERABILNOST V JAVNI UPRAVI

5.1 Definicija in opredelitev interoperabilnosti

Strokovna literatura opredeljuje interoperabilnost kot sposobnost dveh ali več sistemov oziroma komponent, da med seboj izmenjujejo in uporabljajo podatke, informacije in znanja (European Communities 2004, 7).

Sodobne elektronske storitve za državljane in poslovne subjekte so vse bolj kompleksne, v vedno večji meri predvidevajo povezovanje različnih podatkovnih virov in poslovnih procesov različnih institucij. Za razvoj tovrstnih kompleksnih storitev je predvidena uporaba centralne interoperabilnostne platforme in skupnih gradnikov (MJU 2010, 33).

Gre za težnjo o združljivosti sistemov. Današnji trg IKT, ki ga definirajo konkurenčnost, liberalizacija telekomunikacij in storitev ter globalizacija, predstavlja enega najbolj dinamičnih in spreminjajočih se trgov (European Communities 2006, 2).

Kljub zgodnjemu začetku pa predstavlja interoperabilnost razmeroma nov pojem, za katerega najdemo kar nekaj interpretacij oz. opredelitev. Predstavlja področje aktivnosti, ki ima namen izboljšati način medsebojne povezanosti med različnimi organizacijami (njihovimi IS in procesi) zaradi njihovega preprostejšega upravljanja (ibid).

Naraščanje potreb po optimizaciji in večji učinkovitosti poslovnih procesov privede tudi do potrebe po integraciji podatkov in informacij. Pri tem e-uprava ni izjema (Man-Sze in drugi 2008, 10).

Evropski interoperabilnosti okvir (EIF) predvideva, da imajo države članice vzpostavljene svoje nacionalne interoperabilnostne okvire, saj je njegov cilj dopolnitev nacionalnih okvirov interoperabilnosti, ki je potrebna za vzpostavitev panevropskih storitev e-uprave (MJU 2010, 18).

Interoperabilnost na podlagi odprtih standardov za storitve in izdelke na področju IKT opredeljuje strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji kot enega izmed najpomembnejših pogojev za uspešen razvoj informacijske družbe (Vlada RS 2007, 20).

Zaradi izredne raznolikosti institucij e-uprav je potreben dogovor o obliki, protokolih, avtomatizaciji in doseganju poslovnih potreb tako na nivoju EU kot na nivoju držav članic (European Communities 2008, 30).

5.2 Trenutno stanje interoperabilnosti v Sloveniji

V obdobju med letoma 2001 in 2006 je slovenska javna uprava doživela številne organizacijske spremembe. V tem obdobju so bili zabeleženi številni uspehi, hkrati pa so se vsi udeleženci srečevali z novimi izzivi in tudi neuspehi pri projektih e-uprave. V navedenem obdobju so bili razviti portal e-uprave s storitvami in informacijami za državljane, za poslovne subjekte in za interno poslovanje uprave, vzpostavljen je bil

centralni mehanizem za spremljanje projektov e-uprave, hitro komunikacijsko omrežje javne uprave (HKOM) in podatkovni center (PDC), izvedeni so bili kompleksni medresorski projekti (npr. eVEM, eCRP). Hkrati z razvojem navedenih storitev in rešitev ter na podlagi pridobljenih izkušenj so se pokazale tudi številne pomanjkljivosti, ki pa so lahko hkrati priložnosti za izboljšave. Te pomanjkljivosti oziroma potencialne priložnosti so naslednje (MJU 2010, 27):

- uporaba različnih tehnoloških platform za rešitve e-uprave;
- težave zaradi medresorskega usklajevanja za projekte e-uprave;
- neskladnost sprejetih odločitev s strategijami;
- raznolikost razvoja e-uprave in procesa prenove poslovnih procesov;
- nejasnost pristojnosti in slaba odzivnost udeležencev pri projektih e-uprave;
- neredno spremljanje učinkov rešitev in storitev e-uprave;
- pomanjkanje skupne enotne arhitekture e-uprave in standardov (interoperabilnostni okvir).

V Sloveniji na področju interoperabilnostnega okvira sicer obstajajo delni dokumenti, ki obravnavajo interoperabilnost, niso pa zbrani na enem mestu in ne obsegajo vseh potrebnih vsebin. Trenutno na Ministrstvu za javno upravo poteka projekt »Interoperabilnost in e-izmenjava podatkov«, kar bo pripomoglo k uresničitvi strateških ciljev iz Strategije razvoja elektronskega poslovanja in izmenjave podatkov iz uradnih evidenc (SREP). Ti cilji so sledeči (MJU 2010, 31):

- omogočiti uspešno in učinkovito delovanje javne uprave z elektronskim poslovanjem;
- povečati uporabo elektronskih storitev javne uprave;
- razviti skupne in integrirane storitve med vsebinskimi področji in ravnmi uprave;
- zagotoviti elektronsko podporo vzpostavljanju enotnega trga in čezmejnimi storitvam EU ter mednarodno.

5.3 Pravni (zakonodajni) nivo

Pravna interoperabilnost je tesno povezana s političnim kontekstom, le da je bolj tehnične narave. Odpravlja pravne in administrativne ovire pri čezmejnem poslovanju - evropska komisija še posebno podpira in spodbuja pilotne projekte manjših skupin držav članic, ki premagujejo te ovire. Hiter razvoj vedno sodobnejših IKT ima na reševanje vprašanj na tem interoperabilnostnem nivoju izreden vpliv. Med bolj poznano problematiko v ta nivo uvrščamo e-podpisovanje in e-fakturiranje (European Commission 2008, 34).

5.4 Organizacijski nivo

Predstavlja integracijo poslovnih procesov in izmenjavo informacij med organizacijami. Organizacijska interoperabilnost omogoča razpoložljivost storitev, identifikacijo, dostopnost in uporabniško naravnost. Med pomembnejše vidike spada pomen prenove poslovnih procesov, zahtevan s ciljem doseganja organizacijske interoperabilnosti. Ključen dejavnik prenove poslovnih procesov je identifikacija vrzeli in razlik med poslovnimi

procesu, ki bodo služile tako za izboljšave in prenove procesov kot za sklepanje dogovorov in sporazumov (Damjan in Rajkovič 2004, 191).

5.5 Semantični nivo

Gre pravzaprav za opredelitev pomena, formata in razumevanja posameznih informacij v posameznih sistemih. Informacije morajo biti javno objavljene, da jih drugi sistemi lahko uporabijo. Kakovost objavljenih informacij definira tudi zmožnost povezovanja teh sistemov. Na nivoju EU trenutno poteka več iniciativ za podporo doseganja vseevropske interoperabilnosti na semantičnem nivoju. Med najbolj pomembne uvrščamo projekt ISA (http://ec.europa.eu/isa/policy/index_en.htm), ki vzpostavlja temelje semantične interoperabilnosti (EU – ISA 2011).

5.6 Tehnični nivo

Razvoj in implementacija testnih scenarijev, okolij in metodologij z namenom pravočasne identifikacije in reševanja problemov zagotavlja kakovost tehnične interoperabilnosti (Košti 2009, 9).

Tehnična interoperabilnost pokriva vidike povezovanja računalniških sistemov in storitev. Osredotoča se na fizično povezavo sistemskih gradnikov, kar vključuje ključne vidike (podatkovna integracija, izmenjava in predstavitev podatkov, storitve dostopnosti in varnosti, vmesniki, povezovalne storitve) (ibidem).

Na tehničnem nivoju imamo največ opravka s standardizacijo. Enako kot pri zagotavljanju semantične interoperabilnosti tudi tu velja, da morajo biti dogovorjeni standardi kakovostni, razumljivi in javno objavljeni (ibidem).

6 UVAJANJE MODELA VSM NA MINISTRSTVU ZA FINANCE ZA ZAGOTAVLJANJE BOLJŠE INTEROPERABILNOSTI

6.1 Utemeljitev nujnosti sprememb in opis

Kibernetik Stafford Beer je razvil model VSM z mislijo, da naj bi vsaka učinkovito delujoča organizacija maksimirala svobodo svojih zaposlenih, edini okvir, katerega morajo le-ti spoštovati, je, da organizacija dosega in zadovoljuje svoje potrebe (Hilder 1995, 2).

VSM model predstavlja orodje, s pomočjo katerega lahko odkrijemo in definiramo organizacijske težave, posledično tudi procese, ter pričnemo s spremembami organizacijskega delovanja. Te spremembe morajo nujno upoštevati najnovejšo informacijsko tehnologijo za zagotavljanje delovanja sistema, ki ne bo obremenjen z nepotrebno birokracijo (ibidem).

Kako zaznamo, da se znotraj organizacije pojavljajo težave (ibidem, 3):

- organizacija težko dosega zastavljene cilje;
- spopada se z nenehno krizo;
- reorganizacije ne prinesejo željenega učinka;
- IKT sistemi povečujejo birokratsko breme, namesto da bi ga zmanjševali;
- vodenje IKT projektov ni učinkovito.

Najbolj enostavni postopki, ki se jih najprej loti vsaka organizacija, ki načrtuje organizacijske spremembe, so (ibidem, 5):

- izboljšanje komunikacijskih kanalov;
- uporaba »navideznih oddelkov ali struktur«;
- BRP – Business Proces Re-engineering (posodobitev poslovnih procesov);
- uporaba »inteligentne« organiziranosti.

Še beseda ali dve o organizacijskih shemah (ibidem, 7):

- ne prikazujejo, kako organizacija v resnici deluje;
- gre le za prikaz odgovornosti v primeru, da stvari ne delujejo.

Beer trdi, da lahko spoznanja s področja kibernetike uporabimo za opredelitev in izgradnjo organizacij, ki bodo s pomočjo teh pravil in opredelitev dosegala zastavljene cilje bistveno hitreje in z manjšimi stroški kot konkurenca (Beer 1985, 6).

Enega izmed pomembnih dejavnikov modela VSM predstavlja tudi Ashbyev zakon nujne raznovrstnosti, ki pravi, da je nadzor mogoč le v primeru, da je raznovrstnost nadzornika večja ali enaka kot raznovrstnost situacije, ki jo nadzorujemo (ibidem, 21). Tudi Waelchli (1989, 51) trdi, da predstavlja Ashbyev zakon enega osnovnih gradnikov, na katerem je nato Beer zgradil svoj model VSM.

Za opredelitev in izgradnjo organizacij je po Beeru potrebno upoštevati 4 načela (Hilder 1995, 22):

- managerska, operativna in okoljska raznovrstnost, ki se kažejo skozi organizacijski sistem, morajo biti zastavljene na način, da čim manj vplivajo na zaposlene in na stroške;
- kanali za prenos informacij med managementom, operativo in okoljem, morajo imeti možnost prenosa več informacij, kot jih je posamezna raznovrstnost sposobna doseči;
- kadarkoli se informacija preko nekega pretvornika prenese v nek drug sistem, je nujno, da ima ta pretvornik večjo raznovrstnost kot sam kanal prenosa;
- dejavnost prvih treh načel je potrebno nenehno vzdrževati brez odstopanj.

Sedaj na kratko opredelimo še obvezne sestavne dele modela VSM (ibidem, 29):

- sistem 1: predstavlja operacije, zaradi katerih sploh zagotavljamo eksistenco celotnega sistema. Sem štejemo dejanske oddelke organizacije in njihovo vodstvo (ti odelki so med seboj lahko povezani, lahko pa delujejo popolnoma samostojno). Ne vključujemo pa v sistem 1 višjega managementa. Težave, ki se pojavljajo v sistemu 1, so naslednje: oddelki so si včasih v napoto, to povzroča naravnovesje v sistemu, nujna je koordinacija med oddelki. Neravnovesja morajo biti odpravljena;
- sistem 2: predstavlja regulacijski center za vsak sistem 1, predstavlja povezavo z višjim managementom;
- sistem 3: lahko opredelimo kot kontinuirano kontrolo sistema 1 s strani višjega managementa. Prav tako višji management izvaja tudi kontrolo sistema 2. Gre za navpične povezave na desni strani diagrama (slika 19). Pojavlja se težava, da kanali povezav nimajo dovolj velike raznovrstnosti, ki jo zahteva sistem 3 (posledica tega so revizije, kontrole na licu mesta, ...).
- sistem 4: inteligenca. Predstavlja sistem, ki je tesno povezan s sistemom 3. Svoje delo lahko opravlja le, če ima oz. vsebuje model delovanja celotne organizacije in okolja, ki ji pripada. Model organiziranosti predstavlja ključen dejavnik, če želimo obvladovati spremembe.
- sistem 5: politika. Glavne naloge sistema 5 so logični zaključen sistem VSM, nadzor vseh 4 sistemov modela VSM.

Sistemi 1, 2 in 3 predstavljajo obvladovanje »tu in zdaj«, medtem ko sistemi 3, 4 in 5 opredeljujejo situacijo »zunaj in v prihodnosti«. Prav tako lahko opredelimo sisteme 3, 4 in 5 kot metasistemske glede na sisteme 1, 2 in 3 (Walker 2006).

Celoten informacijski sistem, uporabljen v modelu VSM, mora temeljiti na tem, da decentralizira odgovornost (Beer 2002, 5).

Vodstvo podjetja upravlja s kompleksno organiziranostjo, katere raznovrstnost je nujno ocenjevati oz. izmeriti. Hkrati pa je potrebno ohranjati pozornost, saj se lahko zgodi, da za zagotavljanje dobrih in kvalitetnih ter pravočasnih informacij presežemo zmožnosti nadzora nad raznovrstnostjo, kar neizogibno privede do težav v poslovanju (Beer 1994, 253).

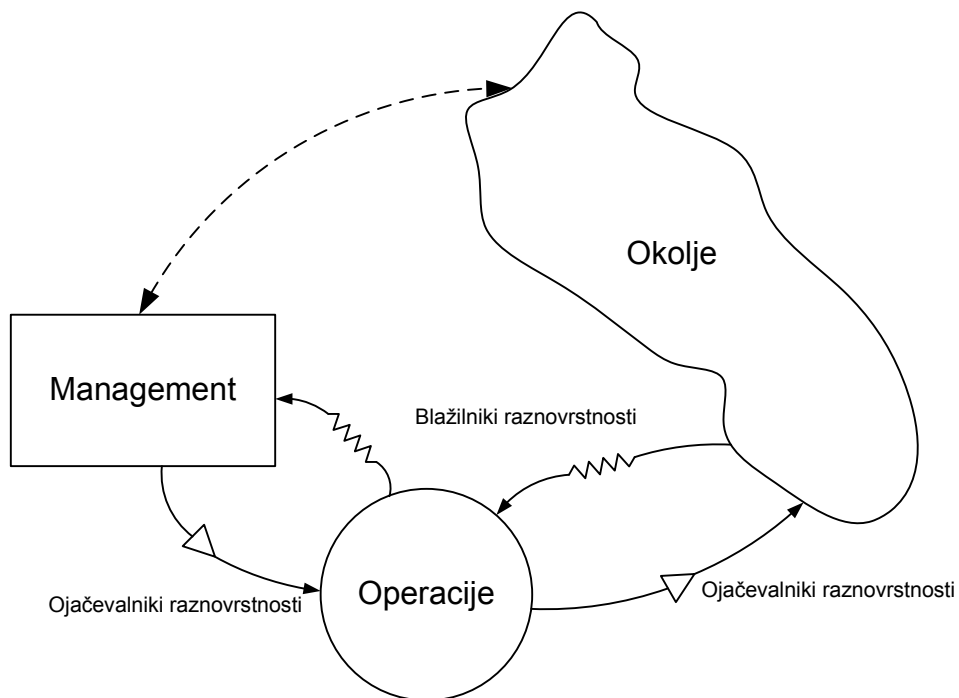
Model VSM lahko interpretiramo z dveh različnih vidikov (Anderton 1989, 44):

- prvi vidik predstavlja posamezna vprašanja za nižji »spodnji« del sistemov (1,2,3), glede na stanje okolja, zahtevanih dejavnosti, možnih ovir, struktur in

- pravil;
- drugi vidik postavlja 4 glavna vprašanja vsem sistemom znotraj modela VSM:
 - Ali obstaja dovolj visoka stopnja koordinacije med sistemi za zmanjševanje neravnovesij med njimi?
 - Ali vsak sistem zase pozna svoje omejitve in na ta način izboljšuje sinergijo in porabo resursov?
 - Ali bo posamezen sistem ostal »viable« tudi ob predvidenem stanju prihodnosti?
 - Ali sistemi kot celota upoštevajo omejitve, ki jih postavlja najvišji management?

Osnovna karakteristika, da sistem ostane (postane) »viable«, je ogromna množica podatkov, ki krožijo v sistemu in v njegovi povezavi z okoljem. Osnovna misel sistema VSM je prenos zelo velike količine podatkov v realnem času, saj lahko le na ta način zagotavljamo odzivnost in pripravljenost sistema na spremembe. Na sliki 26 so predstavljeni komunikacijski kanali s puščicami, ki povezujejo elemente organizacije (management, operacije) in vežejo organizacijo na okolje (Waelchli 1989, 58).

SLIKA 26: POENOSTAVLJENA ORGANIZACIJSKA OBLIKA MODELA VSM



Vir: Waelchli (1989, 57);

Ashbyev zakon raznovrstnosti zahteva, da ima nadzor sistema možnost absorbirati vso kompleksnost, ki jo je sistem sposoben generirati. Predpostaviti je potrebno, da bo nadzor v tem primeru upošteval tako blažilnike kot ojačevalnike raznovrstnosti. Raznovrstnost je potrebno blažiti na povezavah od dejanskih operacij do managementa in od okolja do operacij. Ojačiti pa jo je potrebno na povezavah med managementom in dejanskimi operacijami in okoljem (ibidem).

Spodbujanje človeških potencialov za zagotavljanje samostojnega dela in spopadanje s problemi daje organizaciji tisti nivo fleksibilnosti, ki ga le-ta potrebuje za svoje preživetje v svetu nenehnih in kompleksnih sprememb. Kriteriji za učinkovitost organizacije tako izhajajo iz potrebe po doseganju celovitosti delovanja sistema kot celote in tudi iz avtonomije posameznih zaposlenih (Espejo 1989a, 79).

Učinkovita organiziranost organizacije podpira naslednje organizacijske spremembe (ibidem, 89):

- nujnost zmanjšanja informacijskih zahtev s strani tistih, ki sprejemajo odločitve;
- nujnost izdelave funkcije nadzora in obveščanja z enako kompleksnostjo;
- nujnost dobro medsebojno povezanih funkcij nadzora in obveščanja za zagotavljanje učinkovite blažitve situacijske raznovrstnosti.

Vsak menedžer (ne glede na raven) se vedno nahaja med dvema ognjema. Na eni strani ima potrošnika (zunanjega ali notranjega), ki pričakuje kvaliteten izdelek in svojega vodjo, ki od njega pričakuje ustvarjanje dobička in dolgoročno učinkovitost, na drugi strani pa ima zaposlene, ki pričakujejo varnost zaposlitve, osebni razvoj, ... (Holmberg 1989, 272).

Uspešno delujoča organizacija mora biti vedno sposobna (Espejo in Gil 2011):

- učinkovitega in enostavnega sprejemanja odločitev;
- prilagajanja spremembam in zahtevam okolja;
- učenja iz izkušenj.

Beer (1989, 335) pojmuje organizacijo, ki ima sposobnost učenja, prilagajanja in razvoja za organizacijo, ki je sposobna preživetja. Prav tako opredeli VSM model kot nehierarhičen model, kjer pa so nujne povezave med podsistemi.

Namesto kot socialni subjekt je smiselno organizacijo obravnavati kot sistem organiziranosti, ki ga lahko analiziramo vse do tistih najmanjših sestavnih elementov, ki dejansko sestavljajo organizacijo (Harnden 1989, 400)

Oprelitev kibernetkega pristopa v managementu organizacije, Beer (1989, 340) definira kot zagotavljanje pravih informacij za vodstveni management v vsakem trenutku. Večina organizacijskih struktur se spopada s preveliko količino informacij in zaradi tega postaja človeški dejavnik preobremenjen.

VSM model opredelimo tudi kot orodje, ki nam omogoča proučevanje in ugotavljanje ustreznosti uporabljenih strategij, ki jih uporablja organizacija za spopadanje s kompleksnostjo nalog. Predstavlja tudi model mreže regulacijskih mehanizmov, ki so nujni, če se želi organizacija uspešno spopadati z naraščajočo kompleksnostjo nalog in okolja (Espejo 1989b, 361).

Glavni problem doseganja uspešnega delovanja organizacije predstavlja naraščajoča kompleksnost in negotovost, ki jo predstavlja okolje samo. VSM model uporabimo kot orodje za specifična in natančna navodila za izboljševanje delovanja organizacije, uporaben je kot podpora pri izgradnji nove organizacijske oblike, ki mora upoštevati osnovna pravila kibernetike, pojasnjena v modelu VSM (Jackson 1989, 418).

Obstoj modela, kot je VSM, nam omogoča doseganje ciljev, ki si jih zastavimo znotraj organizacije. To dosežemo na dva načina (ibidem, 420):

- z obogatitvijo naših pogledov na to, kaj je mogoče storiti in
- z omejitvijo zasledovanja možnosti, ki niso uresničljive.

Kot kritiko modela VSM lahko izpostavimo nakazovanje na avtorsko vodenje organizacije, ki naj bi služilo le ozkemu sloju elite. Kot argument proti tej trditvi je potrebno zapisati, da lahko v primeru, ko smo pripravljeni sprejeti Beerove teze o sodelovanju med posameznimi sistemi znotraj organizacije, govorimo tako o decentralizaciji kot o demokratičnem načinu vodenja organizacije (ibidem, 428).

VSM model pojasnjuje vpogled v organizacijo z vidika nadzora in same uporabe tega nadzora glede na sodelovanje zaposlenih namesto direktne uporabe nadzora, uveljavljenega s strani vodstva (top – down) (Espejo in Harnden 1989, 450).

VSM model odpira možnosti kombiniranja planiranja, koordiniranja skupaj z decentraliziranim načinom sprejemanja odločitev (Hoverstadt in Bowling 2002, 14).

Pomembnost in uporabnost modela VSM ne predstavlja omejitev za vključitev v model, prav nasprotno, model predstavlja usmeritev za razumevanje in nadaljevanje dela. Jezik modela predstavlja povezave med ljudmi, zaposlenimi in sistemi, ki le-te cenijo in razvijajo (ibidem 459).

6.2 Organizacijske spremembe

Glede na opis modela VSM v točki 4 tega magistrskega dela in spoznanja, zapisana v poglavjih 3.2 in 6.1, smo poskušali spremeniti organizacijsko strukturo na Ministrstvu za finance Republike Slovenije, primer spremenjene organizacijske strukture je prikazan na sliki 27.

Kot sistem 1 opredelimo posamezne organizacijske enote, ki so predstavljene na sliki 27, le-te so:

- organizacijska enota za zagotavljanje stabilnosti finančnega sistema in njegov nadzor;
- organizacijska enota za pripravo, izvajanje in izvrševanje proračuna;
- organizacijska enota za izvajanje kohezijske politike;
- organizacijska enota za spremljanje državnih pomoči, javno-zasebnih partnerstev in javnih naročil.

Te organizacijske enote so povezane z vertikalno nadzorno osjo na nivoju sistema 1, vsaka organizacijska enota ima svoj divizijski direktorat, ki primerja dejansko izvajanje dejavnosti znotraj organizacijske enote v času izvajanja le-teh in tudi prilagaja načrt ob prejemu novih navodil, ko ta prispejo. V primeru odstopanj od načrta izvajanja dejavnosti v posamezni organizacijski enoti ima divizijski direktorat možnost prilagajanja navodil.

Ker je organizacijska enota in s tem tudi divizijski direktorat del večje celote, sistem 2 omogoča prejemanje in oddajanje informacij, ki so pomembne za delovanje sistema v

celoti (slika 15). Navodila divizijskemu direktoratu prihajajo vzdolž črte, označene z a (navodila ostalim divizijskim direktoratom prihajajo vzdolž črte, označene z d). Informacije ostalih divizijskih direktorotov za višje sisteme nadzora prihajajo vzdolž črte, označene z b, kjer se informacije tega divizijskega direktorata pridružijo ostalim in nadaljujejo pot navzgor vzdolž črte, označene z c.

Sistem 2 predstavlja v tem primeru vse štiri sisteme 1. Glede na sliko 16 lahko vidimo, da vsak sistem 1 komunicira z ostalimi tremi. Vsi morajo delovati skupaj na upadajoči črti a, ki daje navodila. Zaradi opredelitve nadzornega procesa kot dinamične aktivnosti je potrebno zagotoviti tudi vključitev avtonomnega sistema (sistem 3).

Sistem 3 je kot na sliki 17 dodan kot sistem, ki nadzira stabilnost notranjega okolja s posredovanjem povratnih informacij. Na desni strani diagrama predstavljena analogija debela, ki povezuje posamezne vozle sistema 1, na levi strani pa analogija skupine živcev. Vsaka izmed organizacijskih enot bi bila izolirana na vertikalni osi, če ne bi obstajala ureditev z nadzorniki vsake organizacijske enote in povezav v sistem 2 ter posledičnega nadzora celotnih sistemov 1 in 2 z vidika sistema 3.

Avtonomni sistem (sistem 3 - v tem primeru oddelek za operativno vodenje ministrstva) na desni strani uporablja jezik višjega nivoja kot sistem 2, ker mora analizirati njegovo ravnanje. Posredovati mora povratne informacije na različnih nivojih – za umirjanje oscilacij, ki nastanejo z nepričakovanimi prilagoditvami. Primer: vlada sprejme predlog za pripravo rebalansa proračuna. V organizacijski enoti za pripravo, izvajanje in izvrševanje proračuna se prične mrzlična aktivnost, ko se to zgodi, bodo s tem seznanjene tudi ostale tri organizacijske enote. Njihovi odzivi v sistemu 1 bodo šli neposredno v računalnike sistema 2, kjer bodo racionalizirani in posredovani do nadzornih sistemov sistema 3 skozi centralni sistem. Ista informacija bo prebudila tudi deblo, ki povezuje posamezne hrbtenične vozle in bo posledično dosegla nadzorni center po drugi poti.

V dosedanjem opisu modela je notranja stabilnost organizacije zagotovljena s strani treh sistemov najnižjega nivoja – to je nadzorni aparat, ki ga imenujemo avtonomni sistem. Sistem 3 prejema informacije preko navpične nadzorne strukture znotraj sistemov 4 in 5.

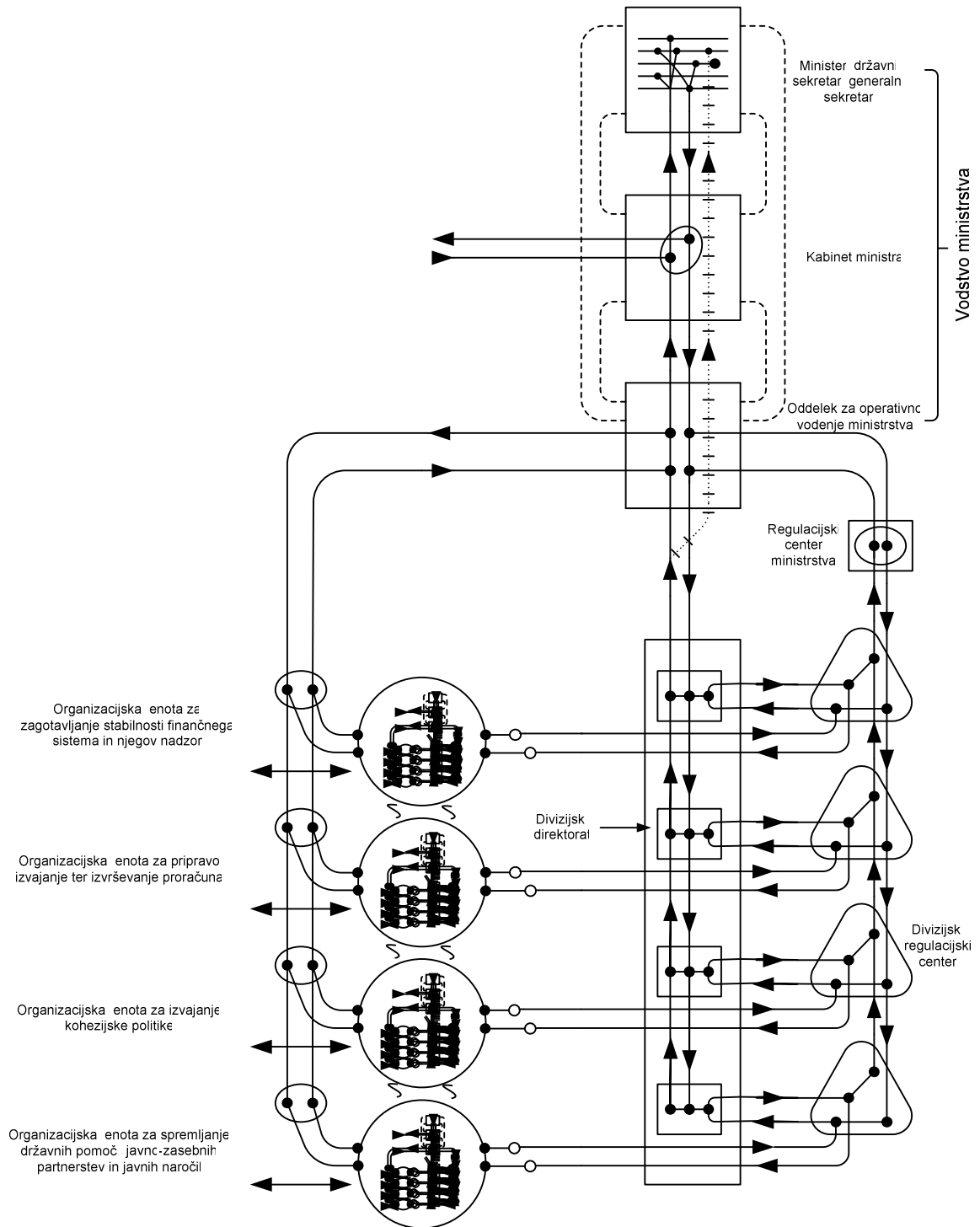
Sistem 3 predstavlja z vidika ministrstva nadzorno funkcijo, njegova pozornost je v celoti usmerjena navzdol – posveča se vsem avtonomnim sistemom. A hkrati ti nadzorniki predstavljajo tudi zaviralce (blažilce), saj bi bili v nasprotnem primeru višji nivoji nadzora (sistem 4 in 5) preplavljeni z informacijami, ki ne bi bile vredne strateške pozornosti.

Sistem 4 (v našem primeru predstavlja kabinet ministra), ki skrbi za prenos signalov iz enega dela organizacije v drugega. Potrebno je poudariti, da ne gre le za osnoven prenos podatkov – informacij, temveč gre za kompleksen sistem, ki na eni strani prejema informacije sistemov 1 do 3, jih analizira, primerja z načrtovanimi, razvršča med bolj ali manj pomembne, skratka pripravlja informacije, na podlagi katerih bo lahko sistem 5 (v našem primeru minister, državni sekretar, generalni sekretar) sprejel ustrezne odločitve in jih na drugi strani spet posreduje sistemom nižjega nivoja.

Za sistem 4 lahko rečemo, da skrbi za povezavo sistema 5 in samega delovanja ministrstva, saj usmerja vse informacije, ki jih najvišje vodstvo potrebuje. Poleg tega zajema vse

informacije, ki se nanašajo na okolje, jih filtrira, porazdeli smiselne informacije tako navzgor kot navzdol v uporabo vsem ostalim nadzornim sistemom. Upravlja tudi z algedoničnim sistemom (mehanizmi zadovoljstva, nezadovoljstva, uspešnosti, ležernosti).

SLIKA 27: NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NA MINISTRSTVU ZA FINANCE REPUBLIKE SLOVENIJE



6.2.1 Opredelitev sistema 1

Vsaka izmed štirih organizacijskih enot ima svoj divizijski direktorat. Le-ta leži na vertikalni osi managementa ministrstva (odgovoren je za upravljanje posamezne organizacijske enote – prevzema odgovornost za programiranje, načrtovanje ciljev). Njegovo nadzorno orodje predstavlja divizijski regulacijski center, znotraj katerega se nahajajo funkcije nadzora in filtriranja za vstopne podatke in strateško ter taktično načrtovanje za izhodne podatke (slika 20). Divizijski regulacijski center deluje na osnovi statističnih tehnik (primerjava podatkov glede na shranjene parametre) in posreduje te informacije naprej navzgor ter navzdol po vertikalni osi managementa.

6.2.2 Opredelitev sistema 2

Predstavlja metasistem (slika 21), ki povezuje vse sisteme 1 (v tem primeru povezuje vse štiri organizacijske enote). Povezuje divizijske regulacijske centre in regulacijski center ministrstva. Opredelimo ga lahko kot vmesnik med sistemoma 1 in 3. Predstavlja orodje, s katerim se preprečijo oscilacije med posameznimi organizacijskimi enotami. Primer: organizacijska enota za zagotavljanje stabilnosti finančnega sistema in njegov nadzor ima nalogo implementacije nekega zakonskega predloga v prakso, ker se ta informacija prenese tudi v ostale organizacijske enote, bodo te ob dejanski uvedbi nove zakonodaje že pripravljene na spremembe in bo delo v posameznih organizacijskih enotah potekalo nemoteno, hkrati pa bo lahko ministrstvo v okolje že posredovalo informacije, kako nadaljevati delovanje preko nove zakonodaje.

Divizijski regulacijski center prejema vse te informacije in jih posreduje sistemu 3, ki se nahaja na vertikalni osi in lahko s pomočjo sistema 5 vpliva na delovanje ministrstva.

6.2.3 Opredelitev sistema 3

V tem primeru je opredeljen kot oddelek za operativno vodenje ministrstva, predstavlja najvišji nivo avtonomnega managementa in najnižji nivo managementa ministrstva (slika 22). Njegova naloga je zagotavljanje stabilnosti delovanja ministrstva. Preko sistema Q-P-R-S gre za neprekinjen postopek prejetja in filtriranja informacij s strani divizijskih direktorats in posredovanja pomembnih informacij višjemu managementu ministrstva. Informacije, dobljene po glavni vertikalni osi, se skupaj z informacijami regulacijskega centra ministrstva in informacijami, dobljenimi direktno iz organizacijskih enot, združijo v informacije za sistem 4 in 5.

6.2.4 Opredelitev sistema 4

Sistem 4 predstavlja neke vrste razvojni direktorat (v našem primeru govorimo o kabinetu ministra), ki izvaja nadzor nad vsemi tistimi funkcijami, ki so potrebne za pridobivanje informacij, ki so pomembne za odločanje sistema 5. Gre za informacije o okolju in informacije o samem delovanju ministrstva.

Predstavlja model, ki je na razpolago najvišjim nivojem managementa (slika 23). Poskušamo ga opredeliti kot sredstvo za ustvarjanje prihodnosti (njegov pogled naj bi bil osredotočen predvsem v prihodnost).

6.2.5 Opredelitev sistema 5

Predstavlja najvišji sistem modela VSM. Opredeljuje procese najvišjega odločanja na podlagi prejetih informacij. V našem primeru predstavlja sistem 5 skupina ljudi: minister, državni sekretar in generalni sekretar, ki s pomočjo prejetih informacij sprejemajo odločitve, ki generalno vplivajo na delovanje znotraj ministrstva, istočasno pa preko povezav z okoljem delujejo tudi v skladu s politiko in usmeritvijo vlade Republike Slovenije.

6.3 Tehnološke spremembe

Predstavlja uvedbo informacijske infrastrukture, ki bo zagotavljala možnost prenosa informacij do ravni vseh petih sistemov modela VSM. Spremljanje rezultatov in prenos informacij je potrebno zagotoviti znotraj posamezne organizacijske enote ter nadalje tudi na ravni divizijskega direktorata, posameznega divizijskega regulacijskega centra in na ravni regulacijskega centra ministrstva, to se pravi v treh avtonomnih sistemih (1, 2 in 3) in navzgor tudi v sistemih 4 in 5.

Uvedba ustrezne IT infrastrukture, ki bo organizaciji omogočala spremljanje dogajanja v sistemih 1, 2 in 3, in zajemanje informacij (podatkov) iz okolja. Vse te strukturirane informacije bodo nato posredovane v presojo višjemu managementu (sistem 5) – v našem primeru za potrebe odločanja (ministra, državnega in generalnega sekretarja).

Te tehnološke spremembe na vseh nivojih predstavljajo infrastrukturo, ki bo omogočala spremljanje vseh tistih informacij, ki predstavljajo osnovo za uvedbo modela VSM (vseh 5 sistemov).

Kot nujne opredelimo spremembe infrastrukture, ki povezujejo posamezne faze modela VSM:

- povezava okolje – organizacijska enota (pridobivanje informacij, ki so pomembne za delovanje posamezne organizacijske enote);
- povezava organizacijska enota – divizijski direktorat (pretok informacij, na osnovi katerih divizijski direktorat ocenjuje in regulira delo posamezne organizacijske enote), opredeljuje povezavo znotraj sistema 1;
- povezava organizacijska enota – oddelek za operativno vodenje ministrstva (pretok informacij iz sistema 1 direktno v sistem 3, kjer poteka primerjava pridobljenih informacij sistemov 1, 2 in 3); opredeljuje vertikalno povezavo, s pomočjo katere sistem 3 dobiva direktne informacije o delovanju organizacijske enote;
- povezava divizijski direktorat – divizijski regulacijski center (predstavlja že zbrane informacije s strani divizijskega direktorata, ki jih zahteva divizijski regulacijski center), opredeljuje povezavo med sistemoma 1 in 2;

- povezava divizijski regulacijski center – regulacijski center ministrstva (predstavlja še bolj zgoščene strukturirane informacije, ki jih sistem 2 pripravlja za sistem 3);
- povezava oddelek za operativno vodenje ministrstva – kabinet ministra (predstavlja informacije, ki jih sistem 3 pridobi iz različnih virov, in sicer iz sistema 2, sistema 1, ali direktno iz organizacijskih enot), opredeljuje povezavo sistema 3 in 4;
- povezava okolje – kabinet ministra (informacije, ki jih sistem 4 potrebuje za oblikovanje svoje verzije posredovanih podatkov najvišjemu managementu);
- povezava kabinet ministra – najvišji management (minister, državni in generalni sekretar); opredeljuje tisto najbolj zgoščeno obliko informacij, na osnovi katere nato sistem 5 sprejema posamezne odločitve (sistem 4 – sistem 5);
- algedonična povezava (mehanizmi zadovoljstva, nezadovoljstva, uspešnosti, ležernosti), ki poteka od sistema 1 do sistemov 3, 4 in 5 in omogoča direktno prejetje določenih informacij za sisteme 3, 4 in 5.

Vse te tehnološke spremembe predstavljajo podporo uvedbi modela VSM na Ministrstvu za finance Republike Slovenije, saj bo s pomočjo teh sprememb ministrstvo delovalo bolj učinkovito, v skladu z zahtevami okolja, posledično se bo izboljšala komunikacija z ostalimi deli državne uprave (ostala ministrstva) in z ostalimi javnimi institucijami ter okoljem.

6.4 Možnosti uvedbe novih IKT tehnologij

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) predstavlja področje, ki je deležno hitrih in nenehnih sprememb. Vse te spremembe vplivajo na povečanje produktivnosti in hkrati izboljšujejo kakovost življenja, ne smemo pa pozabiti, da istočasno prinašajo tudi negotovost glede nadaljnjega razvoja. Gledano s širšega vidika postaja področje IKT in informacijske družbe izjemno pomembno za razvoj celotne družbe. Standardno komponento delovanja sodobnih držav na tem področju predstavljajo aktivnosti in ukrepi, običajno združeni v posebnem resornem ministrstvu. Možnosti, ki jih ponuja IKT za komunikacijo med državo in državljani, je veliko: učinkovito širjenje informacij, izboljšanje komunikacijskih možnosti, večja hitrost transakcij, poenostavitve postopkov, krajši čakalni roki, zmanjšanje administrativnih bremen. Kot zgled na tem področju velja omeniti ZDA, ki so že sredi 90. let sprejemale ukrepe za ureditev komunikacijske infrastrukture (Vehovar 2003, 113).

Tudi Evropska unija je sledila tem trendom, najprej s številnimi študijami in konferencami, nadaljevalo pa se je s strateškimi dokumenti. Že leta 2000 so voditelji vlad držav EU na zasedanju v Lizboni zastavili cilj, da Evropa v prihodnjem desetletju postane »najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu«. Na tej podlagi je bil še isto leto sprejet tudi akcijski načrt »eEurope«. Glavne naloge načrta eEurope se nanašajo na vzpostavljanje temeljev informacijske družbe, kot so zagotavljanje cenejšega, hitrejšega in varnega interneta, večje vlaganje v znanje in spodbujanje rabe interneta. Ne smemo pa prezreti pomembne komponente tega načrta, ki jo predstavlja e-uprava. S pojmom e-uprava opredeljujemo izraz »e-government«, kar v najširšem pomenu

predstavlja uvajanje elektronskega poslovanja v celotno poslovanje javne uprave (ibidem, 114).

Storitve e-uprave so zelo raznolike, saj segajo od preprostega predstavljanja informacij na spletu do pravno veljavnih transakcij on-line med uporabnikom in javno upravo. Pozornost je treba nameniti predvsem odnosu do državljanov, saj se le-ta radikalno spreminja. Eno stran zgodbe predstavlja intenzivnejša uporaba IKT, ki jo državljanji sprejemajo pozitivno, po drugi pa se s tem povečuje tudi zaskrbljenost glede zasebnosti oziroma varovanja osebnih podatkov (ibidem).

Sodobna informacijska tehnologija omogoča nove načine komuniciranja, ki razširjajo doslej poznane načine povezovanja članov organizacije. To nam omogoča oblikovanje organizacije na nove načine, s ciljem povečanja učinkovitosti, konkurenčnosti in posledično tudi uspešnosti (Gričar 2002, 2).

Za management podjetja ali institucije javne uprave je nujna kar najbolj natančna definicija odgovorov na naslednja vprašanja glede razvoja informacijske tehnologije v organizaciji kot celoti (ibidem):

- Kaj sestavlja informacijsko dejavnost v organizaciji?
- Kakšne so medsebojne povezave v organizaciji?
- Kakšna je opredelitev statusa in nalog vodje službe za informacijsko tehnologijo?
- Kakšen je proces načrtovanja, uvajanja in uporabe informacijske tehnologije?
- V kolikšni meri (ne)delovanje informacijske tehnologije vpliva na delovanje organizacije?
- Kakšna je učinkovitost in uspešnost informacijske tehnologije organizacije v primerjavi s konkurenco doma in v tujini?
- Kakšen je vpliv razvoja IKT na delovanje organizacije in njenega informacijskega sistema?
- Kakšen je načrt razvoja informatike v organizaciji v naslednjih 3-5 letih?

Na osnovi teh vprašanj se lahko prične proces prenove ali nadgradnje informacijske tehnologije znotraj posameznega podjetja (v našem primeru znotraj Ministrstva za finance RS).

Kot možne nadgradnje ali novosti IKT na Ministrstvu za finance RS lahko navedemo:

- izboljšanje povezave MFERAC z ostalimi organi: (izboljšanje prenosa informacij med sistemom MFERAC in ostalimi ministrstvi, vladnimi službami, upravnimi enotami, tudi s pravosodnimi organi – možnost neplačila določene terjatve v primeru ugotovitve stečaja poslovnega subjekta, ...), izboljšanje povezav z ZZZS, Statističnim uradom RS, povezovanje z ostalimi finančnimi institucijami (banke, zavarovalnice), povezava z AJ PES, DURS;
- možnost vnosa podatkov v sistem le na enem mestu (za uporabo v različnih sistemih);
- javna naročila: dinamični nabavni sistem, elektronske dražbe;
- povečanje hitrosti pretoka dokumentarnega gradiva (posledično zmanjšanje količine papirja, zmanjšanje papirnega arhiva);
- možnost elektronske hrambe dokumentov;

- možnost uvedbe telekonferenc (manjši stroški, povečanje hitrosti odločanja);
- vzpostavitev interoperabilnostne platforme (pridobivanje podatkov iz določenega podatkovnega vira na enoten način – za potrebe več projektov);
- zagotavljanje integriranih storitev in horizontalnih funkcij za optimizacijo e-poslovanja;
- razmislek o računalništvu v oblaku t. i. »cloud computing«, ki predstavlja korak naprej od dosedanjega pojmovanja računalništva, gre pa dejansko za vzpostavitev sistema, pri katerem bi bile vse baze z vsemi aplikacijami na nekem oddaljenem strežniku, zaposleni pa preko osebnih terminalov dostopajo do baz in aplikacij (odpade potreba po dolgotrajnih in velikokrat časovno dolgotrajnih nadgradnjah na vseh delovnih postajah), zaposleni dejansko baze in programe le uporabljajo, za vse ostalo skrbi skrbnik sistema);
- odprava težav pri reševanju identitet (e-podpisi, e-dokumenti).

Uporaba vsaj nakaterih od naštetih novosti IKT bi omogočila delovanje ministrstva z manjšimi stroški, hkrati pa bi zagotovila tudi neke vrste konkurenčno prednost organizacije, saj bi le-ta s pomočjo uporabe zgoraj omenjenih tehnologij delovala bolj učinkovito, transparentno, s hitrimi odzivi na zahteve okolja, kar bi zagotovo povečalo zaupanje ljudi v inštitucije javne uprave v celoti.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

S pomočjo empirične raziskave smo proučili stanje organiziranosti na Ministrstvu za finance Republike Slovenije, prav tako smo proučevali podatke o tehničnih kapacitetah in demografske podatke.

Instrument raziskave predstavlja anketni vprašalnik, na katerega je odgovorilo 92 zaposlenih. Na podlagi anketnih rezultatov smo preverjali stanje tehničnih kapacitet, podatke o stanju organiziranosti in demografske podatke. Te rezultate smo nato primerjali med sabo in ugotavljali, kakšne razlike se pojavljajo med njimi.

7.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Podatke za raziskavo o uvajanju modela VSM (Viable System Model) za zagotavljanje boljše interoperabilnosti smo zbrali z anketiranjem. V ta namen smo oblikovali vprašalnik, ki je strukturiran glede na namen raziskave. Vprašalnik sestavljajo vprašanja strukturiranega tipa in dve vprašanji, na kateri so lahko anketiranci sami vpisali odgovore.

Prvi del vprašalnika je namenjen pridobitvi podatkov o tehničnih kapacitetah. Sestavljajo ga 4 vprašanja, in sicer:

- kaj od naštetega uporabljate pri svojem delu (možnih je več odgovorov) – pri tem vprašanju so anketiranci označili, katere izmed naštetih kapacitet uporabljajo pri svojem delu;
- koliko je v povprečju starost vaše osnovne IT opreme (računalnik, monitor, tiskalnik) – anketiranci so med navedenimi odgovori izbrali tistega, ki najbolj ustreza dejanski starosti njihove IT opreme;
- ali ste mnenja, da bi morala biti vaša IT oprema že nadgrajena – pri tem vprašanju so se anketiranci opredelili, ali želijo nadgradnjo IT opreme ali ne;
- vprašanje 4 je povezano z vprašanjem 3 – v primeru odgovora DA, so anketiranci vpisali, kakšne vrste nadgradnjo želijo. Pridobljene odgovore smo sortirali v dve skupini, in sicer nadgradnja strojne opreme in nadgradnja programske opreme.

Drugi del vprašalnika je namenjen pridobitvi podatkov o stanju organiziranosti. Sestavlja ga 16 vprašanj (anketiranci so označili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo oz. vprašanjem), ki so zastavljena na način, da je potrebno rangiranje posameznega vprašanja na osnovi protipomenk (npr. Slabo – Dobro, Enostavno – Kompleksno, Počasi – Hitro) z ocenami od 1 do 7, in sicer:

- Kakšna se vam zdi komunikacija v organizaciji?
- Kako je v organizaciji z delitvijo vlog?
- Ali je možno nadomeščanje med zaposlenimi?
- Kakšno je stanje medsebojne pomoči v organizaciji?
- Kakšna je kadrovska situacija v organizaciji?
- Kakšno je stanje sprejemanja/zaupanja v organizaciji?
- Kakšen je stil vodenja v organizaciji?
- Kakšen je čas reagiranja na delovne izzive?

- Kakšno je v organizaciji poznavanje prednosti/sposobnosti?
- Kakšna je situacija ob sprejemanju odločitev?
- Kakšna je po vašem mnenju raven sposobnosti in znanja v organizaciji?
- Pojavi se problem, ki ga je potrebno nujno rešiti. Kakšna je reakcija znotraj organizacije?
- Kakšno je po vašem mnenju sprejemanje vodstva?
- Kako lahko opredelite sprejemanje odgovornosti v organizaciji?
- Kakšna je stopnja sodelovanja znotraj organizacije?
- Povprečno letno število udeležb na izobraževanjih in seminarjih predstavlja opisno vprašanje. Anketiranci so lahko vpisali letno število udeležb na posvetih, predstavitev, tečajih in seminarjih.

Tretji del anketnega vprašalnika je namenjen pridobitvi demografskih podatkov. Sestavljajo ga 3 vprašanja, in sicer:

- spol – anketiranci so obkrožili ustrezen spol;
- starost – anketiranci so obkrožili ustrezno starost;
- dokončana stopnja izobrazbe – anketiranci so obkrožili dokončano stopnjo izobrazbe.

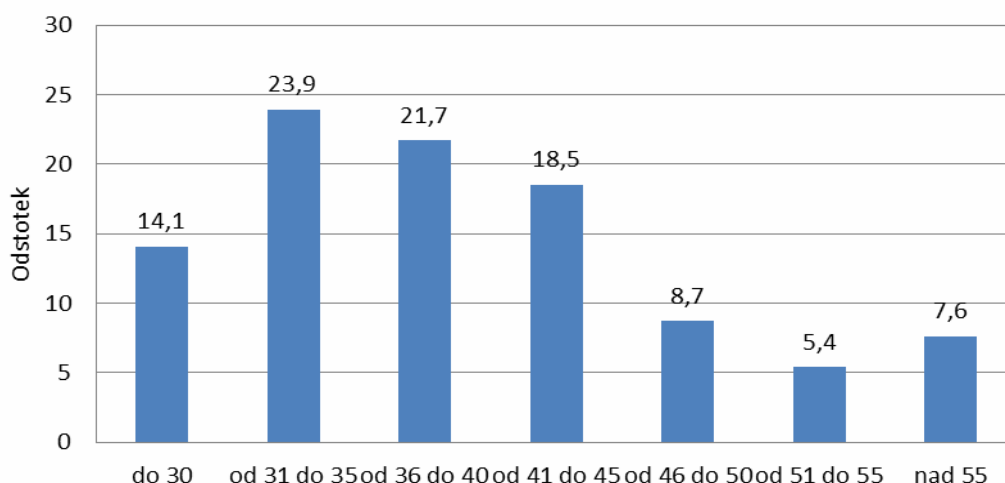
7.2 Zbiranje podatkov

Poslanih je bilo 150 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 92, ki so bili primerni za analizo.

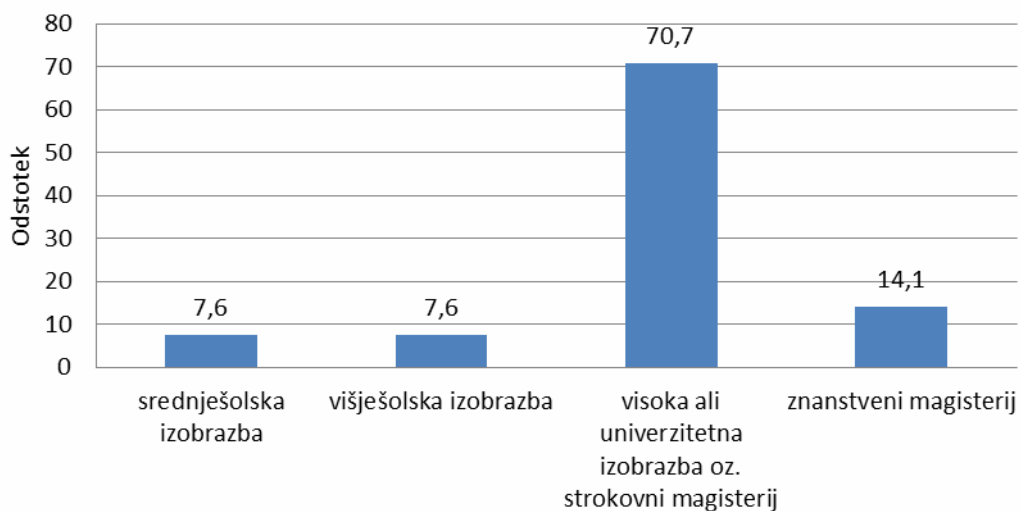
7.3 Značilnosti vzorca

Anketiranje je potekalo od junija do septembra 2011. V raziskavi je sodelovalo 92 uslužbencev Ministrstva za finance, med katerimi je 71,7 % žensk in 28,3 % moških.

Slika 28 predstavlja razvrstitev anketirancev glede na starostne skupine. Največ anketirancev je starih od 31 do 40 let (45,6 %). Anketiranci, stari do 30 let, predstavljajo 14,1-odstotni delež. Skoraj petina anketirancev (18,5 %) je starih od 41 do 45 let, nekaj večji delež (21,7 %) pa je starejših od 40 let.

SLIKA 28: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST

Slika 29 predstavlja značilnosti vzorca glede na izobrazbo. Večina anketirancev (70,7 %) ima bodisi visoko, univerzitetno izobrazbo ali pa strokovni magisterij. Anketiranci z dokončanim magisterijem predstavljajo 14,1-odstotni delež v vzorcu. Le 7,6 % anketirancev ima srednjo izobrazbo, enak delež pa višjo.

SLIKA 29: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA IZOBRAZBO

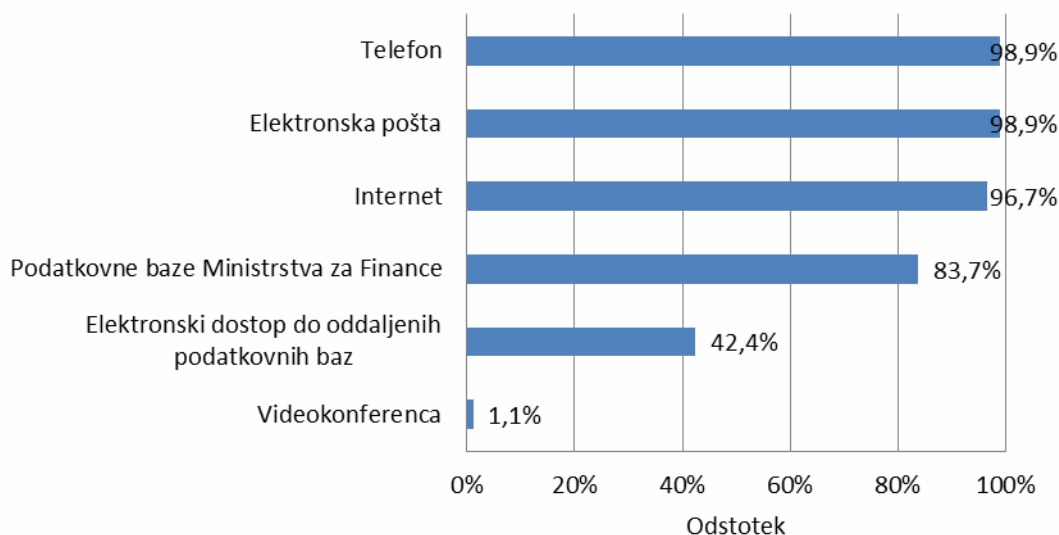
7.4 Analiza raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate ankete s frekvenčnimi porazdelitvami in opisnimi statistikami, in sicer v dveh sklopih. Prvi se nanaša na opremo pri delu, drugi pa na mnenje o stanju organiziranosti v delovni organizaciji.

7.4.1 Oprema na delovnem mestu

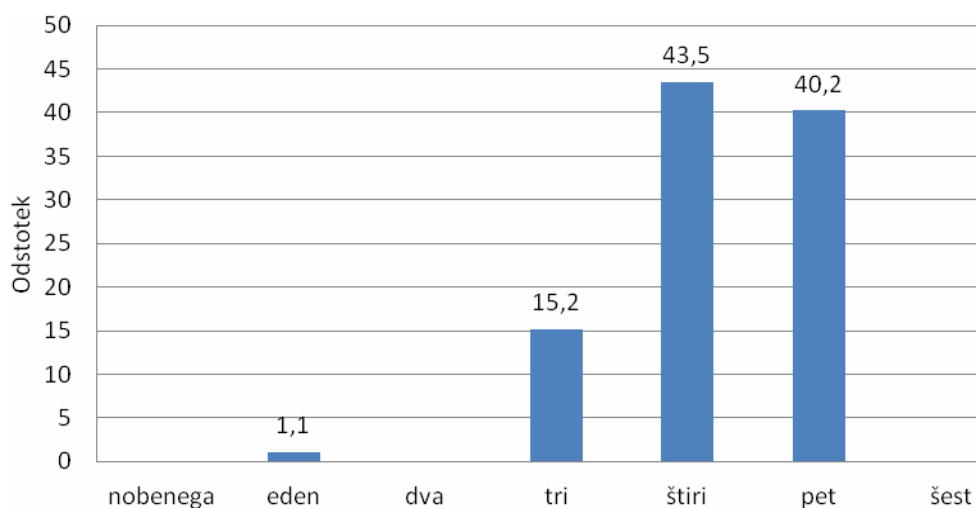
Skoraj vsi anketiranci pri svojem delu uporabljajo telefon, elektronsko pošto in internet. Več kot štiri petine (83,7 %) jih uporablja podatkovne baze Ministrstva za finance. Manj kot polovica anketirancev (42,4 %) ima elektronski dostop do oddaljenih podatkovnih baz, le 1,1 % pa jih uporablja videokonferenco (prikaz na sliki 30).

SLIKA 30: VRSTA OPREME PRI DELU



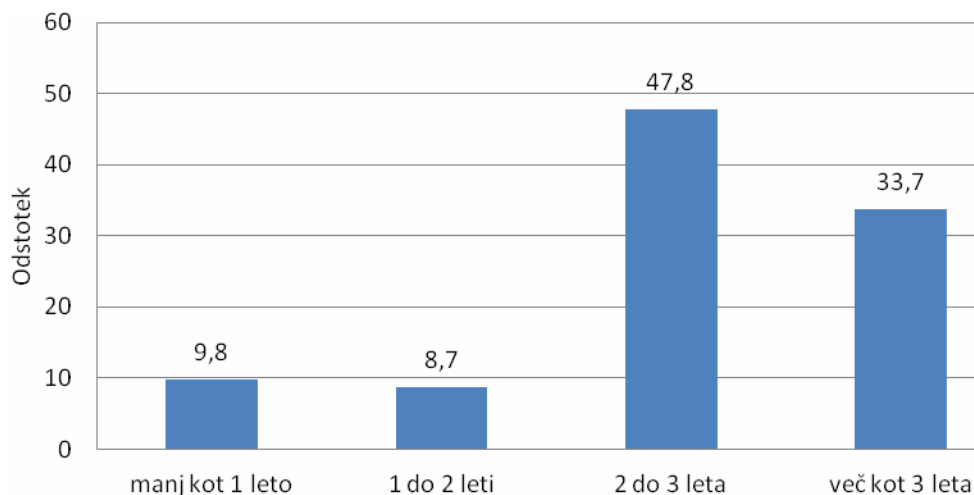
Večina anketirancev pri svojem delu uporablja štiri (43,5 %) ali pet (40,2 %) pripomočkov. Nihče ne uporablja vseh (šest) in nihče ni brez kateregakoli pripomočka (prikaz na sliki 31).

SLIKA 31: ŠTEVILO UPORABLJENIH DELOVNIH PRIPOMOČKOV



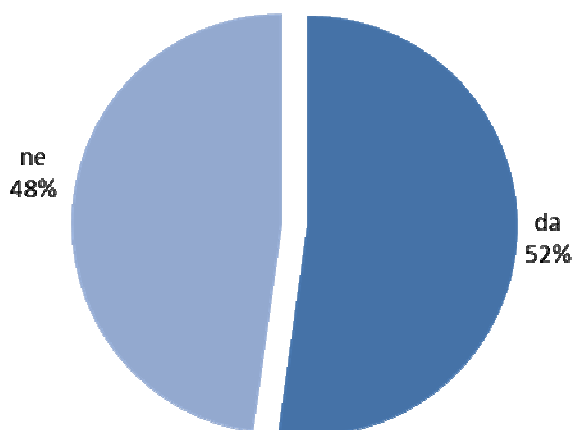
Anketiranci so navedli okvirno starost IT opreme, kot na primer računalnik, monitor, tiskalnik. Tretjina med njimi navaja, da imajo več kot 3 leta staro opremo. Skoraj polovica (47,8 %) ima opremo, staro dve do tri leta, 8,7 % jih ima opremo, staro od enega do dveh let, skoraj desetina (9,8 %) pa ima novo opremo oziroma mlajšo od enega leta (prikaz na sliki 32).

SLIKA 32: POVPREČNA STAROST IT OPREME



Dobra polovica anketirancev (52,2 %) meni, da bi morala biti njihova IT oprema nadgrajena (prikaz na sliki 33).

SLIKA 33: MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA NADGRAJENA



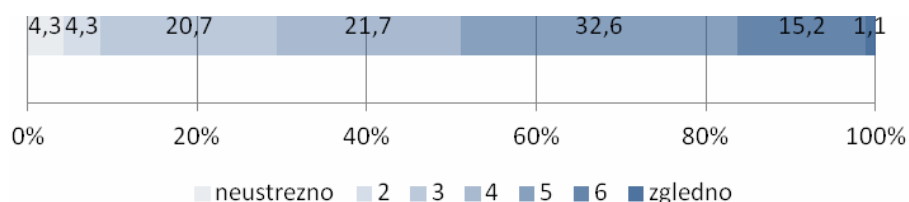
Križanje starosti opreme in mnenja, ali bi morala biti oprema posodobljena, pokaže, da skoraj polovica (45,5 %) tistih, ki imajo IT opremo, staro od dve do tri leta, meni, da rabijo posodobitev in 87,1 % tistih, ki imajo starejšo opremo. Več kot polovica anketirancev (58,1 %), ki želijo posodobitev, želi nadgradnjo programske opreme, ostali pa nadgradnjo strojne opreme.

7.4.2 Stanje organiziranosti v organizaciji

Naslednji sklop obsega 15 elementov, ki se nanašajo na stopnjo organiziranosti v delovni organizaciji. Anketiranci so jih ocenili na lestvici od 1 do 7, pri čemer najvišja ocena pomeni najbolj pozitiven vidik, najnižja pa najbolj negativni vidik.

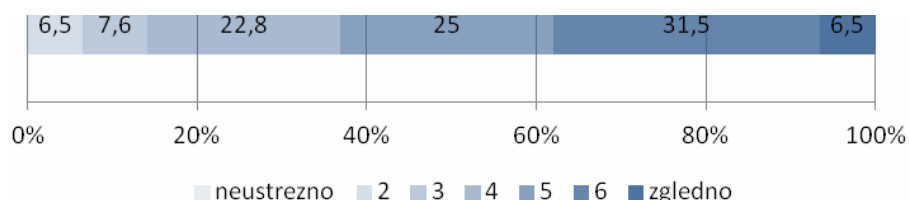
Na sliki 34 vidimo, da je le 1,1 % anketirancev ocenilo komunikacijo z najvišjo oceno, kar pomeni, da ni nesporazumov in da so informacije jasne, natančne in pravočasne. 15,2 % jih je podalo oceno 6, skoraj tretjina (32,6 %) oceno 5, dobra petina (21,7 %) jih je dala srednjo oceno 4, podoben delež (20,7 %) oceno 3, 8,6 % pa meni, da je komunikacija neustrezna, polovica med njimi jo je ocenila z najnižjo oceno, kar pomeni da prihaja do nenehnih nesporazumov, da so informacije delne in pomanjkljive ter da prihaja do govorjenja »vsevprek«. Povprečna ocena tako znaša 4,2 (SD=1,32), kar je nekoliko nad srednjo vrednostjo.

SLIKA 34: OCENA KOMUNIKACIJE V OGRANIZACIJI



Nihče od anketirancev se v celoti ne strinja, da je delitev vlog neustrezna, to pomeni, da so člani zmedeni glede svoje vloge, pojavljajo se podvajanje dela in neopravljene naloge (ocena 1). Oceno 2 je podalo mnenju 6,5 % anketirancev, oceno 3 pa 7,6 %. Sredinsko oceno (4) je podalo 22,8 % anketirancev, četrtnina anketirancev pa oceno 5. Skoraj tretjina ocenjuje delitev vlog še bolj pozitivno, 6,5 % pa jih meni, da imajo zaposleni jasno deljene naloge in se zavedajo nalog, ki jih te vloge prinašajo (ocena 7). Povprečna ocena znaša 4,9 (SD=1,3), kar pomeni, da anketiranci vidijo delitev vlog v bolj pozitivni luči kot negativni (prikaz na sliki 35).

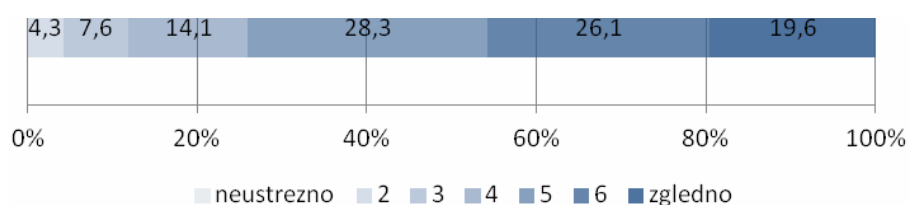
SLIKA 35: DELITEV VLOG V ORGANIZACIJI



Anketiranci so ocenjevali kakovost izvršitve naloge v najkrajšem možnem času med dvema skrajnima situacijama. Nihče se v celoti ne strinja, da zaposleni ne obvladajo dela ostalih sodelavcev in da nadomeščanja znotraj sektorja niso mogoča (ocena 1). Pretežno

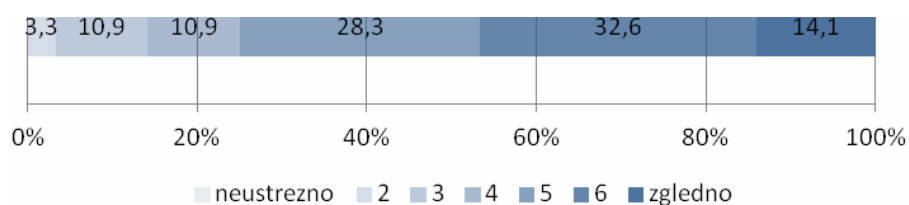
strinjanje s tem je podalo 4,3 % (ocena 2), delno pa 7,6 % anketirancev (ocena 3). Nasprotno pa 19,6 % anketirancev meni, da je delo mogoče opraviti skupaj, saj se zaposleni lahko med seboj nadomeščajo (ocena 7). Pretežno se s tem strinja 26,1 % anketirancev (ocena 6), delno pa 28,3 % (ocena 5). Sredinsko oceno (4) je podalo 14,1 % anketirancev. Povprečna ocena znaša 5,2 (SD=1,36), kar kaže na to, da anketiranci ocenjujejo izvršitev naloge v najkrajšem možnem času kot dokaj zgledno (prikazano na sliki 36).

SLIKA 36: IZVRŠITEV NALOGE V NAJKRAJŠEM ČASU



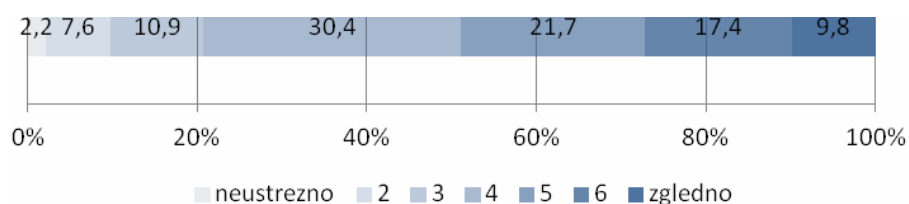
Medsebojno pomoč v organizaciji je 14,1 % anketirancev ocenilo kot zelo zgodno, to pomeni, da zaposleni nudijo drug drugemu pomoč in se dopolnjujejo (ocena 7). Oceno 6 je podala skoraj tretjina zaposlenih (32,6 %), oceno 5 pa 28,3 %. Nihče ne meni, da se zaposleni izogibajo eden drugega in se medsebojno napadajo pri neuspehih/napakah (ocena 1), se pa s tem pretežno strinja 3,3 % anketirancev (ocena 2), delno pa 10,9 % (ocena 3). Sredinsko oceno (4) je dalo 10,9 % anketiranih zaposlenih. Medsebojna pomoč v organizaciji je ocenjena s povprečno oceno 5,2 (SD=1,31), kar kaže na relativno dobro medsebojno pomoč (prikaz na sliki 37).

SLIKA 37: MEDSEBOJNA POMOČ V ORGANIZACIJI



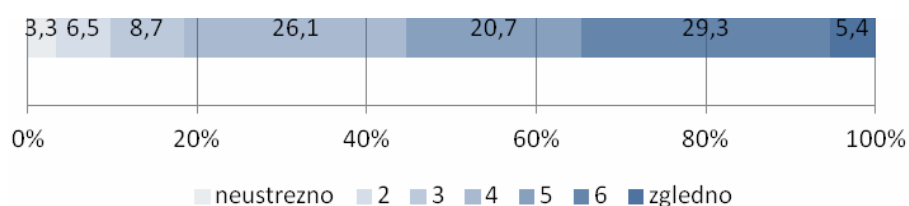
Da je kadrovska situacija v organizaciji povsem neustrezna (ocena 1), ocenjuje 2,2 anketiranih zaposlenih. Menijo, da je fluktuacija zaposlenih velika. Število zaposlenih je sicer enako, vendar se pojavlja težava v organizaciji dela zaradi nenehnih novih zaposlitev. 7,6 % anketirancev se s tem pretežno strinja, 10,9 % pa delno. Na drugi strani pa 9,8 % anketirancev ocenjuje, da fluktuacije zaposlenih skoraj ni oz. je minimalna. Zaposleni natančno poznajo tudi podrobnosti svojega dela (ocena 7). S tem se pretežno strinja 17,4 % anketirancev, 21,7 % pa delno. Največ anketirancev (30,4 %) je podalo sredinsko oceno (4) – prikaz na sliki 38.

SLIKA 38: KADROVSKA SITUACIJA V ORGANIZACIJI



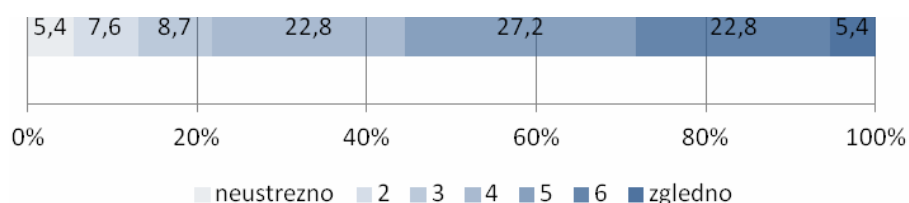
Ocena stanja na področju medsebojnega zaupanja oziroma sprejemanja v organizaciji je za 3,3 % anketirancev zelo negativna (ocena 1). Menijo, da zaposleni ščitijo svoj »teritorij«, namerno goljufajo druge in da ni obveščanja o poteku dela. Pretežno se s tem strinja tudi 6,5 % anketirancev (ocena 2), delno pa 8,7 % anketirancev (ocena 3). Kot zelo zgledno stanje na tem področju je za 5,4 % anketirancev. Ti so mnenja, da se pojavlja medsebojno deljenje spretnosti in izkušenj, zaposleni se vzajemno trudijo za čim večji skupni učinek (ocena 7). Pretežno se s tem strinja 29,3 % anketirancev (ocena 6), delno pa 20,7 % (ocena 5). Sredinsko oceno (4) je podalo 26,1 % anketirancev. Povprečna ocena znaša 4,6 (SD=1,5) – prikaz na sliki 39.

SLIKA 39: MEDSEBOJNO ZAUPANJE/SPREJEMANJE V ORGANIZACIJI



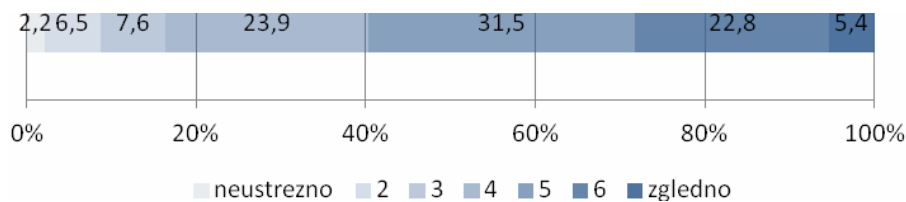
Da je stil vodenja povsem avtoritaren, se strinja 5,4 % anketirancev (ocena 1), enak delež pa jih meni, da je povsem demokratičen (ocena 7). Oceno 6 je dalo 22,8 % anketirancev, oceno 5 pa 27,2 %. Skupaj jih torej dobra polovica (55,4 %) ocenjuje, da je stil vodenja demokratičen, 21,7 %, da je avtoritativen, srednjo oceno (4) pa je podalo 22,8 % anketirancev. Povprečna ocena znaša 4,5 (SD=1,5) – prikaz na sliki 40.

SLIKA 40: STIL VODENJA V ORGANIZACIJI



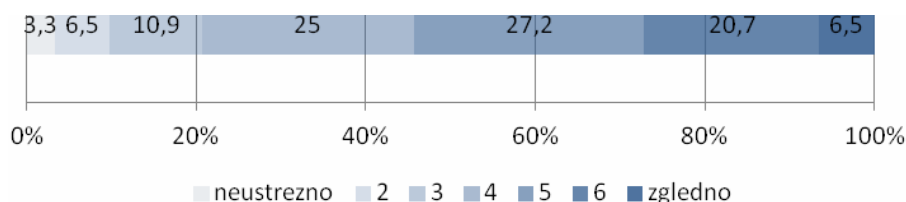
Ocena reakcijskega časa na delovne odzive je v povprečju bolj pozitivna kot negativna (AS=4,6; SD=1,35). 5,4 % anketirancev meni, da je zelo kratek, zadeve, prejete v obravnavo, so rešene še isti oz. naslednji dan (ocena 7). Pretežno se s tem strinja 22,8 % anketirancev, delno (ocena 5) pa 31,5 % anketirancev. Srednjo oceno (4) je podalo 23,9 % anketirancev, preostali 16,3 % pa menijo, da je čas reagiranja dolg. Od prejema zadeve v obravnavo do njene rešitve namreč preteče najmanj mesec dni. V celoti se s tem strinja 2,2 % anketirancev – prikaz na sliki 41.

SLIKA 41: ČAS REAGIRANJA NA DELOVNE IZZIVE

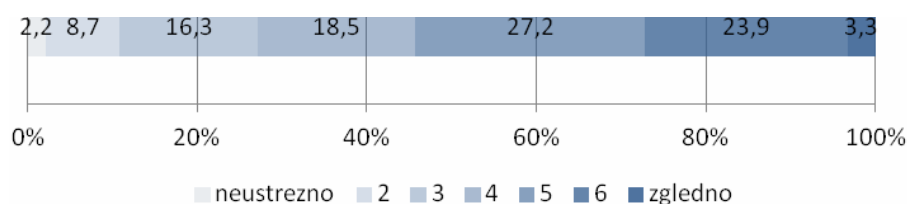


Da zaposleni ne poznajo prednosti in sposobnosti ostalih in niti ne kažejo zanimanja, se v celoti strinja 3,3 % anketirancev (ocena 1), pretežno se jih s tem strinja 6,5 % (ocena 2), delno pa 10,9 %. Da zaposleni poznajo in cenijo prednosti in sposobnosti ostalih v sektorju/oddelku, se v celoti strinja 6,5 % (ocena 7), pretežno 20,7 % (ocena 6) in delno 27,2 % (ocena 5) anketirancev. Četrtnina anketirancev je ta vidik ocenilo s srednjo oceno (4). V povprečju ocenjujejo anketiranci ta vidik bolj pozitivno kot negativno (AS=4,5; SD=1,44) – prikaz na sliki 42.

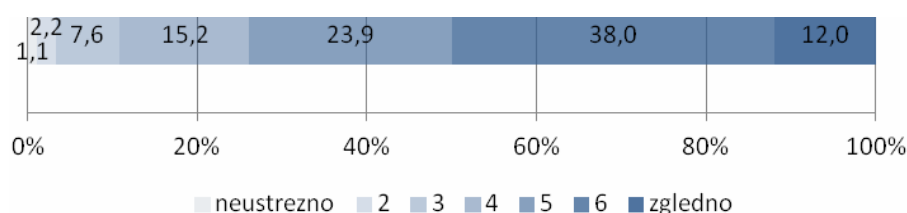
SLIKA 42: POZNAVANJE PREDNOSTI/SPOSOBNOSTI V ORGANIZACIJI



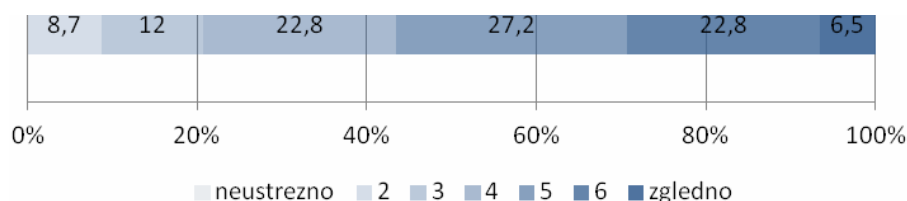
Anketiranci so ocenjevali način sprejemanja odločitev. Najbolj neustrezno je takrat, ko se težavne odločitve ne sprejemajo, še posebej, če so ogroženi lastni interesi (ocena 1). S tem se v celoti strinja 2,2 % anketirancev, pretežno 8,7 % (ocena 2) in delno 16,3 % anketirancev (ocena 3). Najbolj ustrezno sprejemanje situacije je, če se sprejemajo tako enostavne kot tudi težavne odločitve – tudi v primeru osebne prizadetosti posameznih zaposlenih (ocena 7). S tem se v celoti strinja 3,3 % anketirancev, pretežno 23,9 % in delno 27,2 %. Oceno 4 je podalo 18,5 % anketirancev. V povprečju ocenjujejo anketiranci ta vidik bolj pozitivno kot negativno (AS=4,5, SD=1,43) – prikaz na sliki 43.

SLIKA 43: SPREJEMANJE SITUACIJE V ORGANIZACIJI

Ocena ravni sposobnosti v organizaciji je za 1,1 % anketirancev zelo negativna (ocena 1). V celoti se strinjajo, da zaposlenim primanjkuje znanja in sposobnosti za uspešno in učinkovito delo. Pretežno se s tem strinja tudi 2,2 % anketirancev (ocena 2), delno pa 7,6 % anketirancev (ocena 3). 12,0 % anketirancev pa nasprotno meni, da je stanje zelo zgledno in da ima večina zaposlenih vse potrebne sposobnosti za uspešno in učinkovito delo. Pretežno se s tem strinja 38,0 % anketirancev (ocena 6), delno pa 23,9 % anketirancev (ocena 5). Sredinsko oceno (4) je podalo 15,2 % anketirancev. Povprečna ocena znaša 5,2 (SD=1,288), kar kaže na to, da zaposleni v glavnem menijo, da je raven sposobnosti in znanja v organizaciji dobra – prikaz na sliki 44.

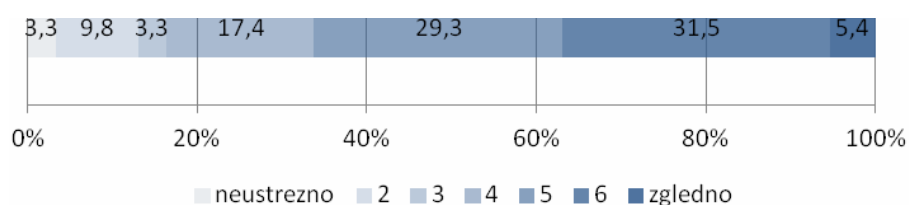
SLIKA 44: RAVEN SPOSOBNOSTI IN ZNANJA V ORGANIZACIJI

Da je reakcija na problem, ki ga je treba nujno rešiti, zelo dobra (ocena 7), se strinja 6,5 % anketirancev. 22,8 % anketirancev se s tem pretežno strinja (ocena 6), 27,2 % pa se strinja delno. Na drugi strani pa 8,7 % anketirancev ocenjuje, da je reagiranje ob reševanju problema najbrž neustrezno. 12 % se s tem pretežno strinja. Sredinsko oceno (4) je podalo 22,8 % anketirancev. Reagirane na reševanje problemov je ocenjeno s povprečno oceno 4,80, kar kaže na to, da se anketiranci deloma strinjajo z načinom reševanja nujnih nalog – prikaz na sliki 45.

SLIKA 45: REAKCIJA NA PROBLEM, KI GA JE TREBA NUJNO REŠITI

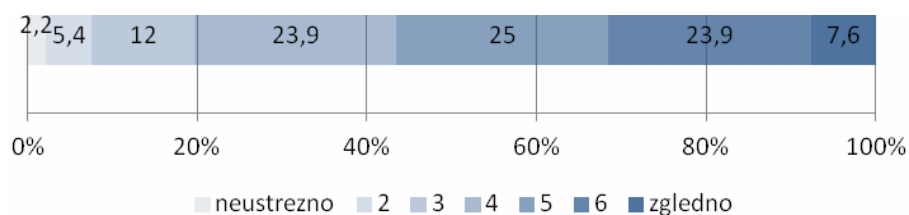
Sprejemanje vodstva je 5,4 % anketirancev ocenilo kot zelo zgledno, to pomeni, da je funkcija vodje sprejeta in tudi ostali zaposleni lahko prevzemajo funkcijo vodje glede na potrebe situacije (ocena 7). Oceno 6 je podala skoraj tretjina zaposlenih (31,5 %), oceno 5 pa 29,3 %. Nasprotno 3,3 % anketirancev meni, da zaposleni ne sprejemajo vodstva, potek dela pa je odvisen od posameznika (ocena 1), se pa s tem pretežno strinja 9,8 % anketirancev (ocena 2), delno pa 3,3 % (ocena 3). Sredinsko oceno (4) je dalo 17,4 % anketiranih zaposlenih. Sprejemanje vodstva je ocenjeno s povprečno oceno 4,76 (SD=1,49) – prikaz na sliki 46.

SLIKA 46: SPREJEMANJE VODSTVA



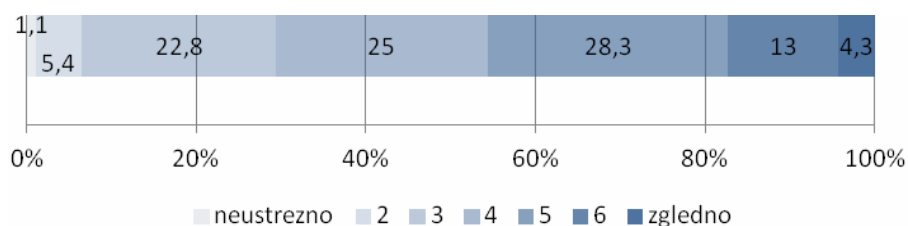
Sprejemanje odgovornosti pristojnosti za doseganje ciljev v organizaciji je 7,6 % anketirancev ocenilo kot zelo zgledno (ocena 7). Oceno 6 je podala skoraj četrtina zaposlenih (23,9 %), oceno 5 pa četrtina zaposlenih. 2,2 % jih meni, da zaposleni zavračajo odgovornost, vendar si želijo pristojnosti (ocena 1). S tem se pretežno strinja 5,4 % anketirancev (ocena 2), delno pa 12,0 % (ocena 3). Sredinsko oceno (4) je dalo 23,9 % anketiranih zaposlenih. Sprejemanje odgovornosti v organizaciji je ocenjeno s povprečno oceno 4,66 (SD=1,42) – prikaz na sliki 47.

SLIKA 47: SPREJEMANJE ODGOVORNOSTI



Le 4,3 % anketirancev je ocenilo stopnjo sodelovanja z najvišjo oceno (7), kar pomeni, da vsi sodelujejo in sprejemajo odločitve in da se obravnavajo ideje in predlogi vseh članov. 13,0 % jih je podalo oceno (6), 28,3 % pa oceno 5. Četrtnina je podala srednjo oceno (4), podoben delež (22,8 %) oceno (3) in 5,4 % oceno (2), 1,1 % jih meni, da je stopnja sodelovanja neustrezna oziroma da so nekateri člani kolektiva pasivni, se jih ignorira, drugi pa ves čas prevzemajo pobudo in ne pustijo ostalim, da bi povedali svoje. Povprečna ocena tako znaša 4,3 (SD=1,29), kar je nekoliko nad srednjo vrednostjo – prikaz na sliki 48.

SLIKA 48: STOPNJA SODELOVANJA V ORGANIZACIJI



Anketirance smo še vprašali, koliko strokovnih srečanj in raznih oblik izobraževanja se letno udeležujejo.

Anketiranci se letno udeležijo v povprečju 1,3 strokovnih srečanj in 1,1 raznih oblik izobraževanj. Eden od anketirancev se je udeležil celo 12 strokovnih srečanj, eden pa 5 vrst raznih oblik izobraževanja. Omenimo še, da se 38 % anketirancev ni udeležilo nobenega strokovnega srečanja in 27,2 % nobene oblike izobraževanja – prikaz tabela 2.

TABELA 2: ŠTEVILO STROKOVNIH SREČANJ IN RAZNIH OBLIK IZOBRAŽEVANJ

	N	Min	Max	AS	SD
strokovna srečanja	92	0	12	1,3	2,0
razne oblike izobraževanja	92	0	5	1,1	0,9

7.5 Preverjanje hipotez

H1: Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo krajši odzivni čas za reagiranje na dogajanje v okolju.

Hipotezo preverimo v dveh korakih. Najprej za preverjanje hipoteze uporabimo spremenljivki *starost informacijske tehnologije*, *opremljenost z informacijsko tehnologijo*, ki je seštevek pozitivnih navedb pri vprašanju *Kaj od naštetega uporabljate pri svojem delu* ter vprašanja, ki se nanašajo na odzivnost:

- obvladovanje zahtevne naloge;
- čas reagiranja na delovne izzive;
- poznavanje prednosti/sposobnosti;
- sprejemanje odločitev;
- stopnja sodelovanja.

Z analizo variance preverimo, ali se povprečne vrednosti teh trditev statistično značilno razlikujejo glede na starost informacijske tehnologije – prikaz v tabeli 3.

TABELA 3: ODZIVNI ČAS NA REAGIRANJE V OKOLJU GLEDE NA STAROST INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

		N	AS	SD	F	p
Pred vami je zahtevna naloga, ki jo je potrebno opraviti v kar najkrajšem času.	manj kot 2 leti	17	5,41	1,12	1,349	0,265
	2 do 3 leta	44	5,39	1,40		
	več kot 3 leta	31	4,90	1,40		
	Skupaj	92	5,23	1,36		
Čas reagiranja na delovne izzive je:	manj kot 2 leti	17	4,53	1,18	0,944	0,393
	2 do 3 leta	44	4,86	1,39		
	več kot 3 leta	31	4,45	1,39		
	Skupaj	92	4,66	1,35		
Kakšno je v organizaciji poznavanje prednosti/sposobnosti:	manj kot 2 leti	17	4,35	1,41	0,312	0,733
	2 do 3 leta	44	4,66	1,46		
	več kot 3 leta	31	4,48	1,46		
	Skupaj	92	4,54	1,44		
Ob sprejemanju odločitev je situacija naslednja:	manj kot 2 leti	17	4,59	1,42	1,695	0,189
	2 do 3 leta	44	4,66	1,48		
	več kot 3 leta	31	4,06	1,34		
	Skupaj	92	4,45	1,43		
Stopnja sodelovanja znotraj organizacije je:	manj kot 2 leti	17	4,59	1,12	0,827	0,441
	2 do 3 leta	44	4,34	1,29		
	več kot 3 leta	31	4,10	1,37		
	Skupaj	92	4,30	1,29		

Na podlagi gornje preglednice ne moremo potrditi, da se odzivnost na reagiranje v okolju razlikuje glede na starost informacijske tehnologije zaposlenih. Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

V naslednjem koraku preverimo s Pearsonovim koeficientom povezanosti med trditvami, ki se nanašajo na odzivni čas in opremljenostjo z informacijsko tehnologijo.

TABELA 4: POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME Z ODZIVNIM ČASOM NA REAGIRANJE V OKOLJU

	Opremljenost z informacijsko tehnologijo
Pred vami je zahtevna naloga, ki jo je potrebno opraviti v kar najkrajšem času.	0,036
Čas reagiranja na delovne izzive je:	-0,065
Kakšno je v organizaciji poznavanje prednosti/sposobnosti:	-0,077
Ob sprejemanju odločitev je situacija naslednja:	0,011
Stopnja sodelovanja znotraj organizacije je:	-0,034

Razvitost informacijske tehnologije ni povezana z nobenim izmed vidikov odzivnosti na reagiranje v okolju. Vrednost korelacijskih koeficientov je namreč blizu 0. Ker korelacije ni, tudi ni smiselno narediti regresijske analize, s katero bi preverili vpliv opremljenosti z informacijsko tehnologijo na odzivnost zaposlenih. Hipoteze tudi v tem delu ne moremo potrditi.

Da razlik z analizo variance nismo mogli potrditi, je morda krivo tudi dejstvo, da imamo v eni od skupin zgolj 17 enot, kar posledično pomeni, da imamo široke intervale zaupanja, zato bi morale biti razlike med skupinami večje, kot če bi imeli več enot.

V naslednjem koraku še preverimo, ali se povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na odzivnost v organizaciji, razlikujejo glede na to, ali zaposleni menijo, da bi morala biti IT tehnologija, ki jo uporabljajo pri svojem delu, posodobljena. Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca.

TABELA 5: ODZIVNI ČAS NA REAGIRANJE V OKOLJU NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA

	Ali ste mnenja, da bi morala biti vaša IT oprema že nadgrajena?	N	AS	SD	t	p
Pred vami je zahtevna naloga, ki jo je potrebno opraviti v kar najkrajšem času.	da	48	4,94	1,479	-2,187	0,031
	ne	44	5,55	1,15		
Čas reagiranja na delovne izzive je:	da	48	4,5	1,305	-1,21	0,229
	ne	44	4,84	1,397		
Kakšno je v organizaciji poznavanje prednosti/sposobnosti:	da	48	4,6	1,425	0,42	0,675
	ne	44	4,48	1,47		
Ob sprejemanju odločitev je situacija naslednja:	da	48	4,25	1,451	-1,375	0,173
	ne	44	4,66	1,397		
Stopnja sodelovanja znotraj organizacije je:	da	48	4,15	1,304	-1,234	0,22
	ne	44	4,48	1,267		

Zaposleni, ki menijo, da bi morala biti njihova IT oprema posodobljena, se manj strinjajo, da je delo v njihovi organizaciji možno opraviti skupaj, saj zaposleni lahko nadomeščajo drug drugega, kot tisti, ki menijo, da jim njihova IT oprema zadostuje ($t=-2,19$, $p<0,05$). Hipoteza je torej v tem delu potrjena. Glede ostalih trditev se razlike ne pokažejo.

Hipotezo torej lahko potrdimo le v tem delu, da je pri nadomeščanju potrebna sodobna IT oprema, da lahko zaposleni opravijo nalogo v najkrajšem možnem času.

H2: Organizacije z razvitejšo informacijsko infrastrukturo imajo boljši pretok informacij za odločanje znotraj organizacije.

Kot hipotezo 1, tudi to hipotezo preverimo v dveh korakih. Najprej za preverjanje hipoteze uporabimo spremenljivki *starost informacijske tehnologije* in *razvitost informacijske tehnologije*, ki je seštevek pozitivnih navedb pri vprašanju *Kaj od naštetega uporabljate pri svojem delu* ter vprašanja, ki se nanašajo na pretok informacij za odločanje znotraj organizacije:

- delitev vlog;
- kadrovska situacija;
- stanje sprejemanja/zaupanja v organizaciji;
- stil vodenja;
- sprejemanje vodstva;
- število strokovnih srečanj in drugih oblik izobraževanja.

Hipotezo preverimo s korelacijsko analizo, kot mero povezanosti med razvitostjo informacijske tehnologije in preostalimi spremenljivkami uporabimo Pearsonov korelacijski koeficient.

TABELA 6: : POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME S PRETOKOM INFORMACIJ ZA ODLOČANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

	Razvitost informacijske tehnologije	Koliko je v povprečju starost vaše osnovne IT opreme (računalnik, monitor, tiskalnik?)
Kako je v organizaciji z delitvijo vlog?	0,104	0,143
Kakšno je kadrovska situacija v organizaciji?	-0,112	-0,119
Stanje sprejemanja/zaupanja v organizaciji je naslednje:	-0,075	-0,015
Stil vodenja v organizaciji je:	0,048	0,091
Kakšno je po vašem mnenju sprejemanje vodstva?	-0,059	0,031
Število strokovnih srečanj in seminarjev	-0,156	-0,082

Razvitost informacijske tehnologije oziroma starost IT opreme nista povezani z nobenim izmed vidikov pretoka informacij za odločanje znotraj organizacije, saj so vrednosti korelacijskih koeficientov blizu 0. Hipoteze v tem delu ne moremo potrditi.

V naslednjem koraku še preverimo, ali se povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na pretok informacij za odločanje znotraj organizacije, razlikujejo glede na to, ali zaposleni meni, da bi morala biti IT tehnologija, ki jo uporablja pri svojem delu, posodobljena. Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca.

TABELA 7: PRETOK INFORMACIJ ZA ODLOČANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE GLEDE NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA

	Ali ste mnenja, da bi morala biti vaša IT oprema že nadgrajena?	N	AS	SD	t	p
Kako je v organizaciji z delitvijo vlog?	da	48	4,63	1,282	-1,910	0,059
	ne	44	5,14	1,287		
Kakšno je kadrovska situacija v organizaciji?	da	48	4,5	1,459	-0,222	0,825
	ne	44	4,57	1,485		
Stanje sprejemanja/zaupanja v	da	48	4,63	1,438	-0,112	0,911

organizaciji je naslednje:	ne	44	4,66	1,493		
Stil vodenja v organizaciji je:	da	48	4,25	1,451	-1,579	0,118
	ne	44	4,75	1,587		
Kakšno je po vašem mnenju sprejemanje vodstva?	da	48	4,71	1,501	-0,353	0,725
	ne	44	4,82	1,483		
Število strokovnih srečanj in seminarjev	da	48	2,7292	2,97321	1,346	0,182
	ne	44	2,0682	1,38762		

Izmed trditev, ki se nanašajo na pretok informacij za odločanje znotraj organizacije, se le pri delitvi vlog nakazujejo razlike glede na mnenje, ali bi morala biti IT oprema zaposlenega posodobljena. Tisti, ki to menijo, so v povprečju nižje ocenili delitev vlog kot pa tisti, ki menijo, da je njihova IT oprema ustrezna. Razlike so na meji statistične značilnosti ($t=-1,91$, $p=0,059$). Hipotezo lahko torej v tem delu potrdimo. Za preostale vidike pretoka informacij za odločanje znotraj organizacije pa hipoteze ne moremo potrditi.

H3: Organizacija z razvitejšo informacijsko strukturo imajo višjo stopnjo organiziranosti.

Najprej za preverjanje hipoteze uporabimo spremenljivki *starost informacijske tehnologije* in *razvitost informacijske tehnologije*, ki je seštevek pozitivnih navedb pri vprašanju *Kaj od naštetega uporabljate pri svojem delu* in vprašanja, ki se nanašajo na stopnjo organiziranosti:

- način komunikacije;
- stanje medsebojne pomoči;
- raven sposobnosti in znanja;
- reakcija na problem, ki ga je treba nujno rešiti;
- sprejemanje odgovornosti.

Hipotezo preverimo s korelacijsko analizo, kot mero povezanosti med razvitostjo informacijske tehnologije in preostalimi spremenljivkami uporabimo Pearsonov korelacijski koeficient.

TABELA 8: POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME S STOPNJO ORGANIZIRANOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

	Razvitost informacijske tehnologije	Koliko je v povprečju starost vaše osnovne IT opreme (računalnik, monitor, tiskalnik)?
Kakšna se vam zdi komunikacija v organizaciji?	-0,019	0,12
Kakšno je stanje medsebojne pomoči v organizaciji?	-0,04	0,046
Kakšna je po vašem mnenju raven sposobnosti in znanja v organizaciji?	0,009	0,094
Pojavi se problem, ki ga je potrebno nujno rešiti. Kakšna je reakcija znotraj organizacije?	0,035	0,072
Sprejemanje odgovornosti lahko v organizaciji opredelite kot:	-0,072	0,037

Razvitost informacijske tehnologije oziroma starost IT opreme nista povezani z nobenim izmed vidikov stopnje organiziranosti znotraj organizacije, saj so vrednosti korelacijskih koeficientov blizu 0. Hipoteze v tem delu ne moremo potrditi.

V naslednjem koraku še preverimo, ali se povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na stopnjo organiziranosti, razlikujejo glede na to, ali zaposleni menijo, da bi morala biti IT tehnologija, ki jo uporabljajo pri svojem delu, posodobljena. Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca.

TABELA 9: STOPNJA ORGANIZIRANOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE GLEDE NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA

	Ali ste mnenja, da bi morala biti vaša IT oprema že nadgrajena?	N	AS	SD	t	p
Kakšna se vam zdi komunikacija v organizaciji?	da	48	4,04	1,237	-1,499	0,137
	ne	44	4,45	1,405		
Kakšno je stanje medsebojne pomoči v organizaciji?	da	48	5,1	1,372	-0,615	0,54
	ne	44	5,27	1,246		
Kakšna je po vašem mnenju raven sposobnosti in znanja v organizaciji?	da	48	5,1	1,433	-0,794	0,429
	ne	44	5,32	1,116		
Pojavi se problem, ki ga je potrebno nujno rešiti. Kakšna je reakcija znotraj organizacije?	da	48	4,54	1,352	-0,65	0,518
	ne	44	4,73	1,387		
Sprejemanje odgovornosti lahko v organizaciji opredelite kot:	da	48	4,58	1,35	-0,562	0,576
	ne	44	4,75	1,496		

Nobeden izmed vidikov organiziranosti znotraj organizacije se statistično značilno ne razlikuje glede na to, ali zaposleni menijo, da bi morala biti njihova IT oprema nadgrajena ali ne. Hipotezo v celoti zavrnemo.

7.6 Povzetek ugotovitev

Iz raziskave je razvidno, da obstaja povezanost med tistimi, ki trdijo, da bi morala biti IT oprema posodobljena/nadgrajena in tistimi, ki trdijo, da je potrebno naloge opraviti v najkrajšem možnem času. Povezanosti med ostalimi vprašanji, ki so vključena v hipotezo o krajšem odzivnem času, ni. Ta vprašanja so naslednja:

- čas reagiranja na delovne izzive;
- poznavanje prednosti/sposobnosti organizacije;
- stopnja sodelovanja v organizaciji;
- stanje v organizaciji ob sprejemanju odločitev.

Prav tako lahko trdimo, da starost IT opreme ni povezana z nobenim izmed vidikov pretoka informacij. Pogojno povezanost zasledimo le v primeru delitve vlog v organizaciji. V tem primeru se tisti, ki so mnenja, da bi morala biti IT oprema nadgrajena, strinjajo tudi z delitvijo vlog v organizaciji. Povezanost je na meji statistične verjetnosti. Povezanost

med ostalimi vprašanji, ki so vključena v hipotezo o boljšem pretoku informacij, ni. Ta vprašanja so naslednja:

- kakšna je kadrovska situacija v organizaciji;
- kakšno je stanje sprejemanja/zaupanja v organizaciji;
- kakšen je stil vodenja – statistična analiza pokaže pri tem vprašanju še največjo možnost povezanosti (0,118);
- kakšno je sprejemanje vodstva.

Razvitost IT opreme ni povezana z nobenim od vidikov stopnje organiziranosti znotraj organizacije. Prav tako statistična analiza ne pokaže povezanosti med vprašanji, ki so vključena v hipotezo o razvitejši informacijski strukturi. Ta vprašanja so:

- kakšna je komunikacija v organizaciji – statistična analiza pokaže pri tem vprašanju še največjo možnost povezanosti (0,137);
- kakšno je stanje medsebojne pomoči v organizaciji;
- kakšna je raven sposobnosti in znanja v organizaciji;
- kakšne so reakcije znotraj organizacije;
- kakšno je stanje sprejemanja odgovornosti v organizaciji.

7.7 Predlogi za izboljšanje stanja organiziranosti na Ministrstvu za finance Republike Slovenije

Rezultati statistične analize prikazujejo dejansko stanje organiziranosti na Ministrstvu za finance, prav tako lahko iz analize razberemo, kakšno je stanje na področju IT tehnologije. Glede na dve deloma potrjeni hipotezi, in sicer glede na odzivni čas in pretok informacij znotraj organizacije, lahko trdimo, da bi uvedba modela VSM ti dve hipotezi še bolj potrdila, saj predstavljata odzivni čas in pretok informacij znotraj same strukture organizacije ključna dejavnika uvedbe modela VSM v prakso.

Tudi vidik razvitosti IT opreme glede na stopnjo organiziranosti, kar predstavlja v našem primeru tretjo zavrnjeno hipotezo, bi bil v primeru uvedbe modela VSM v prakso bolj izpostavljen, saj predstavlja ustrezna IT infrastruktura v modelu VSM pomemben dejavnik, ki prav tako omogoča doseganje hitrejših odzivnih časov na dogajanje v okolju, kot tudi izboljšanje pretoka informacij med notranje-organizacijskimi enotami - v našem primeru so to:

- organizacijska enota za zagotavljanje stabilnosti finančnega sistema in njegov nadzor;
- organizacijska enota za pripravo, izvajanje in izvrševanje proračuna;
- organizacijska enota za izvajanje kohezijske politike;
- organizacijska enota za spremljanje državnih pomoči, javno-zasebnih partnerstev in javnih naročil.

Uvedba modela VSM bi torej bistveno prispevala k povečanju pretoka informacij znotraj samega ministrstva, prav tako bi se skrajšal odzivni čas za reagiranje na zahteve iz okolja - v našem primeru predstavljajo okolje ostala ministrstva, vlada, tako javni kot tudi zasebni sektor, in nenazadnje tudi vsi državljani Republike Slovenije, katerih naloga je kritično spremljati in na demokratičen način izražati svojo voljo glede na stanje znotraj

posameznega ministrstva ter posledično tudi glede na stanje celotne javne uprave, ki bo tudi v prihodnje ne glede na spremembe, ki jo bodo doletele, predstavljala tisti del državnih institucij, ki so običajno najbolj na udaru in morajo prav zaradi tega delovati ter postavljati zgled ostalim državnim institucijam.

8 SKLEP

Organizacija in organiziranost predstavljata enega tistih dejavnikov, s pomočjo katerih je mogoče doseči občutno konkurenčno prednost. Ob tem je smiselno izpostaviti, da je mogoče organiziranost znotraj podjetja oz. v našem primeru ministrstva opredeliti na precej načinov in vrst. Zgodovina razvoja te tematike se je začela nekako s tradicionalno ali Weberijansko obliko organiziranosti, ki je temeljila predvsem na predpostavki, da je samih sprememb znotraj organizacije malo oziroma skoraj nič in prav to je botrovalo tudi temu, da se ta vrsta organiziranosti ni mogla prav dolgo kosati z zahtevami trga in okolja, v katerem je delovala.

Kot eno izmed zadnjih stopenj razvoja lahko izpostavimo še mrežno organiziranost, ki pa temelji na popolnoma drugih predpostavkah, kot je temeljila tradicionalna teorija organiziranosti. V tem primeru gre za popolno odprtost glede zahtev trga. Zunanje okolje je tisto, ki postavlja pogoje organiziranosti, organizacije poskušajo med sabo delovati v mrežni povezavi, vse z enim ključnim pogojem - doseganje čim nižjih stroškov poslovanja. Seveda to ne pomeni, da manjši stroški na eni strani predstavljajo posledično večji dobiček na drugi. Večina učinkovitih in uspešnih podjetij poskuša čim več sredstev vlagati v raziskave in razvoj, saj le-to na koncu prinaša zadovoljstvo uporabnikov hkrati s krepitevijo tržnega deleža v posamezni panogi.

Zgoraj zapisano poskusimo sedaj prevesti tudi v sfero javne uprave. Dejansko je za celoten javni sektor v posamezni državi značilno, da poskuša biti čimbolj učinkovit, birokratsko čim manj zahteven in hkrati še prijazen do vseh uporabnikov javnih storitev. Vsekakor ne moremo mimo dejstva, da se dobre prakse s področja podjetništva prenašajo v javni sektor z določenim faznim zamikom. Kljub temu pa lahko trdimo, da je nekaj od teh idej našlo svoje mesto tudi v javnem sektorju. Tu govorimo predvsem o »novem upravljanju javnega sektorja«, ki poskuša vpeljati čim več dobre prakse iz podjetniških vod v vode javnega sektorja. Najpomembnejše ideje so: zmanjševanje stroškov, povečevanje kakovosti storitev, razvijanje tekmovalnosti, decentralizacije in povečevanje produktivnosti. Javna uprava, ki bo zmogla uvesti čim več zgoraj navedenih dejavnikov, bo postala resnično dober in učinkovit javni servis, ki bo zagotavljal in pokrival vse vidike delovanja posamezne države, gledano s širšega vidika.

Kot enega izmed načinov organiziranosti javne uprave (v našem primeru Ministrstva za finance RS) smo poskušali podrobno predstaviti organiziranost s pomočjo modela VSM (Viable System Model), ki ga je razvil angleški kibernetik Stafford Beer. Model temelji na opredelitvi organiziranosti organizacije kot živega organizma, ki ga podrobneje opredelimo s pomočjo petih sistemov. Ti sistemi opisujejo, kakšni naj bi bili zgradba, povezave in pretok informacij znotraj organizacije, saj za Beera vsi sestavni deli organizacije predstavljajo pomemben gradnik organizacije, ki lahko ob dobrem vodenju in učinkoviti organiziranosti postane najboljša na svojem področju.

Dejavniki, ki jih je potrebno glede sistema VSM še posebej izpostaviti, so skrajšanje odzivnih časov na spremembe v okolju, izboljšanje pretoka informacij za odločanje znotraj organizacije in večja razvitost informacijske infrastrukture. Te tri dejavnike je smiselno povezati še s pojmom interoperabilnosti, s pomočjo katerega opredelimo možnost povezav

med posameznimi sistemi tako v javnem sektorju kot tudi v sektorju gospodarstva. Tudi Evropska komisija poskuša pojem interoperabilnost predstaviti kot enega pomembnejših dejavnikov razvoja informacijske tehnologije, saj posledično prispeva k zmanjšanju stroškov in povečanju učinkovitosti delovanja informacijskih sistemov. Ob tem je potrebno posebno pozornost nameniti natančni opredelitvi posameznih ravni interoperabilnosti (od pravnega do organizacijskega, tehničnega in semantičnega nivoja).

Organiziranost s pomočjo modela VSM bi zagotovo izboljšala stopnjo interoperabilnosti znotraj ministrstva, saj bi bil dejanski pretok informacij med posameznimi oddelki izboljšán s pomočjo povezav, ki so nujne za obstoj modela samega, hkrati pa bi se zagotovo skrajšal tudi odzivni čas za reagiranje na dogajanje v okolju.

Ob uvedbi modela organiziranosti s pomočjo modela VSM pa ne moremo mimo tega, da ne bi razmišljali tudi o uvedbi novih informacijsko komunikacijskih tehnologij v prakso na področju javne uprave. Smiselno bi bilo povečanje hitrosti pretoka dokumentarnega gradiva (kar posledično pomeni zmanjšanje količine papirja), uvedba elektronske hrambe dokumentacije, vnos podatkov na enem mestu, izboljšanje povezav med posameznimi IT sistemi v javni upravi, poskus uvedbe računalništva v oblaku »cloud computing«. Uvedba vsaj nekaj izmed naštetega bi prispevala k izboljšanju delovanja posameznega ministrstva.

Tudi opravljena empirična raziskava je pokazala, da lahko potrdimo hipotezi, ki opredeljujeta povezanost med krajšimi odzivnimi časi in hitrejšim pretokom informacij za odločanje z razvitostjo informacijske infrastrukture na ministrstvu. Ne moremo pa potrditi hipoteze, ki opredeljuje povezanost med stopnjo organiziranosti in informacijsko infrastrukturo. Se pa v raziskavi pokažeta ravno odzivni čas in pretok informacij kot tista dejavnika, s pomočjo katerih bi ob uporabi modela VSM kot modela organiziranosti lahko potrdili tudi tretjo hipotezo.

Vsekakor lahko trdimo, da bi ministrstvo z uvedbo modela VSM kot modela organiziranosti bistveno izboljšalo način delovanja – to velja tako za povezave znotraj organizacije, kot tudi za povezanost z ostalimi organi v javni upravi, kot tudi v gospodarstvu. Hkrati pa bi uvedba tega modela organiziranosti, skupaj z izboljšano stopnjo interoperabilnosti in uvedbo novih informacijsko komunikacijskih tehnologij, predstavljala okvir delovanja javne uprave v prihodnosti.

9 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Anderton, Ron. 1989. The need for formal development of VSM. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
2. Bajec, Marko. 2007. *Informacijski sistemi, prosojnice predavanj*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
3. Beer, Stafford. 1981. *Brain of the Firm*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
4. Beer, Stafford. 1994. *Decision and Control – The meaning of Operational Research and Management Cybernetics*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
5. Beer, Stafford. 1985. *Diagnosing the system for organisations*. Oxford: University Press.
6. Beer, Stafford. 1989. National government: disseminated regulation in real time, or »How to run a country«. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
7. Brejc, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Center vlade za informatiko. 2001. *Strategija elektronskega poslovanja v javni upravi za obdobje od leta 2001 do 2004*, Ljubljana: Center vlade za informatiko.
9. Cijan, Rafael, in Božo, Grafenauer. 1999. *Javna uprava: izbrana vprašanja*. Maribor: Pravna fakulteta.
10. Damjan, Maruša. Vladislav, Rajkovič. 2004. Strategija SEP 2004 kot osnova za nacionalni okvir za medsebojno obratovalnost rešitev e-uprave v Republiki Sloveniji. *Organizacija*, 37(3). 190-192.
11. Deloitte Research/Ash Institute at Harvard. 2004. *Government by Network: The New Public Management Imperative*. 2004. Deloitte Development LLC.
12. Deželak, Zdenko. Simona, Sternad. Samo, Bobek. 2006. Comparative Analysis of e-Business Implementation Success Factors. *Organizacija*. 39(3), 169-175
13. European Communities. *European Interoperability Framework for Pan-European e-Government Services Version 1.0*. 2004. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.
14. European Communities. *Enterprise Interoperability – Research Roadmap*. 2006. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.
15. European Communities. *European Interoperability Framework for Pan-European e-Government Services Version 2.0*. 2008. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.
16. Espejo, Raul. 1989a. The VSM revisited. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
17. Espejo, Raul. 1989b. A cybernetic method to study organizations. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
18. Espejo, Raul. Roger Harnden. 1989. The VSM: an ongoing conversation. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.

19. Everard, Bertie K, in Geoffrey Morris. 1990. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
20. Ferfila, Bogomir, in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Ferle, Maja. 2006. Poskrbite za ključne poslovne procese, *Sistem*, marec 2006, 8-9
22. Gričar, Jože. 2002. *Informacijski sistem – študijsko gradivo*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
23. Haček, Miro. 2009. *Politiki ali visoki javni uslužbenci: Kdo vlada?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Hammer, Michael, in James, Champy. 1995. *Preurejanje podjetja, manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Goldsmith, Stephen. William D, Eggers. 2004. *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Brookings: Washington.
26. Harnden, Robert J. 1989. Outside and then: an interpretative approach to the VSM. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
27. Holmberg, Bengt A. 1989. Developing organizational competence in a business. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
28. Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Jackson, M.C. 1989. Evaluating the managerial significance of the VSM. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
30. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
31. Keršič, Drago. 2006. Sodobni managerski pristopi na področju poslovnih procesov in prenos dobre prakse v javno upravo, *Konferenca Management poslovnih procesov 2006 (strokovno gradivo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – Inštitut za poslovno informatiko.
32. Kernstock, Robert. 2008. Government SOA: a business model for the "Enterprise Government". *konferenca IBM forum*. Ljubljana: IBM Slovenija.
33. Khan, Rashid. 2004. *Business Process Management – Practical Guide*. Tampa, Florida: Meghan- Kiffer Press.
34. Košti, Stojan. 2009. Organizacijski vidik prenosa poslovanja na splet. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Nove tehnologije – novi izzivi*. Portorož, Slovenija
35. Kovač, Jure. 2007. Procesna razsežnost organizacije, *Zbornik referatov 8. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Procesni vidik organizacije podjetij in drugih združb*. Brdo pri Kranju.
36. Kovačič, Andrej. 2007. *Prenova poslovanja: Metode in tehnike MPP*, prosojnice predavanj, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kovačič, Andrej, in Vesna, Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lane, Jan-Erik. 1993. *The public sector: concepts, models and approaches*. London: Sage Publications Inc.
39. Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
40. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.

41. Man-Sze, Li. Servane, Crave. Antonio, Grilo. Roelof, van, den, Berg. 2008. *Unleashing the Potential of the European Knowledge Economy – Value Proposition for Enterprise Interoperability (Version 4.0)*, Bruselj: European Communities, Information Society and Media.
42. Mišelčič, Miran. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko
43. MJU. 2006a. *Akcijski načrt e-uprave do leta 2010 – An 2006/2010*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
44. MJU. 2006b. *Strategija e-uprave RS za obdobje od leta 2006 do leta 2010*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
45. MJU. 2010. *Projekt Interoperabilnost in e-izmenjava podatkov*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo
46. Možina S., R. Rozman., M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
47. Možina S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko. B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
48. Olsen, P Johan. 2004. Citizens, public administration and the search for theoretical foundations. *Political Science & Politics* 37(1), 69- 79
49. Pečar, Zdravko. 2003. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
50. Pučko, Daniel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
51. Renko, Slavko. 2000. Novi javni menedžment – nova svetovna paradigma. *Naš stik*, November 2000, str. 31-34.
52. Torres, Lourdes. Vicente, Pina, Basilio, Acerete. 2004. *E-Governance Developments in EU Cities, Reshaping Government Relation to Citizens*. Dpto de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza.
53. Vehovar, Vasja. 2003. E – aktivnosti slovenske države v očeh državljanov. V *S poti v digitalno demokracijo*, urednika: Andrej A. Lukšič in Tanja Oblak. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Vila, Antun, in Jure, Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
55. Vlada RS. *Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji – si2010*. 2007.
56. Waelchli, Fred. 1989. The VSM and Ashby's Law as illuminants of historical management thought. V *The Viable System Model – Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, urednika: Raul Espejo in Roger Harnden. Chichester: John Wiley and Sons.
57. Weerakkody, V., M. Janssen, K. Hjort-Madsen. 2007. Integration and Enterprise Architecture Challenges in E-government: A European Perspective. *International Journal of Cases on Electronic Commerce: Volume 3, Issue 2*. 13-35.

VIRI

1. Beer, Stafford. 2002. *Ten Pints of Beer – The Rationale of his Cybernetic Books*. Cwarel Isaf Institute. [online]. Dostopno na: <http://www.managementkybernetik.com> [16.01.2011].
2. European Commission – ISA. 2011. *Interoperability solutions for European public administrations*. [online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/isa/index_en.htm [04.01.2012].
3. Espejo, Raul. Antonia, Gil. 2011. *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations*. [online]. Dostopno na: http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRRespSelf/TheViableSystemModel.pdf [18.01.2011].
4. Hilder, Trevor. 1995. *Stafford Beer's Viable System Model – An interpretation*. Cavendish Software Ltd. [online]. Dostopno na: <http://www.users.globalnet.co.uk/~rxv/orgmgt/vsm.pdf> [16.01.2011].
5. Hoverstadt, Patrick. Diane, Bowling. 2002. *Modelling Organisations using The Viable System Model* [online]. Dostopno na: <http://www.fractal-consulting.com/VSM-Intro-Fractal.pdf> [18.01.2011].
6. Mills, Cliff. (2007). *Seamless software, Enterprise Integration, SOA and Web Services* [online]. PMP Institute. Available: http://www.pmpresearch.com/downloads/PMPResearch_SeamlessSoftware.pdf [16.01.2011].
7. Republika Slovenija, Ministrstvo za finance. 2011. [online]. Dostopno na: <http://www.mf.gov.si/> [23.01.2011].
8. Walker, John. 2006. *The Viable System Model - The VSM Guide*. [online]. Dostopno na: http://www.esrad.org.uk/resources/vsmg_3/screen.php?page=home [23.01.2011].
9. Whittle, Ralph. 2008.: *The Corporate Strategy, Business Architecture and IT* [online]. Dostopno na: <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/the-corporate-strategy-business-architecture-and-it.html?tac=105p> [16.01.2011].
10. <http://fffffound.com/image/fddc12501bfebc68bd1bc971dc0245c1d35da82b?c=7081109> [19.10.2011];

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: FUNKCIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	17
SLIKA 2: PRODUKTNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	18
SLIKA 3: MATRIČNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI	18
SLIKA 4: DETELJIČASTA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	19
SLIKA 5: TRAPEZOIDNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI	19
SLIKA 6: STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI KOT DINAMIČNA MREŽA	20
SLIKA 7: VIRTUALNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI	20
SLIKA 8: PROCESNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI.....	21
SLIKA 9: NAČELO CENTRALIZACIJE	29
SLIKA 10: NAČELO KONCENTRACIJE	29
SLIKA 11: OPREDELITEV NJM	32
SLIKA 12: PREHOD OD TRADICIONALNE JAVNE UPRAVE K NJM	33

SLIKA 13: MODELI UPRAVE GLEDE NA ZMOŽNOSTI UPRAVLJANJA OMREŽJA	36
SLIKA 14: ORGANIZACIJSKA SHEMA MINISTRSTVA ZA FINANCE	38
SLIKA 15: : POVEZAVA PODRUŽNICA – ODDELEK – NADZORNI SISTEM.....	48
SLIKA 16: LOKALNA INTERAKCIJA SISTEM 1 - PODRUŽNICE	50
SLIKA 17: OPREDELITEV AVTONOMNEGA SISTEMA	51
SLIKA 18: POVEZAVA SENZORIČNI – MOTORIČNI DOGODKI.....	53
SLIKA 19: MODEL VSM	54
SLIKA 20: SISTEM 1	56
SLIKA 21: SISTEM 2	58
SLIKA 22: SISTEM 3	59
SLIKA 23: SISTEM 4	61
SLIKA 24: SISTEM 5 – ORGANIZACIJSKA SHEMA.....	63
SLIKA 25: SISTEM 5 – DEJANSKA ORGANIZIRANOST	63
SLIKA 26: POENOSTAVLJENA ORGANIZACIJSKA OBLIKA MODELA VSM.....	70
SLIKA 27: NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NA MINISTRSTVU ZA FINANCE REPUBLIKE SLOVENIJE.....	74
SLIKA 28: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST	82
SLIKA 29: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA IZOBRAZBO	82
SLIKA 30: VRSTA OPREME PRI DELU	83
SLIKA 31: ŠTEVILO UPORABLJENIH DELOVNIH PRIPOMOČKOV	83
SLIKA 32: POVPREČNA STAROST IT OPREME.....	84
SLIKA 33: MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA NADGRAJENA	84
SLIKA 34: OCENA KOMUNIKACIJE V OGRANIZACIJI.....	85
SLIKA 35: DELITEV VLOG V ORGANIZACIJI.....	85
SLIKA 36: IZVRŠITEV NALOGE V NAJKRAJŠEM ČASU	86
SLIKA 37: MEDSEBOJNA POMOČ V ORGANIZACIJI.....	86
SLIKA 38: KADROVSKA SITUACIJA V ORGANIZACIJI	87
SLIKA 39: MEDSEBOJNO ZAUPANJE/SPREJEMANJE V ORGANIZACIJI.....	87
SLIKA 40: STIL VODENJA V ORGANIZACIJI.....	87
SLIKA 41: ČAS REAGIRANJA NA DELOVNE IZZIVE.....	88
SLIKA 42: POZNAVANJE PREDNOSTI/SPOSOBNOSTI V ORGANIZACIJI.....	88
SLIKA 43: SPREJEMANJE SITUACIJE V ORGANIZACIJI.....	89
SLIKA 44: RAVEN SPOSOBNOSTI IN ZNANJA V ORGANIZACIJI	89
SLIKA 45: REAKCIJA NA PROBLEM, KI GA JE TREBA NUJNO REŠITI.....	89
SLIKA 46: SPREJEMANJE VODSTVA	90
SLIKA 47: SPREJEMANJE ODGOVORNOSTI.....	90
SLIKA 48: STOPNJA SODELOVANJA V ORGANIZACIJI.....	91

SEZNAM TABEL

TABELA 1: KLASIČNA DRŽAVNA UPRAVA VS. NJM.....	35
TABELA 2: ŠTEVILO STROKOVNIH SREČANJ IN RAZNIH OBLIK IZOBRAŽEVANJ	91
TABELA 3: ODZIVNI ČAS NA REAGIRANJE V OKOLJU GLEDE NA STAROST INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE.....	92

TABELA 4: POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME Z ODZIVNIM ČASOM NA REAGIRANJE V OKOLJU.....	92
TABELA 5: ODZIVNI ČAS NA REAGIRANJE V OKOLJU NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA.....	93
TABELA 6: : POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME S PRETOKOM INFORMACIJ ZA ODLOČANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	94
TABELA 7: PRETOK INFORMACIJ ZA ODLOČANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE GLEDE NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA	94
TABELA 8: POVEZANOST RAZVITOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN STAROSTI OSNOVNE IT OPREME S STOPNJO ORGANIZIRANOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	95
TABELA 9: STOPNJA ORGANIZIRANOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE GLEDE NA MNENJE, ALI BI MORALA BITI IT OPREMA POSODOBLJENA/NADGRAJENA ..	96

PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

praktični del svojega magistrskega dela bi rad namenil raziskavi **Uvajanje modela VSM (Viable System Model) za zagotavljanje boljše interoperabilnosti**, zato bi vas prosil za izpolnitev vprašalnika, s katerim bi želel pridobiti čim bolj merodajne informacije za nadaljnjo analizo.

S tem vprašalnikom ocenjujem in pridobivam podatke, s katerimi bo mogoče opredeliti, ali je mogoča uvedba modela VSM (gre za naslednje podatke: podatki o tehničnih kapacitetah, podatki o trenutnem stanju organiziranosti, demografski podatki).

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem!

Janez MRAVLJAK

I. PODATKI O TEHNIČNIH KAPACITETAH

1. *Kaj od naštetega uporabljate pri svojem delu? (možnih je več odgovorov)*
 - A. Internet
 - B. Elektronska pošta
 - C. Telefon
 - D. Videokonferenca
 - E. Elektronski dostop do oddaljenih podatkovnih baz
 - F. Podatkovne baze Ministrstva za finance

2. *Koliko je v povprečju starost vaše osnovne IT opreme (računalnik, monitor, tiskalnik)?*
 - A. Manj kot 1 leto
 - B. 1 do 2 leti
 - C. 2 do 3 leta
 - D. Več kot 3 leta

3. *Ali ste mnenja, da bi morala biti vaša IT oprema že nadgrajena?*
 - A. Da
 - B. Ne

4. *Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »Da«*

Kakšno nadgradnjo si želite:

II. PODATKI O TRENUTNEM STANJU ORGANIZIRANOSTI

Vprašanja so zastavljena na način, da je potrebno rangiranje posameznega vprašanja na osnovi protipomenk (npr. Slabo – Dobro, Enostavno – Kompleksno, Počasi – Hitro) z ocenami od 1 do 7. Metoda semantičnega diferenciala je bila prvič uporabljena leta 1957 (Osgood in drugi) in predstavlja metodo ki omogoča direktno merjenje odnosa, rezultate pa je mogoče obdelati s pomočjo statistične analize.

1. Kakšna se vam zdi komunikacija v organizaciji?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Nenehni nesporedni, govorenje »vsevprek«, delne in pomanjkljive informacije.	1 2 3 4 5 6 7	Ni nesporednosti, informacije so jasne, natančne in pravočasne.

2. Kako je v organizaciji z delitvijo vlog?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Člani so zmedeni glede svoje vloge, pojavlja se podvajanje dela in neopravljene naloge.	1 2 3 4 5 6 7	Zaposleni imajo jasno deljene naloge in se zavedajo nalog, ki jih te vloge prinašajo.

3. Pred vami je zahtevna naloga, ki jo je potrebno opraviti v kar najkrajšem času.		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni ne obvladajo dela ostalih sodelavcev, nadomeščanja znotraj sektorja niso mogoča.	1 2 3 4 5 6 7	Delo je mogoče opraviti skupaj, saj se zaposleni lahko nadomeščajo med sabo.

4. Kakšno je stanje medsebojne pomoči v organizaciji?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni se izogibajo eden drugega in se medsebojno napadajo pri neuspehih/napakah.	1 2 3 4 5 6 7	Zaposleni nudijo drug drugemu pomoč in se dopolnjujejo.

5. Kakšna je kadrovska situacija v organizaciji?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Fluktuacija zaposlenih je velika. Število zaposlenih je sicer enako, vendar se pojavlja težava v organizaciji dela zaradi nenehnih novih zaposlitev.	1 2 3 4 5 6 7	Fluktuacije zaposlenih skoraj ni oz. je minimalna. Zaposleni natančno poznajo tudi podrobnosti svojega dela.

6. Stanje sprejemanja/zaupanja v organizaciji je naslednje:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni ščitijo svoj »teritorij«, namerno goljufajo druge, ni obveščanja o poteku dela.	1 2 3 4 5 6 7	Pojavlja se medsebojno deljenje spretnosti in izkušenj, zaposleni se vzajemno trudijo za čim večji skupni učinek.

7. Stil vodenja v organizaciji je:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Avtoritativen	1 2 3 4 5 6 7	Demokratičen

8. Čas reagiranja na delovne izzive je:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Dolg. Od prejema zadeve v obravnavo do njene rešitve preteče najmanj mesec dni.	1 2 3 4 5 6 7	Kratek. Zadeve, prejete v obravnavo, so rešene še isti oz. naslednji dan.

9. Kakšno je v organizaciji poznavanje prednosti/sposobnosti:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni ne poznajo prednosti in sposobnosti ostalih, niti ne kažejo zanimanja.	1 2 3 4 5 6 7	Zaposleni poznajo in cenijo prednosti in sposobnosti ostalih v sektorju/oddelku.

10. Ob sprejemanju odločitev je situacija naslednja:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Težavne odločitve se ne sprejemajo, še posebej, če so orgoženi lastni interesi.	1 2 3 4 5 6 7	Sprejemajo se tako enostavne kot tudi težavne odločitve – tudi v primeru osebne prizadetosti posameznih zaposlenih.

11. Kakšna je po vašem mnenju raven sposobnosti in znanja v organizaciji?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposlenim primanjkuje znanja in sposobnosti za uspešno in učinkovito delo.	1 2 3 4 5 6 7	Večina zaposlenih ima vse potrebne sposobnosti za uspešno in učinkovito delo.

12. Pojavi se problem, ki ga je potrebno nujno rešiti. Kakšna je reakcija znotraj organizacije?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Ni analiziranja problemov, obravnavajo se simptomi, uvajajo se hitre in delne rešitve.	1 2 3 4 5 6 7	Problem se analizira, rešitve so usmerjene v odpravljanje globljih vzrokov.

13. Kakšno je po vašem mnenju sprejemanje vodstva?		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni ne sprejemajo vodstva, potek dela je odvisen od posameznika.	1 2 3 4 5 6 7	Funkcija vodje je sprejeta. Tudi ostali zaposleni lahko prevzemajo funkcijo vodje glede na potrebe situacije.

14. Sprejemanje odgovornosti lahko v organizaciji opredelite kot:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Zaposleni zavračajo odgovornost, vendar si želijo pristojnosti.	1 2 3 4 5 6 7	Zaposleni sprejemajo odgovornost in pristojnosti za doseganje ciljev.

15. Stopnja sodelovanja znotraj organizacije je:		
Neustrezno/neprimerno	Ocena	Zgledno/uspešno
Nakateri člani kolektiva so pasivni, se jih ignorira, drugi ves čas prevzemajo pobudo in ne pustijo ostalim, da bi povedali svoje.	1 2 3 4 5 6 7	Vsi sodelujejo in sprejemajo odločitve. Obravnavajo se ideje in predlogi vseh članov.

16. Povprečno letno število udeležb na izobraževanjih in seminarjih (vpišite):

A. strokovna srečanja (posveti, predstavitve,...) _____

B. razne oblike izobraževanja (tečaji, seminarji,...) _____

II. DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spol: M Ž
(obkrožite)

2. Starost:
(obkrožite)

- a) do 30 let
- b) od 31 do 35 let
- c) od 36 do 40 let
- d) od 41 do 45 let
- e) od 46 do 50 let
- f) od 51 do 55 let
- g) nad 55

3. Dokončana stopnja izobrazbe:
(obkrožite)

- a) poklicna izobrazba
- b) srednješolska izobrazba
- c) višješolska izobrazba
- d) visoka ali univerzitetna izobrazba oz. strokovni magisterij
- e) znanstveni magisterij
- f) doktorat

DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

OSEBNI PODATKI

Datum in kraj rojstva: 8. julij 1976, Slovenj Gradec

Naslov: Gubčeva ulica 19, 1233 Dob

POKLICNO IZOBRAŽEVANJE

- **1991-1995:** Šolski center Velenje. Srednja elektrotehniška in računalniška šola
- **1995-2002:** Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor; Univerzitetni program/smer: Splošni management. Diplomiral sem iz teme Management športa v Republiki Sloveniji; mentor prof. dr. Duško Uršič
- **2008-.....:** Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor; podiplomski magistrski program »Ekonomija in poslovne vede«, smer Management in organizacija

DELOVNE IZKUŠNJE

- **2002-2003:** FIRŠT ROTOTEHNIKA S.P.
 - delo na področju marketinga (prodaja termostatske opreme po Sloveniji in tujini).
- **2003-2005:** GORENJE GTI d.o.o.
 - delo na področju priprave ponudb za razpise Ministrstva za zdravje (medicinska oprema bolnišnic in zdravstvenih domov ter ostalih zdravstvenih institucij), prodaja medicinske opreme Philips Medical Systems v Sloveniji.
- **2005-.....:** MINISTRSTVO ZA FINANCE REPUBLIKE SLOVENIJE v Ljubljani
 - delo na področju finančnega upravljanja programov PHARE, TRANSITION FACILITY, SAPARD; vodenje računov, komunikacija z Evropsko komisijo.
 - samostojno delo na področju priprave zahtevkov za sredstva Evropske komisije za finančno perspektivo 2004-2006 in kontrola zahtevkov za povračila (ZzP) v obdobju 2007-2013.

BIBLIOGRAFIJA DEL

Diplomska naloga: Management športa v Republiki Sloveniji
Seminarske naloge v okviru do/podiplomskega študija.