

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
univerzitetnega programa**

**PROCES IZBOLJŠANJA  
ORGANIZIRANOSTI ADMINISTRACIJE  
MESTNEGA REDARSTVA MOL**

**Barbara Barle**

**Ljubljana, september 2010**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
univerzitetnega programa**

**PROCES IZBOLJŠANJA  
ORGANIZIRANOSTI ADMINISTRACIJE  
MESTNEGA REDARSTVA MOL**

Kandidatka: Barbara Barle  
Številka indeksa: 04035722

Mentor: dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, september 2010

## **POVZETEK**

Proces reševanja problema je cikel, ki je sestavljen iz šestih zaporednih faz: spoznanje, da problem obstaja, zbiranje informacij, razvoj alternativ, proces odločanja, uvajanje rešitve, kontrola in nadzor. Na prenavo procesa vplivajo različni dejavniki in v procesu sodeluje več različnih subjektov. Najprej je potrebno definirati problem, določiti cilj, zbrati informacije in motivirati ljudi za sodelovanje v procesu. Nato se proces lahko nadaljuje z oblikovanjem alternativ, čemur sledi proces odločanja, v katerem je ena izmed oblikovanih alternativ izbrana za izvedbo v procesu. Po uvedbi alternative je potrebno opravljati nadzor nad procesom in definirati uspeh oziroma neuspeh izvedbe procesa. Mestno redarstvo MOL se je zaradi problema pri organiziranosti administracije, ki je zelo pomembna za tekoče delo celotnega Mestnega redarstva, odločila za izvedbo omenjenega procesa z namenom izboljšanje organiziranosti administracije in s tem uspešno odpravili večino problemov za neažurno delo.

Ključne besede: proces odločanja, proces reševanja problema, izboljšanje, organiziranost, Mestno redarstvo

## **SUMMARY**

The problem solving process is a circular process, which consists of six linear phases: realizing that there is a problem, information gathering, proposing alternatives, the decision making process, introducing the solution and the control and the supervision of it. Different factors influence the change of the process and different subjects take part in it. Firstly, we must define the problem, establish the goal, gather all the information necessary and motivate people to cooperate in the process. The process can then continue with proposing alternatives. The next step is the process of deciding which of the alternatives will be chosen for forming the process. When the alternative is formed, it is necessary to supervise the process and to define the success or failure of the realization of the process. Traffic Warden Department decided to use the aforementioned process of improvement due to the problem with the organization of the administration, which is very important for the current work of Traffic Warden Department and successfully solved the problems for the work which was not up-to-date.

Keywords: the problem solving process, the decision making process improvement, organization, Traffic Warden Department

# KAZALO

<b>POVZETEK.....</b>	<b>II</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>III</b>
<b>KAZALO.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 DOLOČITEV CILJEV, NAMENA IN HIPOTEZ NALOGE.....</b>	<b>2</b>
<b>3 METODE DELA.....</b>	<b>3</b>
<b>4 PROCES REŠEVANJA PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
4.1 NARAVA PROCESA REŠEVANJA PROBLEMA.....	4
4.1.1 VPLIVI NA PRENOVO PROCESOV.....	6
4.1.2 SUBJEKTI PROCESOV PRENOVE.....	7
4.1.3 VRSTE PROCESOV PRIMERNIH ZA PREUREJANJE.....	8
4.1.4 TEORIJE PRENOVE PROCESOV.....	9
4.1.5 DEJAVNIKI PRENOVE PROCESA.....	9
4.2 ZBIRANJE INFORMACIJ O PROBLEMU.....	11
4.2.1 INFORMACIJE.....	11
4.2.2 PROBLEM.....	12
4.2.3 CILJI.....	13
4.2.4 ANALIZA PROBLEMA.....	15
4.2.5 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	16
4.2.6 KONFLIKTI.....	17
4.3 RAZVOJ ALTERNATIV.....	19
4.4 IZBIRA ALTERNATIVE (PROCES ODLOČANJA).....	21
4.4.1 OPREDELITEV ODLOČANJA IN ODLOČITVE.....	22
4.4.2 VREDNOTENJE ALTERNATIV.....	23
4.4.3 ELEMENTI ODLOČANJA.....	24
4.4.4 TIPI ODLOČITEV.....	25
4.4.5 STILI ODLOČANJA.....	27
4.5 UVAJANJE REŠITVE.....	29
4.6 SPREMLJANJE RAZMER IN REZULTATOV.....	29
4.6.1 KONTROLIRANJE.....	30
4.6.2 ZNAČILNOSTI PREUREJENIH PROCESOV.....	30
4.6.3 NEUSPELE PRENOVE PROCESOV.....	31
<b>5 OPIS SLUŽBE MESTNEGA REDARSTVA MOL.....</b>	<b>34</b>
<b>6 REŠEVANJE PROBLEMA NA MESTNEM REDARSTVU MOL.....</b>	<b>35</b>
6.1 SPOZNAVANJE, DA PROBLEM OBSTAJA.....	35
6.2 ZBIRANJE INFORMACIJ.....	36
6.3 RAZVOJ ALTERNATIV.....	38
6.4 PROCES ODLOČANJA.....	41

6.5	UVAJANJE ALTERNATIVE .....	43
6.6	KONTROLA IN NADZOR .....	46
<b>7</b>	<b>UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....</b>	<b>48</b>
	<b>VIRI IN LITERATURA .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM SLIK .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABEL.....</b>	<b>52</b>
	<b>IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE.....</b>	<b>53</b>





# 1 UVOD

V današnjem svetu se vsi srečujemo s problemi – kot posamezniki ali kot zaposleni v organizacijah, kjer se pojavljajo problemi. Probleme imajo tako organizacije zasebnega kot tudi organizacije javnega sektorja. Za slednje je značilna ignoranca le-teh in nadaljevanje birokratskega ter ležernega poslovanja. Organizacijam javnega sektorja ni prioriteta ekonomičnost poslovanja in se tudi večinoma ne srečujejo z likvidnostnimi problemi, zato tudi takšno nezanimanje za tekoče, ažurno in nebirokratsko poslovanje. Počasi se ta miselnost vodilnih vsaj v nekaterih organizacijah spreminja, saj so organizacije javnega sektorja nenehno pod drobnogledom javnosti in se skušajo rešiti birokracije, ki je sinonim za organizacije javnega sektorja. Čeprav organizacije, kot je prekrškovni organ Mestnega redarstva, v očeh ljudi ne bodo imeli nikoli pozitivnega predznaka, se mora vodstvo Mestnega redarstva potruditi in omogočiti, da bo njihovo poslovanje s kršitelji hitro in ažurno ter skladno z zakoni.

V svoji diplomski nalogi bom predstavila, kako se je procesa reševanja problema oziroma izboljšanja lotila ena izmed organizacij javnega sektorja – Mestno redarstvo Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju MOL). Po zaostankih, ki so se pojavili na Odseku za prekrškovni postopek, so se kasneje pojavili tudi problemi v administraciji. Ker je administracija zelo pomembna za delovanje Mestnega redarstva in se njeno delovanje močno odraža pri strankah v postopku, se je vodstvo odločilo izboljšati proces njenega delovanja.

V tem procesu sem tudi sama aktivno sodelovala od samega začetka. Na to temo sem pripravila poročilo, ki sem ga predstavila na delovnem sestanku, ki je potekal na temo prenove organiziranosti administracije. Kasneje sem stanje na Mestnem redarstvu in moje predloge za izboljšanje predstavila v problemski nalogi, s katero sem uspešno opravila obvezno prakso.

Največ problemov sem pri pisanju diplome imela z definiranjem procesa reševanja problema, saj večina avtorjev enači pojma proces reševanja problema in proces odločanja, sama pa sem mnenja, da je proces odločanja le korak v procesu reševanja problema. Gradivo, ki se je nanašalo na proces odločanja, sem morala prilagoditi trditvi, da je proces odločanja le korak v procesu reševanja problema.

## **2 DOLOČITEV CILJEV, NAMENA IN HIPOTEZ NALOGE**

Cilj moje diplomske naloge je prikazati potek procesa reševanja problema v javnem sektorju in pri tem opredeliti, da je proces odločanja le eden izmed korakov v procesu reševanja problema.

Moja diplomska naloga ima dva temeljna namena, in sicer:

1. prikazati, da je proces odločanja le eden izmed korakov procesa reševanja problema, saj moramo preden se odločimo, sploh zaznati problem, zbrati o njem potrebne informacije, razviti primerne alternative in izbrano alternativo uvesti v proces ter na koncu opravljati kontrolo nad uspešnostjo izvršenega procesa in
2. dokazati, da se tudi organizacije javnega sektorja odločajo za izboljšanje procesov in reševanja birokratskega delovanja ter se pri tem srečujejo z različnimi omejitvami.

Hipotezi moje diplomske naloge sta:

1. proces odločanja je le korak v procesu reševanja problema in
2. Mestno redarstvo MOL bo rešilo problem in preuredilo organiziranost svoje administracije.

### **3 METODE DELA**

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela.

V prvem, teoretičnem delu, bom predstavila potek procesa reševanja problema. Opredelila bom pojem procesa reševanja problema in nadalje vsako fazo tega procesa ter njihove značilnosti.

Teoretični del bom spisala na podlagi literature in virov, ki jih bom pridobila v knjižnicah Fakultete za upravo, Fakultete za organizacijske vede in Narodne univerzitetne knjižnice, knjigah, ki sem jih uporabljala v času študija in na različnih spletnih naslovih.

Praktični del bom opisala na podlagi opazovanj poteka procesa in predlogov za izboljšanje delovanja administracije Mestnega redarstva, ki so jih pripravili sodelujoči v procesu. Ta del bom povezala s prvim, teoretičnim delom.

## 4 PROCES REŠEVANJA PROBLEMA

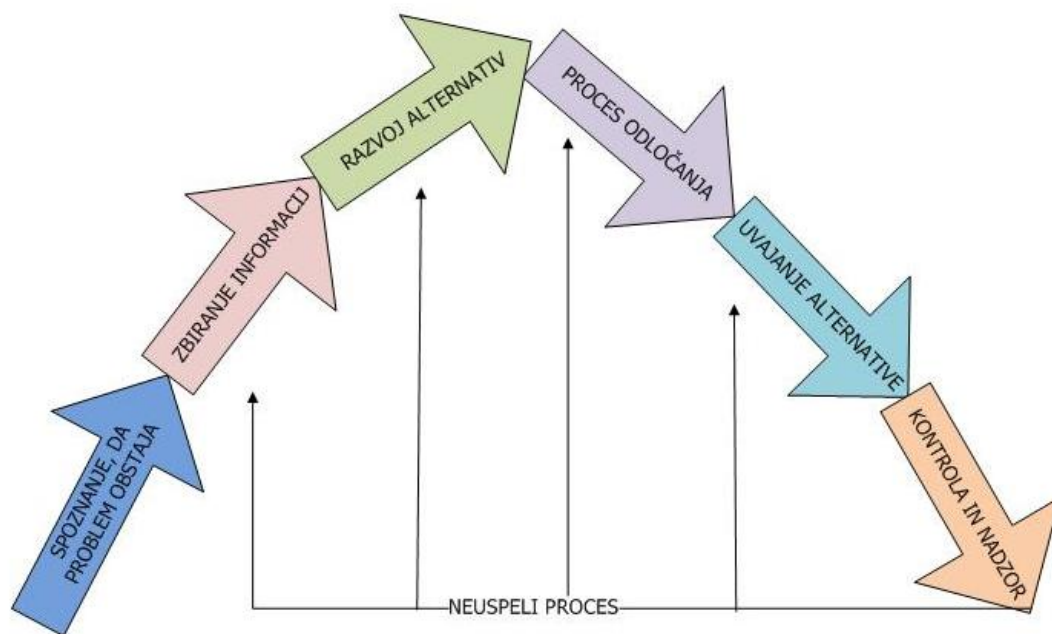
### 4.1 NARAVA PROCESA REŠEVANJA PROBLEMA

Zaradi neposrednega stika, ki ga ima vsaka organizacija z okoljem in različnimi dejavniki ter zaradi želje izboljšanja poslovanja, se v organizacijah velikokrat pojavijo problemi, ki spodbudijo organizacijo v spremembe. »Sprememba v organizaciji je preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju.« (Vizjak v: Možina et al., 1994, str. 851) Glede na vrsto in obliko Vizjak (v: Možina et al., 1994, str. 851) loči naslednje vrste sprememb v organizacijah: prestrukturiranje, optimiranje poslovnih procesov, reorganizacijo in optimiranje poslovnih dejavnosti.

Med seboj povezane korake v tem točno določenem zaporedju imenujemo proces reševanja problema. V literaturi lahko zasledimo, da različni avtorji te faze različno poimenujejo, kakšne faze ne opredelijo ali pa kakšno fazo še dodajo. Proces reševanja problema, ki ga predstavlja tudi slika 1 in ga bom predstavila v svoji diplomski nalogi, je sestavljen iz naslednjih faz:

1. spoznanje, da problem obstaja,
2. zbiranje informacij,
3. razvoj alternativ,
4. proces odločanja,
5. uvajanje rešitve,
6. kontrola in nadzor.

Slika 1: Proces reševanja problema



Vir: povzeto in prilagojeno po več avtorjih

Procesi reševanja problemov so stalni v organizacijah, ki stremijo k napredku in ki se zavedajo svojih pomanjkljivosti in šibkih točk ter jih želijo odpraviti. To je dinamičen proces in ne le ustaljeni postopek. Je ustvarjalen in rešitve se načeloma ne ponavljajo. Gre za racionalen, logičen in sistematski proces.

Tu se pojavi polemika razmejitve med procesom reševanja problema in procesom odločanjem, saj različni avtorji različno opredeljujejo proces odločanja v razmerju do procesa reševanja problema. Nekateri zagovarjajo tezo, da je proces odločanja del širšega procesa reševanja problema, drugi menijo nasprotno, in sicer da je reševanje problema del procesa odločanja. Obstajajo pa še ena skupina teoretikov, ki pa meni, da sta pojma proces odločanja in proces reševanja problema sinonima.

Reševanje problemov je dejavnik razvoja organizacije. Organizacija lahko preide z obstoječe ravni zadovoljevanja potreb na višjo raven prek naporov povezanih z reševanjem problemov. Reševanje problemov spodbuja razvoj in kjer ni problemov, ni razvoja.

Organizacije se lotijo reševanja problema z namenom preurediti organizacijo ali procese dela v organizaciji. Preurediti pomeni, da začneš znova, da postaviš nove temelje za pričetek izvajanja nekega procesa. Hammer in Champy (1995, str. 42) opredeljujeta proces preurejanja kot »temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi lahko dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in hitrost.« Menita, da je za proces preurejanja najpomembnejše, da je:

1. temeljit,
2. korenit,
3. dramatičen in
4. usmerjen v sam proces.

»Preurejanje se začne z določanjem ciljev, ki jih je treba doseči, in ne načinov, kako bomo te cilje dosegli.« (Hammer in Champy, 1995, str. 215) Željeno stanje je pravzaprav cilj, ki ga želimo s prenovo procesa doseči.

Pojem reorganizacija izhaja iz latinske besede »reorganizare«, kar pomeni preurediti. Organizacije se reorganizacije lotijo, kadar želijo nekaj preurediti ali vnesti spremembe v delovanje organizacije. Gre za sistemske spremembe znotraj organizacije, ki v organizacijo vnašajo nove načine dela. Običajno pride do procesa reorganizacije ob menjavi vodstva, lastništva, tržnih usmeritev, spremembi vizije, ciljev ali strategije organizacije.

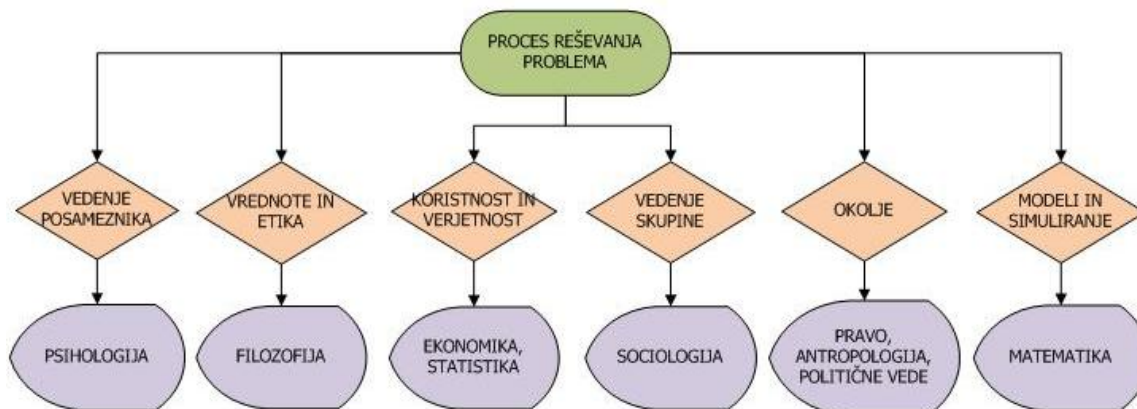
Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 213) je omenil naslednje pogoje, da lahko o procesu prenove sploh govorimo:

1. obstaja posameznik, skupina ali organizacija, ki imajo problem,
2. tisti, ki da povod za pričetek procesa prenove ima pred sabo cilj, ki ga želi s prenovo doseči,
3. obstajati morata vsaj dve neenako učinkoviti alternativni za dosego zastavljenega cilja,
4. tisti, ki bo alternativo izbral, mora biti v dvomih, katera je najboljša in
5. obstajati mora okolje oziroma ozadje pojava problema.

#### 4.1.1 Vplivi na prenovo procesov

Organizacije se običajno odločijo za prenovo procesa, če se pojavijo problemi, ki zaustavljajo njeno tekoče poslovanje. Za prenovo se odločijo zaradi koristi uresničevanja svojih interesov ali pa le zaradi ekonomskega razloga. Harrison (v: Kralj, 2003, str. 300) je opredelil več ved, ki so med seboj prepletene in vplivajo na proces reševanja problema. Slika 2 prikazuje te vede.

Slika 2: Vplivi na procesa reševanja problema



Vir: povzeto po Harrison v: Kraj, str. 301

Psihologija je veda, ki v procesu reševanja problema pomaga predvsem vodji procesa, saj mu pomaga razumeti vedenje posameznika. S tem lahko v primeru težav zaradi procesa, ki se v organizaciji odvija, ugotovi zakaj prihaja do uporov s strani posameznikov in jih primerno motivira za nadaljnje sodelovanje v procesu.

Filozofija je veda, ki preučuje naravo sveta, njegov ustroj in položaj človeka v njem. Vendar pa v organizacijah obstajajo t.i. filozofije organizacije, ki določajo vrednote, ki jih želijo organizacije doseči. Sodelujoči v procesu reševanja problema mimo te filozofije ne morejo in jo morajo upoštevati v vseh fazah procesa. Še posebej morajo biti na to pozorni v fazi razvoja alternativ, da ne oblikujejo rešitve, ki je v nasprotju z ob ustanovitvi organizacije postavljeno filozofijo.

Temeljne značilnosti procesov, v katerih je mogoče uporabiti vede ekonomike in statistike so, da ima vodja določen cilj, je sposoben poiskati in metodično urediti večino razvitih alternativ. Te različice je mogoče kvantificirati. Alternative, ki jih ni mogoče kvantificirati prezre in na koncu izbere alternativo, ki je najbolj obetavna za doseg zastavljenega cilja.

Veda sociologije je pomembna zaradi posameznikov v procesu in tudi zaradi skupine kot celote in njihovih medsebojnih interakcij. Zavedati se je potrebno, da v procesu sodeluje več oseb, vsaka s svojim razvitim sistemom vrednot, ki jih je potrebno pri skupinskem delu upoštevati. Potrebno je razviti dobro komunikacijo med člani preurejevalnega tima, če hočemo, da bo cilj dosežen.

Na potek procesa vplivajo tudi veljavna zakonodaja, s katero morajo biti člani seznanjeni in jo pri razvoju alternativ in tudi kasneje v procesu odločanja upoštevati. V skupini tudi ne smejo pozabiti na navade, tradicije in običaje v državi

ali v regiji katere del je organizacija. Upoštevati je potrebno tudi navade in običaje zaposlenih. Pri razvoju alternativ je pomembna tudi politična ureditev v državi.

Matematika je naravoslovna veda, ki se je lahko poslužujejo v družboslovnem procesu, kot je proces reševanja problema. Uporabna je predvsem z orodji modeliranja in simuliranja življenjskih situacij.

V proces reševanja problema je potrebno priložnostim primerno vključiti vsa znanja zgoraj navedenih ved. Upoštevati je potrebno vse dejavnike, ki se v času prenove pojavijo in poskrbeti, da je čim manj ovir, ki bi zavirale potek procesa.

#### **4.1.2 Subjekti procesov prenove**

Če bo prenova procesa uspešna, je pomembno tudi, kdo sodeluje v procesu prenove.

Hammer in Champy (1995, str.109) opredeljujeta kot pomembne subjekte v procesu prenove vodjo, lastnika procesa, preureditveni tim, usmerjevalni odbor in vladarja preureditve. Vodja je vpliven delavec, ki se ponavadi odloči, da bo proces prenove potreben in nadalje skrbi, da prenova poteka in se tudi izvrši. Po tem, ko se vodja odloči kateri proces je potrebno preurediti, se izkaže, kdo je lastnik procesa. Le-ta skrbi, da do prenove pride in motivira delavce procesa, da sodelujejo v procesu prenove. Člani preureditvenega tima skrbijo za dejansko preurejanje procesa, saj podajajo zamisli, ki jih morajo uresničiti in s tem preuredijo proces. Funkcionalni so timi z manj člani, ki pa jih morajo sestavljati na eni strani ljudje, ki so del procesa, ki se prenavlja in poznajo sedanji potek dela ter vedno na katere stvari se ne sme pozabiti pri prenovi. Na drugi strani pa so pomembni ljudje, ki niso del delovnega procesa in niso obremenjeni z načinom dela, ki je aktualen. Ljudje, ki že dalj časa sodelujejo v procesu, običajno ne vidijo novih možnosti in se jim zdi trenutni proces optimalen. Usmerjevalni odbor odloča o zadevah, ki niso del procesa, ki se prenavlja, so pa posredno in neposredno povezane s tem procesom. Sestavljajo ga lastniki procesov in kot subjekt v prenovi ni nujen. »Vladar ima dve glavni funkciji: prvič, ponujati pomoč in podporo vsakemu posameznemu lastniku procesa in timu, in drugič, usklajevati vse tekoče dejavnosti, ki so povezane s preurejanjem.« (Hammer in Champy, 1995, str. 121).

Cook in Slack (1991, str. 10) omenjata nosilca odločanja kot enega izmed elementov odločanja. Nosilec odločanja je lahko samostojna oseba ali pa skupina ljudi, ki se odloča skupaj. Nosi vso odgovornost za sprejem odločitve na kakšen način se bo proces prenovil, saj avtorja zagovarjata tezo, da je proces odločanja le del širšega procesa reševanja problema.

Proces reševanja problema se običajno prične, ko za to da navodilo vodilni manager organizacije. Čeprav mogoče ni sam zaznal problema, lahko le on odredi pričetek procesa. Sikavica (v: Sikavica et al., 1994, str. 20) navaja naslednje značilnosti dobrega managerja, ki pridejo do izraza v procesih reševanja problema:

1. sposoben je ob pravem času prejeti informacije in nadalje ukrepati,
2. sposoben je razviti več uspešnih alternativ,
3. pomoč in nasvete poišče pri svojih prijateljih in ostalih zaposlenih,
4. odločitve ne sprejema sam, ampak se pred tem posvetuje,

5. hitro sprejme odločitev, ki se izkaže kot uspešna.

Ena izmed nalog managementa je odločanje in uspešen manager se mora znati, ko pride do procesa reševanja problema. Znati se mora pravilno odzvati, ko zazna problem ali ko ga ostali opozorijo na problem. Določiti mora preureditveni tim, jim biti skozi celoten proces v podporo in pomoč. V večini primerov je tudi manager član preureditvenega tima in ima veliko veljavo v njem. Velik pomen pa ima manager pri motiviranju tako preureditvenega tima kot tudi ostalih zaposlenih, ki jih je potrebno opozoriti na spremembe in jim razložiti, zakaj so te spremembe pomembne in pozitivne. Vsi zaposleni namreč niso privrženi spremembam in jih ne sprejemajo, se upirajo in poskušajo proces reševanja problema zaustaviti.

Dimovski (2002, str. 77) omenja naslednje najpomembnejše sposobnosti in področja usmeritve sodobnega managerja: hitrost, sposobnost učenja in razvijanja, odprtost, sposobnost (virtualnega) sodelovanja, standardi, dobra komunikacija, osredotočenost na kupce, management znanja, vodenje s primeri, internetna pismenost in hitro odločanje. Vse te veščine so potrebne, da organizacija uspešno posluje v tem času, času e-uprave.

#### **4.1.3 Vrste procesov primernih za preurejanje**

Za izboljšanje določenega procesa se odločimo, ko ugotovimo, da imamo s tem procesom največ težav, da je ta proces pomemben za delovanje organizacije in da bi bilo ta proces v tem obdobju najlažje izboljšati. Običajno se za izboljšanje procesov odločijo v organizaciji po tem, ko spremenijo svojo vizijo, cilje ali strategijo poslovanja.

Pečar (2004, str. 66) navaja, da za prenovo procesa lahko štejemo inoviranje procesa, razvijanje procesov na novo, zasnovo procesov na novo ali izboljšanje procesov.

Hammer in Champy (1995, str. 129) omenjata naslednje kriterije, po katerih se organizacije odločajo, katere procese bodo prenovili:

1. nefunkcionalni procesi

Vsi zaposleni v organizaciji se zavedajo nefunkcionalnosti in pomembnosti prenove teh procesov, saj vedo, da slabijo delovanje celotne organizacije. Ponavadi povzroča nefunkcionalnost specializacija znotraj procesa, neustrezna oprema, neažurnost pri prenosu informacij, ki so pomembne za delo ...

2. pomembni procesi

Organizacije se bodo najprej odločile za prenovo procesov, ki so za organizacijo in njeno nemoteno delovanje pomembnejši. Predvsem bodo to verjetno procesi, katerih končni produkt ali storitev je namenjen zunanjim uporabnikom in bodo le-ti organizacijo po tem ocenjevali.

3. izvedljivi procesi

Nenazadnje se organizacije odločijo za prenovo procesa, če verjamejo v svoj uspeh s prenovo.



#### **4.1.4 Teorije preнове procesov**

Znanih je več teorij procesov reševanja problema. V primerjavi z vsakdanjim privatnim življenjem, kjer se lotimo reševanja problemov spontano in brez večjih teorij in razvijanjem alternativ, se moramo lotiti reševanja problemov v organizaciji sistematično. Kralj (2003, str. 310) je opredelil naslednje štiri teorije:

1. Normativna teorija, na podlagi katere se reševanja problemov lotimo z uporabo strokovnih in znanstvenih metod. Ta metoda vključuje uporabo matematike in statistike. Proces je lahko zelo naporen, saj je včasih težko dejansko stanje in cilje preslikati v matematične modele.
2. Vedenjska teorija izhaja iz vedenja članov organizacije in skuša na podlagi tega pojasniti, kako rešiti problem. Gre predvsem za uporabo ved, kot so psihologija, sociologija, filozofija in pri reševanju problema skupina upošteva etična načela, navade, običaje. Rešitve so običajno prijazne do posameznikov v organizaciji.
3. Ekonomska teorija daje prednost prihodkom, odhodkom in dobičku. To pomeni, da bo organizacija izbrala tisto alternativo, na podlagi katere bi se ekonomsko stanje organizacije izboljšalo.
4. Finančna teorija pa daje velik pomen pritokom in odtokom. Finančna teorija je bolj stvarna od ekonomske, saj prikazuje sredstva, ki vsaj kratkočasno pridejo v organizacijo.

Z zgoraj naštetimi teorijami lahko ustvarimo poenostavljeno stvarnost, prihodnost, če se odločimo za uvedbo določene alternative. Na podlagi te »stvarnosti«, se kasneje v procesu odločanja, odločimo za uvedbo določene alternative, s katero bi dosegli zastavljeni cilj.

Teorije je mogoče deliti v neposredne teorije za reševanje problemov in v teorije, ki so v pomoč pri reševanju problema. (po Tavčar v: Kralj, 2003, str. 313)

#### **4.1.5 Dejavniki preнове procesa**

Tako v organizaciji kot tudi zunaj nje obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na potek procesa reševanja problema, reorganizacije ali izboljšave procesov v organizacijah. Veliko avtorjev (v: Sikavica et al., 1994, str. 67) opredeljuje kot najpomembnejše dejavnike preнове procesa: usmerjenost vodstva organizacije, okolje, v katerem se odloča, čas, ki ga imamo na voljo za rešitev problema, omejitve, ki so postavljene, negativne posledice, ki sledijo po izvedenem procesu reorganizacije in medsebojni odnosi znotraj organizacije.

Sikavica (v: Sikavica et al., 1994, str. 68) deli dejavnike, ki vplivajo na potek procesa reševanja problema na naslednje:

1. zainteresiranost za izvajanje procesa reševanja problema,
2. okoliščine v času izvajanja procesa reševanja problema,
3. načini reševanja problema,
4. primerljivost razvitih alternativ,
5. sposobnost managerja za izvedbo procesa in
6. subjektivni dejavniki procesa.

Zainteresiranost za izvajanje procesa reševanja problema je potrebna s strani vseh članov organizacije. Potrebno je njihovo aktivno sodelovanje v procesu. S

sodelovanjem jih običajno tudi motiviraš k sprejemu sprememb in novosti, saj se zavedajo, da so tudi sami sodelovali pri procesu ustvarjanja, izbiranja in uvajanja sprememb. Vendar pa se v organizacijah vedno najdejo posamezniki ali skupine, ki spremembam nasprotujejo.

Pomemben dejavnik procesa reševanja problema so okoliščine, v katerih proces poteka. Sikavica (v: Sikavica et al., 1994, str. 73) loči stabilne in nestabilne okoliščine odločanja. Če so okoliščine stabilne, poteka proces tekoče, brez večjih pretresov in večinoma tako, kot so si zamislili v organizaciji. V stabilnih okoliščinah bomo lažje zaznali problem, ga natančno definirali, razvili optimalne alternative, se za eno od njih odločili, jo uvedli v proces in na koncu le še spremljali cilje, ki nam jih je uvedba alternative v proces prinesla. Nestabilne okoliščine pa povzročijo nepredvidljivi dejavniki, ki otežujejo predvidevanja in napovedi delovne skupine. Vedno se pojavi kakšen nov dejavnik, ki prisili delovno skupino k dopolnitvi in preoblikovanju alternativ. Tudi sam problem je težje opredeliti.

Sikavica (v: Sikavica et al., 1994, str. 83) navaja več različnih načinov reševanja problema. Reševanje problema je lahko programirano ali neprogramirano, individualno ali skupinsko, ustvarjalno, racionalno ali reševanje na podlagi presojanja. Okoliščine reševanja problema so lahko gotove ali negotove. Največkrat se pojavljajo okoliščine, ki so med gotovostjo in negotovostjo. Okoliščine gotovosti v stvarnosti obstajajo zgolj teoretično.

Razvite alternative morajo biti med seboj primerljive, saj jih lahko v procesu odločanja med seboj primerjamo in tako izberemo najboljšo možno rešitev. Izpostaviti in primerjati moramo vse pozitivne in negativne učinke, ki jih z uvedbo alternative v proces pričakujemo. Alternative med seboj primerjamo na podlagi matematično-statističnih analiz.

Manager mora biti oporni steber vsem v organizaciji v času prenove procesa. Ko zazna problem ali ga ostali na to opozorijo, mora znati pristopiti k reševanju. Preureditvenemu timu mora ponuditi vsa sredstva, ki jih potrebujejo za izvedbo učinkovitega procesa. Odprt mora biti za nove ideje in spremembe ter pozitiven odnos do tega prenesti tudi na ostale zaposlene.

Subjektivni dejavniki procesa reševanja problema so dejavniki, ki vplivajo na vse člane organizacije in na njihovo dožemanje prenove procesa. Ti so lahko privrženci prenove in v njej aktivno sodelujejo, lahko pa so na nasprotnem bregu in zavirajo potek procesa. Vse to je odvisno od navad in značaja posameznika.

Dimovski et al. (2002, str. 53) je opredelil naslednje elemente procesa reševanja problema, ki jih prikazuje tudi slika 3:

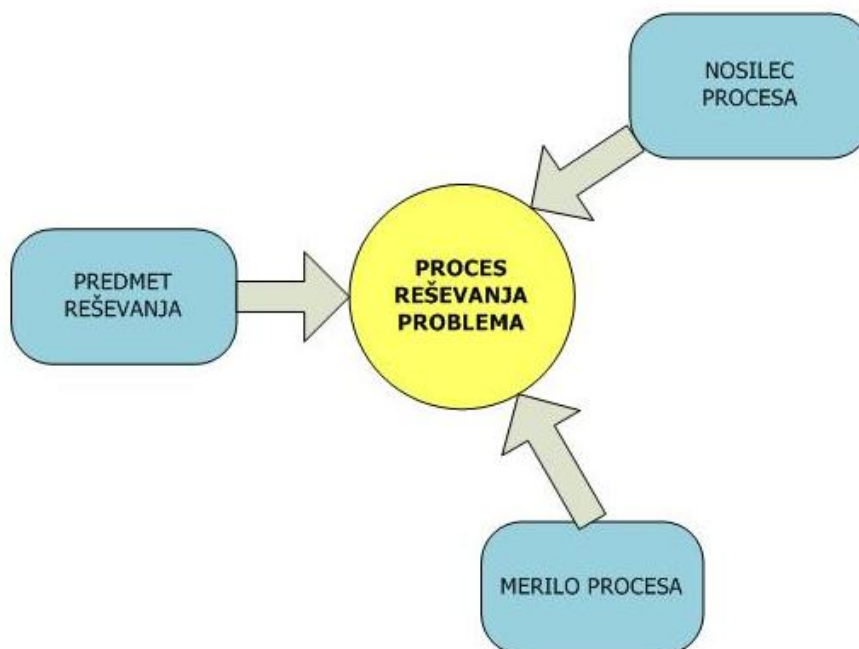
1. predmet reševanja,
2. nosilec procesa in
3. merilo procesa.

Predmet reševanja je proces, katerega rešujemo pred kolapsom. To je proces, v katerem so se pojavile težave in v katerem vodstvo vidi problem v organizaciji, in jo slabi pri njenem poslovanju.

Nosilec procesa je oseba, ki je odredila pričetek procesa reševanja problema. To je običajno vodilni manager, ki ima edini v organizaciji moč to odrediti. Ni pa nujno, da je on tudi tista oseba, ki je problem zaznala in nadalje proces vodila, saj lahko reševanje problema preda nižjim managerjem.

Merilo procesa je način, na kakršnega bomo problem reševali. Način reševanja predstavlja člane preurejevalnega tima, čas in kraj poteka procesa reševanja problema ter sredstva, ki jih imamo za proces na voljo.

**Slika 3: Elementi procesa reševanja problema**



Vir: povzeto po Dimovski, 2002, str. 53

## **4.2 ZBIRANJE INFORMACIJ O PROBLEMU**

Po tem, ko spoznamo, da obstaja problem, je potrebno ta problem natančno opredeliti. Določiti je potrebno lastnosti problema, da bomo vedeli, kje se lotiti reševanja. Ker pa vsak človek vidi problem drugače in zazna mogoče pri reševanju druge stvari, je mogoče da se proces oteži, saj so nam dostopne različne informacije, katerih veljave velikokrat ne poznamo. Ker bi radi s procesom reševanja problema stanje izboljšali, moramo določiti tudi cilje oziroma stanje, ki bi ga s procesom radi dosegli.

### **4.2.1 Informacije**

Ključnega pomena v procesu prenove so informacije, s katerimi morajo razpolagati vsi, ki so v proces vključeni. Pravilne informacije pomagajo tako vodstvu, da odredi pričetek prenove procesa, preurejevalnemu timu, da zbere informacije o problemu in zastavljenemu cilju, razvije temu primerne alternative, odločevalcu, da se odloči za uvedbo najboljše alternative, celotni organizaciji, da se alternativa uvede v njeno delovanje in kasneje tudi za spremljanje rezultatov uvedbe

alternative, da lahko ugotovimo ali smo zastavljeni cilj dosegli in če ga nismo, zakaj nismo cilja v popolnosti dosegli.

Za nemoten potek procesa je potrebno pridobiti kakovostne informacije in Tavčar (2000, str. 10) navaja, da naj imajo informacije naslednje značilnosti:

1. podrobnost,
2. pravočasnost,
3. svežino,
4. obilnost in
5. ročnost.

»Informacije so podatki z vsebino, ki izboljšuje uspešnost reševanja problemov, odločanja.« (Tavčar, 2000, str. 10) Beseda informacija izvira iz latinske besede »informatio«, kar pomeni pojem, predstavo, skupek spoznanj, sporočilo. Informacija se z uporabo ne porabi, niti se ne zmanjša z razdelitvijo in tako lahko posamezno informacijo uporabimo večkrat. Vendar pa je pri tem potrebno paziti na aktualnost.

Tavčar (2000, str. 11) nadalje navaja, da organizacije lahko pridobijo informacije na naslednje načine:

1. obstoječi viri v organizaciji,
2. lahko dostopni zunanji viri,
3. splošne raziskave in
4. posebne raziskave.

Aguillar (v: Kralj, 2003, str. 282) pa omenja naslednje načine iskanja informacij za določitev ciljev procesa:

5. neusmerjeno gledanje, ko vodstvo nima nekih posebnih namenov in je izpostavljeno zgolj splošnim informacijam,
6. pogojno gledanje, ko je vodstvo usmerjeno na opredeljeno področje informacij, vendar še vedno presoja pomembnost teh informacij,
7. neformalno iskanje, ko vodstvo išče informacijo in ve, kaj bi z uporabno informacijo storili in
8. formalno iskanje, ko vodstvo išče točno določeno informacijo in točno vedo, kaj in kako bi se s to informacijo lotili procesa reševanja problema.

#### **4.2.2 Problem**

V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve pojma problem. Problem je po mnenju večjega števila avtorjev razmerje med dvema stanjema, obstoječim in želenim. Je stanje, ki je usmerjeno k nekemu cilju. Nastane, ko človek postane nezadovoljen z obstoječim stanjem, ker čuti, da bi se to stanje dalo izboljšati. Da problem obstaja, se lahko vidi tudi po slabših rezultatih, nezadovoljstvu zaposlenih ali ker se nenadoma pojavijo neke nove možnosti razvoja.

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje problem kot nekaj, kar je v zvezi z določenim dejstvom nejasno, neznano in je potrebno pojasniti ali rešiti, vprašanje. Verbinc opredeljuje problem kot nalogo, ki jo je potrebno rešiti. Pri tem misli na nalogo, ki je težko izvedljiva oziroma še nerešena. Problem je po mnenju Websterja (v: Gričar in Piskar, 1988, str. 35) nekaj, kar izvira iz znatne težave, negotovosti in dvoma glede pravilne rešitve. Laundry, Pascot in Briolat (v: Gričar in

Piskar, 1988, str. 35) so ugotovili, da problem ni neustrezna objektivna stvarnost, ampak subjektivna predstava zaznave posameznika, ko se sooči s stvarnostjo, ki jo ima on ali ona za nezadovoljivo.

Pojem problem ima po mnenju večine avtorjev negativen prizvok, saj ga vsi povezujejo z nečim slabim. Vendar pa obstaja tudi druga plat problema, ki je lahko za nekoga priložnost, da se izkaže, za uspeh in lahko z razrešitvijo problema pridobi neko korist.

Gričar in Piskar (1988, str. 35) ločita med dvema vrstama problemov, in sicer med strukturiranimi in nestrukturiranimi. Strukturirani problemi so tisti, pri katerih že v naprej vemo, kako postopati. Problem in njegova struktura sta nam popolnoma jasna in že ob omembi problema vemo, kako ga bomo rešili. Nestrukturirani problemi pa so tisti, pri katerih je problem vedno povezan z zamisljivo o rešitvi, vendar pa rešitve ne poznamo oziroma niti ne vemo, zakaj moramo problem sploh rešiti. Cilj, ki ga moramo s procesom reševanja problema rešiti, nam ni popolnoma znan.

Dimovski (2002, str. 59) loči priložnostne, krizne in rutinske probleme. Krizne in rutinske probleme lahko hitro zaznamo in se lotimo reševanja, medtem ko priložnostni problemi čakajo na nas, da jih najdemo in jih nato lahko rešimo. V praksi se velikokrat izkaže, da posvečamo preveč časa kriznim in rutinskim problemom, saj za le-te probleme vemo, kako postopati in jih rešiti. Vendar pa je za delovanje organizacije zelo pomembno reševanje priložnostnih problemov, saj veliko doprinesejo k uspešnemu poslovanju.

Ko pride do problema, posameznik začuti, da mu nekaj manjka in običajno sploh ne ve kaj. To pomanjkanje sili posameznika v aktivno odkrivanje izvora tega občutka in to nadalje v reševanje tega problema. V organizacijah se običajno problem pokaže v slabih poslovnih rezultatih in nezadovoljstvu zaposlenih. Probleme znotraj organizacije bodo zaznali zgolj zaposleni, ki se čutijo povezane z organizacijo in ki povežejo cilje organizacije s svojimi osebnimi cilji. Ti zaposleni bodo v procesu reševanja problema organizacije tudi aktivno sodelovali.

### **4.2.3 Cilji**

Temeljni in drugi cilji so potrebni povsod, kjer vplivajo učinki in izidi neposredno na obstoj in uspešnost delovanja organizacij. Cilje postavi vodstvo organizacije in predstavljajo stanje, ki ga želijo s prenovo procesa doseči. S tem ko so cilji postavljeni, bodo tudi lažje iskali možne rešitve za doseg teh ciljev, saj točno vedo, kaj želijo doseči, le še najti je potrebno pravo pot do tja. Cilji usmerjajo potek procesa in spodbujajo vse v proces vpletene, da ga dosežejo. Pri tem je pomembno, da je cilj vseh enak in da so vsi dovolj motivirani za doseg tega cilja. Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 226) navaja, da morajo biti cilji posameznikov usklajeni s cilji organizacije, saj so posamezniki v organizaciji zato, da bi v njej dosegli svoje cilje. Vendar je lahko to velik problem v večjih organizacijah, kjer je večje število zaposlenih in ravno toliko različnih individualnih ciljev. Cilji posameznikov in cilji organizacije se med seboj ne smejo izključevati, ampak se morajo medsebojno dopolnjevati. V ciljih se bodo izražale vrednote, ki smo jih postavili.

Pri iskanju cilja procesa reševanja problema se lahko sprva, ko vodstvo prične o cilju sploh razmišljati, pojavi več ciljev. Med temi možnimi oziroma verjetno bolj želenimi končnimi stanji se mora vodstvo odločiti le za enega, saj bi več ciljev lahko pripeljalo do zmede med procesom. Izbrati morajo predvsem cilj, ki bo rešil začetno problematično stanje.

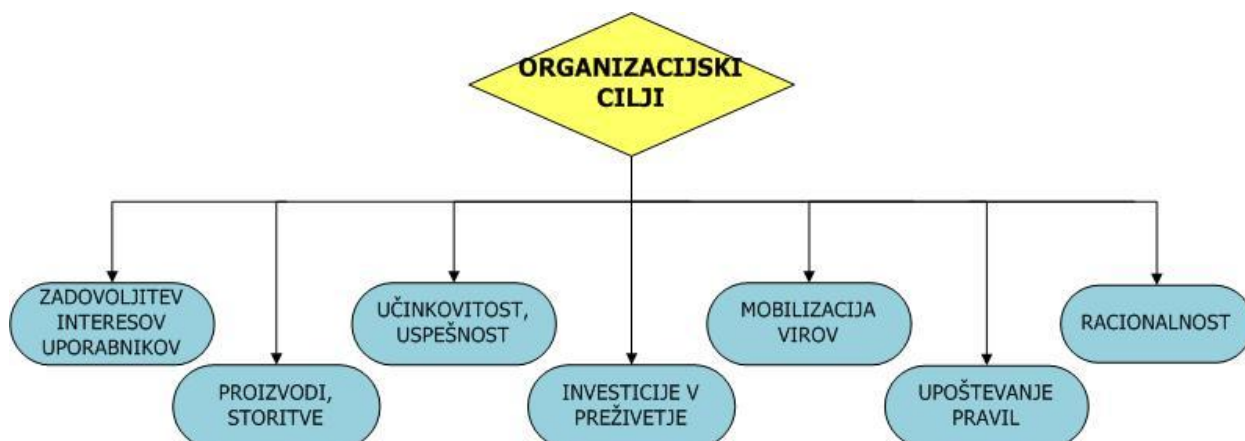
Kast in Rosenzweig (v: Možina et al., 1994, str. 226) sta opredelila deset funkcij organizacijskih ciljev:

1. dajejo legitimnost aktivnostim organizacije in opravičujejo vlogo organizacije v družbi,
2. identificirajo različne interesne skupine in kako te skupine prispevajo k aktivnostim organizacije ter kako jih ovirajo,
3. usmerjajo aktivnosti z osredotočanjem pozornosti in obnašanja v izbrano smer,
4. razvijajo privrženost različnih posameznikov in skupin prizadevanjem organizacije,
5. služijo kot standard ocenjevanja uspešnosti organizacije,
6. zmanjšujejo negotovost v procesu odločanja,
7. vrednotijo spremembe kot podlago za organizacijsko učenje in prilagajanje,
8. so podlaga za načrtovanje strukture organizacije in opozarjajo na ovire pri določanju najprimernejše strukture,
9. so podlaga za sistem planiranja in kontrole, ki usmerjata in koordinirata organizacijsko dejavnost ter
10. so sistematična podlaga za motiviranje in nagrajevanje članov pri dosegu organizacijskih ciljev.

Največji problemi se pojavijo med željami, cilji, ki jih želijo s prenovo procesa doseči in danimi možnostmi. Cilji so lahko mnogokrat previsoki in nimamo na voljo sredstev, ki bi nam omogočila dosego ciljev. Lahko pa se pojavi tudi obratno, da imamo prenizke cilje in danih sredstev ne izkoristimo maksimalno. Že v sami fazi določanja ciljev moramo poznati sredstva, ki jih imamo na voljo in temu primerno prilagoditi cilje.

Gross (v: Možina et al., 1994, str. 228) je naštel sedem vrst organizacijskih ciljev, ki jih prikazuje slika 4. Ti cilji so: zadovoljitev interesov uporabnikov, izdelava proizvodov oziroma izvajanje storitev, učinkovito in uspešno poslovanje, investicije v preživetje organizacije, mobilizacija virov, upoštevanje pravil in racionalno poslovanje. Vse te cilje si organizacije običajno postavijo že pred ustanovitvijo. So pa to tudi cilji prenove procesa, saj morajo te osnovne cilje tudi pri prenovi upoštevati.

**Slika 4: Vrste organizacijskih ciljev**



Vir: povzeto po Gross v: Možina et al., 1994, str. 228

#### **4.2.4 Analiza problema**

Preden se člani preureditvenega tima lotijo razvijanja alternativ, morajo spoznati obstoječi proces. Z analizo problemskega stanja mora preureditveni tim čim boljše razumeti obstoječe stanje, v katerem je problem. Na osnovi analize problemskega stanja preureditveni tim lahko opredeli cilje, ki jih želi s prenovo procesa doseči.

O delu v obstoječem procesu bodo največ vedeli povedati zaposleni znotraj tega procesa. Ravno zaradi dobrega poznavanja procesa, morajo imeti ti zaposleni predstavnike v preureditvenih timih. Vedeli bodo, na katere stvari je potrebno biti pozoren, znali bodo opredeliti, kako procesi potekajo sedaj in zakaj tako potekajo. Vendar pa se običajno tem zaposlenim zdi potek procesa optimalen in pogosto ne vidijo novih priložnosti ali pa so celo nasproti ideji o prenovi procesa. Tu so pomembni preostali člani preureditvenega tima, ki niso del procesa, ki se prenavlja, torej zunanji izvajalci. Le ti se bodo potem, ko bodo dobro spoznali proces in njegove značilnosti, seznanili z zakoni, podzakonskimi akti, odloki, navodili, pravilniki in ostalimi akti, ki vplivajo na delo znotraj procesa, videli mnoge boljše rešitve in bodo lahko v sodelovanju z notranjimi predstavniki razvili najboljše mogoče alternative.

Za dober potek procesa in doseg zastavljenega cilja mora biti preureditveni tim dobro informiran o vsem dogajanju v organizaciji, biti pozitivno motiviran, se zavedati moči, ki jo ima kot član preureditvenega tima in imeti visoko pripadnost organizaciji. Člani morajo imeti dostop do vseh informacij potrebnih za rešitev problema oziroma izboljšanje procesa. Vendar pa je potrebno pri tem paziti na zlorabo položaja in nepravilno uporabo pridobljenih informacij. Manager, ki običajno določi člane preureditvenega tima, jih mora še pred začetkom procesa motivirati, jih spodbujati tekom procesa, da delo opravijo čim boljše in dosežejo zastavljeni cilj. Člani preureditvenega tima imajo veliko moč v organizaciji. To se kaže že s tem, da so bili izbrani kot člani preureditvenega tima in imajo možnost preoblikovati organizacijo, izboljšati njene procese ali rešiti probleme, ki so se v

organizaciji pojavili. Visoka pripadnost članov preureditvenega tima organizaciji pripomore k večji motiviranosti članov, usmerjenosti k razvoju optimalnih alternativ in izboljšanju položaja organizacije.

#### **4.2.5 Motivacija in motiviranje**

Za uspešno prenovo procesa je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Na začetku ima največji pomen preureditveni tim, kasneje pa so pomembni vsi zaposleni v organizaciji. Najpomembnejše je sodelovanje zaposlenih, katerih se proces, ki ga prenavljamo, neposredno tiče. Vsi zaposleni morajo prenovo procesa in novosti, ki jih bo ta prenova prinesla, sprejeti, saj bodo drugače čas in sredstva, ki jih bomo porabili za proces reševanja problema brez pomena. Vendar pa se velikokrat izkažejo novosti problem za zaposlene. Ljudje, ki so že dalj časa zaposleni v organizaciji, imajo lahko probleme s sprejemanjem novosti, saj so navajeni na določen način dela, ki jih je lahko spremljal več let. Zaposlene je potrebno za primerno sodelovanje v procesu prenove in za pozitivno sprejetje novosti primerno motivirati.

Lipičnik (v: Možina et al, 1994, str. 491) navaja, da v človekovem življenju motive ločimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki človeka spodbujajo in ga močno vodijo k aktivnosti, da zadovolji potrebo. Človek je močno motiviran, da doseže zastavljeni cilj, in dosega tega cilja mu prinaša visoko stopnjo zadovoljstva. Sekundarni cilji pa ne predstavljajo visoke motivacije za posameznika. Človek je zadovoljen, če zastavljeni cilj doseže, ne prinaša pa mu to višjega zadovoljstva in dodatne motivacije za nadalje zastavljene cilje.

Nadalje Lipičnik (v: Možina et al, 1994, str. 491) loči še motive glede na nastanek, ki so lahko podedovani ali pridobljeni in glede na razširjenost med ljudmi, ki so lahko individualni ali univerzalni.

Ivanko (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 74) navaja, da je Lipičnik dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelil v tri skupine, in sicer glede na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso:

##### **1. razlike med posamezniki**

Vsak človek ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo. Ugotoviti moramo kaj posameznike motivira, jih primerno spodbujati in se ob tem zavedati razlik med posamezniki.

##### **2. značilnosti dela**

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Za opravljanje dela potrebujemo določene sposobnosti, da delo uspešno opravimo. Teh sposobnosti se lahko naučimo ali pa so nam prirojene. Če bomo zaposlenemu dali nalogo, za katero ima primerne sposobnosti, bo posledično delo tudi dobro opravil in to bo definitivno spodbuda za nadaljnje delo.

##### **3. organizacijska praksa**

Sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa ter sam sistem nagrajevanja v organizaciji. Organizacija mora uspešne zaposlene primerno nagraditi, politika mora biti prijazna do vseh zaposlenih in pravila ne smejo omejevati zaposlenih pri delu.

##### **4. kariera**



Je motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Ljudje dandanes vse več vlagajo v kariero in si želijo uspeti. Zaposlenim mora vodstvo pri tem ne glede na ostale dejavnike pomagati, saj jih s tem spodbudijo k izkazovanju in vzbudijo njihovo pripadnost organizaciji.

V teoriji je razvitih veliko motivacijskih teorij in jih ločimo glede na to, če so usmerjene na potrebe, na cilje, na delovanje in ostale motivacijske teorije (po Ivanko in Stare, 2007, str. 79):

1. Motivacijske teorije, ki so usmerjene na potrebe so:
  - Maslowa motivacijska teorija,
  - teorija ERG,
  - McClellandova teorija.
2. Motivacijske teorije, ki so usmerjena na cilje so:
  - dvofaktorska motivacijska teorija,
  - teorija cilja,
  - teorija enakosti,
  - teorija pričakovanja,
  - Leavittova motivacijska teorija.
3. Motivacijska teorija usmerjena na delovanje, ki temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve.
4. Ostale motivacijske teorije so:
  - teorija značilnosti dela,
  - teorija spodbujanja,
  - teorija pravičnosti,
  - McGregorjeva teorija X in Y,
  - Teorija »Z«,
  - Frommova teorija.

V organizacijah je za zaposlene vedno pomembna ekonomska motivacijska teorija. Jurančič (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 83) navaja, da je temeljno izhodišče ekonomske motivacije trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. To drži, saj je človek ekonomsko bitje, ki potrebuje sredstva za preživetje.

#### **4.2.6 Konflikti**

Že na splošno v organizacijah vse ne teče gladko, zato ni prav nič čudno, da tudi v procesih reševanja problema prihaja znotraj organizacije do konfliktov. Možina (v: Možina et al., 1994, str. 641) navaja, da je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. »Konflikt je specifična oblika interakcije med člani v skupini, oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo ciljev, potreb, želja ... druge strani.« (Možina v: Možina et al., 1994, str. 641) Brejc (2004, str. 84) navaja, da je konflikt pojav, ki nastane, ko akcijo ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi oziroma blokira akcija druge strani. Jurina (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 184) navaja pet najpogostejših vzrokov nastanka konflikta, in sicer so to:

1. odnos med zaposlenimi v procesu dela, zlasti pri spremembah,

2. tekmovanje in ambicije, ki presegajo možnosti posameznika ali skupine,
3. nasprotovanje avtoritetam in vodjem, posebno kadar avtoritete in odgovornosti niso enoznačne, pa jih je mogoče različno razlagati,
4. medsebojna odvisnost posameznika ali skupin v organizaciji, posebno v razmerah, ko se ocenjujejo rezultati in prispevki posameznikov ali skupine in
5. diferenciacija v skupini, kot posledica delitve dela, kjer je percepcija te delitve, na podlagi norm in vrednot, lahko različna.

Možina (v: Možina et al., 1994, str. 641) loči med konflikti ciljev, spoznanji in čustvi. Konflikti ciljev se pojavijo, ko imajo posamezniki ali skupine nasprotujoče si cilje in bi izvedba enega ogrozila izvedbo drugega. Konflikt spoznanja nastane, ko spoznamo, da se ne strinjamo z mnenjem druge strani in bi njihova akcija onemogočila našo. Konflikt čustev je situacija, ko opazimo, da so naši občutki in čustva drugačna od ostalih v organizaciji ali udeleženi v procesu reševanja problema.

Jurina (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 193) navaja štiri različne načine reševanja konfliktov:

1. preglasovanje (večina vsili manjšini svojo rešitev),
2. razgovori in dogovori (vpleteni se dogovorijo za primerno rešitev in to je običajno najboljša možna rešitev za vse strani),
3. odstopanje (ko rešitev določi vodstvo) in
4. arbitriranje tretje strani.

Za reševanje nastalih konfliktov lahko uporabimo tudi metode komunikacije, participacije, pogajanja ali manipulacije. (po Vizjak v: Možina et al., 1994, str. 877) Ko se v organizacijah pojavi konflikt, je tu zopet zelo pomembna vloga vodje. Zaznati mora konflikt, prepoznati njegov vzrok in poskušati razrešiti konfliktno situacijo. Na sam proces reševanja problema, reorganizacije oziroma izboljšanja procesa, ima nastali konflikt lahko zelo negativni vpliv, saj upočasni proces in marsikateri član preureditvenega tima izgubi voljo do nadaljevanja in željo sodelovati v procesu. V teh primerih je potrebna dobra motivacija s strani vodje.

Brejc (2004, str. 84) navaja naslednje možne končne rezultate:

1. prva stran zmaga in druga izgubi,
2. druga stran zmaga in prva stran izgubi,
3. obe strani nekaj izgubita in skleneta kompromis,
4. obe strani nekaj vložita in obe zmagata do določene stopnje.

Vizjak (v: Možina et al., 1994, str. 876) navaja, da do konfliktov med prenovo procesa pride zaradi:

1. nerazumevanja,
2. pomanjkanja znanja,
3. omejenih virov in
4. osebnih interesov.

Do nerazumevanja pride skoraj vedno med procesom prenove, saj niso vedno vsi popolnoma informirani o samem procesu. To se pogosteje pojavlja v organizacijah z veliko zaposlenimi, ki so neposredno povezani s procesom, ki se prenavlja. Le-te je potrebno pred in med prenovo informirati o poteku in jih tudi spodbuditi k sodelovanju, saj se bodo tako lažje prilagodili spremembam.

Pomanjkanje znanja se pokaže pri zaposlenih, ki jim proces ni znan in z njim niso neposredno povezani. Velikokrat pa se izkaže, da je pomanjkanje znanja le izgovor zaradi strahu pred izvedbo procesa.

Nesodelovanje zaposlenih, pomanjkanje informacij in nedostopnost sredstev so viri, ki bodo otežili prenovo, če ne bodo na voljo. Zagotoviti je potrebno zadostno število virov, da bo lahko izpeljana prenova, izbrana optimalna alternativa, ki bo tudi uvedena v sam proces.

Osební interesi se pokažejo pri posameznikih, ki bi jih spremembe zadele in bi s tem lahko izgubili določene ugodnosti. Osební interes največkrat izkažejo tisti zaposleni, ki so že dalj časa v organizaciji in nasprotujejo spremembam. Nasproti njim so novo zaposleni, ki niso omejeni z dosedanja organiziranostjo in vidijo nove priložnosti za izboljšanje procesov. Tu pride do trka ljudi z izkušnjami in ljudi s teoretičnimi znanji.

### **4.3 RAZVOJ ALTERNATIV**

Določiti je potrebno možne rešitve, da pridemo iz zdajšnjega dejanskega na želeno stanje. Ko se preureditveni tim seznaní s cilji organizacije, se lahko loti razvoja rešitev oziroma načinov dosege zastavljenih ciljev.

Pri oblikovanju možnih alternativ morata vodja in lastnik procesa konstantno spodbujati preureditveni tim in jim biti pri iskanju možnih načinov preureditve v podporo. Spominjati jih je potrebno, da so skupaj le zastavili cilj, želeno stanje in da imajo proste roke pri določitvi načina, kako ta cilj oziroma stanje doseči. Preureditveni tim mora s svojimi predlogi preseči že dane okvire dela.

»Pred iskanjem rešitev se moramo primerno organizirati, pripraviti in proučiti vse potrebne informacije ter izbrati postopek za iskanje rešitev.« (Gričar in Piskar, 1988, str. 150) Pomembna lastnost dobrega člana preureditvenega tima, ki se izkaže v tej fazi, je kreativnost.

Gričar in Piskar (1988, str. 150) navajata, da je potrebno strategijo iskanja rešitev določiti glede na:

1. stopnjo zahtevnosti rešitve problema,
2. pomembnost rešitve z vidika uresničevanja ciljev,
3. razpoložljivost časa za iskanje rešitve,
4. potrebno izvirnost rešitve itd.

Pri snovanju rešitev je naše vodilo cilj, ki smo si ga postavili, da ga bomo dosegli s prenovo procesa. Gričar in Piskar (1988, str. 154) navajata, da so postopki iskanja rešitev med seboj razlikujejo tudi zaradi različnih načinov pridobivanja idej za rešitev, ki jih lahko pridobimo na naslednje načine:

1. z rutinskim iskanjem že uporabljenih rešitev:  
ta način je primeren, če gre za enostavne primere, saj se odločimo za že znano rešitev, ki jo lahko tudi še dodatno prilagodimo svojemu zastavljenemu cilju.
2. s snovanjem izvirnih rešitev:  
da bomo razvili primerne alternative, se je potrebno iskanja lotiti sistematično, kar prikazuje slika 5.

3. z iskanjem optimalnih rešitev:  
optimalna rešitev je tista, ki v danih pogojih in z danimi sredstvi ustvari najboljši možni učinek.

**Slika 5: Postopek snovanja izvirnih rešitev**



Vir: povzeto po Gričar in Piskar, 1988, str. 155

Gričar in Piskar (1988, str. 158) pišeta o devetih izkustvenih napotkih, ki menita, da jih je potrebno pri snovanju rešitev upoštevati:

1. Najprej se je potrebno lotiti snovanja rešitev za procese, ki so pomembnejši.

2. Ko se kasneje lotimo snovanja rešitev za manj pomembne procese, bomo lahko prišli še do dodatnih idej za izboljšanje pomembnejših procesov in hkrati lažje razvili rešitev za ta manj pomemben proces.
3. V primeru, da za določen problem ne najdemo primernih rešitev, lahko stanje, ki ga želimo doseči, spremenimo, vendar moramo pri tem paziti, da v grobem ostanejo naši cilji prenove isti.
4. Med oblikovanjem rešitev dopolnimo seznam idej rešitev, ki jih imajo posamezniki z jasno postavljenimi cilji prenove.
5. Vsem oblikovanim rešitvam je skupna neka rdeča nit, ki jo je dobro razpoznati in jo dopolniti, saj bi s tem prišli do še boljših rešitev.
6. Ko med oblikovanjem rešitev pridemo do idealne rešitve (ki je v praksi ni mogoče izvesti), je le-to potrebno preoblikovati, konkretizirati in idejo pripeljati do ravni, kjer jo je mogoče v praksi uresničiti.
7. Pri oblikovanju je potrebno upoštevati vrednote posameznikov in družbe, vendar je včasih potrebno tudi te vrednote delno ali v celoti spremeniti.
8. Potrebno je oblikovati več različnih rešitev problema, da s tem razširimo možnost razmisleka o rešitvah.
9. Pri snovanju alternativ je potrebno uporabiti vrsto metod in tehnik spodbujanja ustvarjalnega mišljenja.

Sikavica (1994, str. 29) navaja naslednje stile razvoja alternativ glede na količino informacij in količino zelenih razvitih alternativ:

1. odločen stil, za katerega je značilna minimalna uporaba informacij in razvita samo ena alternativa,
2. fleksibilen stil, za katerega je značilno hitro odločanje kljub množici informacij in razvitimi več alternativami,
3. hierarhičen stil, za katerega je značilna uporaba mnogih informacij, vendar so vse usmerjene k razvoju ene same alternative,
4. integralni stil, za katerega je značilna velika količina informacij in usmerjenost k oblikovanju čim večjega števila alternativ,
5. sistemski stil, za katerega je prav tako značilna velika količina informacij, vendar je tim usmerjen k razvoju različnih alternativ, ki predstavljajo različne perspektive.

#### **4.4 IZBIRA ALTERNATIVE (PROCES ODLOČANJA)**

»Trenutek izbire je višek procesa odločanja, vendar je le njegov del, ne pa kot se včasih napačno misli, ves proces.« (Kralj, 2003, str. 284) Navedeni citat stoji za tezo, da je proces odločanja le del procesa reševanja problema. Mnogi avtorji proces reševanja problema enačijo s procesom odločanja.

Perko-Šeparović (v: Sikavica et al., 1994, str. 10) govori o odločanju v širšem in ožjem smislu. Odločanje v ožjem smislu predstavlja izbiro med možnimi alternativami, medtem ko je odločanje v širšem smislu celoten proces reševanja problema, ki sestoji iz več faz.

Rešitev je lahko mnogo, zato je potrebno o njih razpravljati, se posvetovati. V finalni krog ne pridejo vse možne rešitve, saj se nekatere že kmalu izkažejo za

neuporabne in z njimi ne bi mogli doseči zelenega stanja. Izmed vseh možnih dobrih rešitev izberemo tisto za katero se nam zdi, da nas bo privedla do zelenega stanja in bomo z njo rešili problem.

#### **4.4.1 Opredelitev odločanja in odločitve**

Pojma odločanje in odločitev različni avtorji različno opredeljujejo, vendar je vsem skupno, da je odločanje proces in odločitev rezultat tega procesa. Odločanje je zavestni proces izbiranja med dvema ali več možnimi alternativami, ki traja dlje ali manj časa in z namenom rešiti problem in doseči zastavljeni cilj.

Odločanje je izbiranje med alternativnimi ukrepi in dejavnostmi, med posledicami teh ukrepov in dejanj ter med zelenimi izidi (Tavčar, 1996, str. 188). Odločanje je proces, kateri nam daje odgovore na vprašanje, kako problem rešiti. Na razpolago imamo različne možne rešitve in med njimi se moramo sprevideti, katera rešitev problema je najboljša (Baračkai v: Sikavica et al., 1994, str. 10). Randall in Pierce (v: Sikavica et al., 1994, str. 10) sta opredelila odločanje kot proces, v katerem ovrednotimo vse mogoče alternative in potem izberemo najboljšo možno kot rešitev.

Kavčič (Možina et al., 1994, str. 214) opredeljuje naslednji pogoje, da sploh lahko govorimo o odločanju:

1. obstajati mora razlika med sedanjo situacijo in zelenimi cilji,
2. tisti, ki odloča, se mora zavedati pomembnosti razlike,
3. tisti, ki odloča mora biti motiviran, da zmanjša oziroma odpravi razliko med dejanskim in zelenim stanjem in
4. tisti, ki odloča mora imeti na voljo sredstva, da zmanjša razliko med dejanskim in zelenim.

Odločanje je proces in odločitev je rezultat tega procesa. Odločitev bi lahko najenostavneje definirali kot izbiro med več alternativami (Mescon v: Sikavica et al., 1994, str. 31) ali eno izmed več možnosti, ki predstavlja optimalno rešitev problema (Borović v: Sikavica et al., 1994, str. 31). Prema (v: Sikavica et al., 1994, str. 31) meni, da je odločitev izbor med več možnostmi delovanja organizacije, ki so vse bolj ali manj usmerjene proti doseganju zastavljenih ciljev. Ena izmed mnogih definicij odločitve je tudi, da odločitev predstavlja izbor ene izmed več možnosti, pod predpostavko, da je to najboljša možna rešitev določene situacije (Borović v: Sikavica et al., 1994, str. 31).

Vsem definicijam je skupno, da je odločitev najboljši izbor med več alternativami. To torej pomeni, da moramo razviti večje število možnih rešitev, da lahko proces odločanja sploh izvedemo. Odločitev, ki jo bomo sprejeli, mora biti jasna, natančna, realna in primerna situaciji.

Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 240) navaja, da končno odločitev običajno sporočimo v obliki nekakšnega sklepa, v katerem navedemo:

1. kdo bo izbrano alternativo uvedel,
2. postopek, kako bo to storil,
3. do kdaj mora to storiti,
4. komu mora o poteku uvedbe alternative poročati,
5. koliko lahko odstopa od načrtanega postopka in

6. s kom sodeluje pri uvedbi alternative.

#### **4.4.2 Vrednotenje alternativ**

Ideje za rešitev problema morajo v timu najprej analizirati. Končni rezultat analize pokaže, ali je alternativa primerna, ali bo rešila problem, in če bomo dosegli zastavljeni cilj, ali rešitev ne zadošča ciljem. Če alternativa ne zadošča ciljem, jo izločimo s seznama možnih alternativ, ali jo izpopolnimo. Vse razvite alternative morajo biti v takšni obliki, da jih je mogoče med seboj primerjati in vrednotiti.

Gričar in Piskar (1988, str. 148) navajata, da se lahko pri iskanju primerne rešitve zgodi naslednje:

1. da ne bomo našli nobene primerne rešitve,
2. da bomo ugotovili določeno končno število možnih rešitev ali
3. da bomo ugotovili, da obstaja neskončno mnogo možnih rešitev.

V primeru, da ne najdemo nobene primerne rešitve, moramo razmisliti o ciljih, ki smo si jih zastavili oziroma o želenem stanju.

Če imamo na voljo večje število možnih rešitev, bomo zelo težko izbrali najbolj optimalno. Da jo bomo res našli med več možnostmi, potrebujemo veliko časa, sredstev in volje.

March in Simon (v: Kralj, 2003, str. 283) sta razvila tipologijo za vrednotenje alternativ, ki temelji na tem, kaj od alternative pričakujemo oziroma kakšen cilj ali končno stanje bi z uvedbo alternative dosegli; in sicer ločita naslednje tipe alternativ:

1. dobra alternativa je tista uvedba, katera bi prinesla ugodno končno stanje,
2. uvedba mehke alternative ne prinese ne pozitivnega ne negativnega končnega stanja,
3. medtem ko uvedba mešane alternative prinese končno stanje, ki je tako pozitivno kot tudi negativno in
4. slaba alternativa, katere uvedba prinese nezadovoljivo končno stanje.

Ovrednotenje alternative lahko opravimo že v fazi izbora, lahko pa posebej, po zaključku izbora alternativ. Vsako možno rešitev je potrebno raziskati, razumeti in opisati vse možne posledice. Cook in Slack (1991, str. 282) sta opredelila tri vrste kriterijev, ki jih moramo upoštevati pri vrednotenju alternativ:

1. izvedljivost vsake alternative:

ocenjevanje izvedljivosti alternative pomeni izvedeti ali imamo na voljo resurse, ki jih določene alternative potrebujejo. Za vsako odločitev, ki jo bomo sprejeli, bomo v organizaciji potrebovali določena znanja in spretnosti, da bodo uspešno izvedena. Pri odločanju o potrebnih resursih, moramo paziti, da dejavnost uvajanja, ne bo bistveno ovirala obstoječega osnovnega delovanja organizacije.

2. sprejemljivost vsake od alternativ:

stopnja sprejemljivosti vsake izmed oblikovanih alternativ je odvisna od ciljev posamezne odločitve. Pri tem je potrebno predvsem upoštevati finančni in operativni vpliv sprejetih odločitev na poslovanje organizacije.

3. ranljivost vsake možne alternative:

odločevalec je nezmožen napovedati in oceniti posledice izbrane alternative znotraj organizacije, posledice, ki bodo nastale v okolju podjetja in reakcijo ostalih

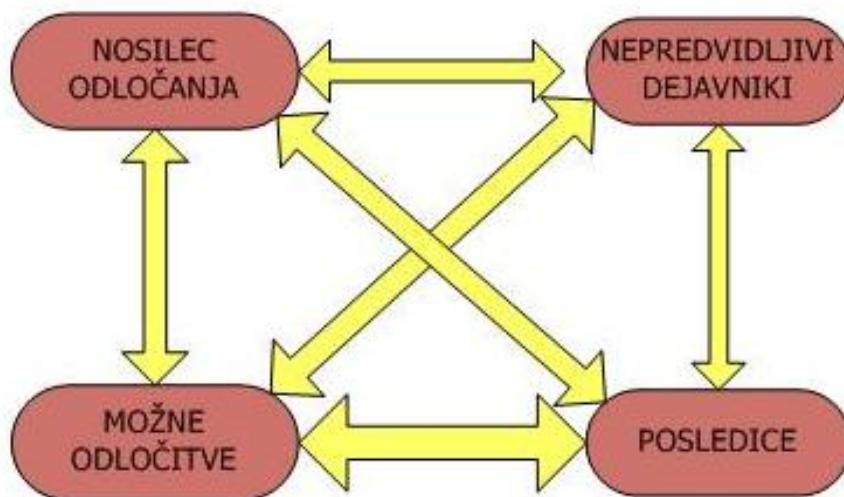
subjektov, ki so povezani s procesom. Pri sprejemu odločitve je potrebno upoštevati tveganje in pričakovan končni rezultat.

Oblikovalec rešitve lahko posreduje svojo rešitev brez ali s komuniciranjem (Gričar in Piskar, 1988, str. 172). Posredovanje rešitev brez komuniciranja je lahko zelo težavno, saj lahko prejemnik drugače razume ideje zapisane v rešitvi. Rešitev posredovana s komuniciranjem ni nujno dokončna, saj bo prejemnik rešitvi lahko podal svoje pripombe, ki jih bo oblikovalec rešitve tudi prejel kot povratno informacijo.

#### 4.4.3 Elementi odločanja

Slika 6 prikazuje elemente, ki vplivajo na odločitev, ki jo sprejmemo kot rešitev. Vsi elementi so med sabo povezani in sprememba enega vpliva na spremembo drugega.

Slika 6: Elementi odločanja



Vir: povzeto po Cook in Slack, 1991, str. 10

Cooke in Slack (1991, str. 10) sta opredelila naslednje elemente odločanja:

1. nosilec odločanja:

odločitve lahko oblikuje in sprejme en posameznik ali pa več povezanih posameznikov. Odločitve zelo redko oblikuje in sprejme le en posameznik brez kakršnega koli vpliva ostalih članov organizacije ali nasveta strokovnjaka. Lahko pride do situacije, da možne rešitve oblikuje več posameznikov, vendar pa »pravo« odločitev sprejme le ena oseba. Lahko pa ta ena oseba vse te alternative zbere, jih preuči, uskladi in iz množice alternativ naredi rešitev, ki bo vsebovala vse pozitivne lastnosti vsake posamezne odločitve.

2. možne odločitve:



možnosti odločitve so vse možne alternative, ki so nam na voljo, da bi rešili problem. Število možnosti je neomejeno, med dve in neskončnostjo. Lahko gre le za da/ne odločitve. To so odločitve, kjer za rešitev problema potrebujemo le odgovor da ali ne; ali bomo nekaj izvedli ali ne. Lahko gre za odločitve, kjer je število rešitev neomejeno, vendar se moramo odločiti za točno eno.

Minzberg (v: Cooke in Slack, 1991, str. 12) je opredelil naslednje možnosti odločitve:

- odločitve, ki so točno določene na začetku procesa odločanja,
- odločitve oblikovane na začetku procesa odločanja, ki pa se izpopolnijo tekom procesa,
- odločitve razvite za točno določeno vprašanje in
- odločitve pripravljene za uporabo s priredbo nekaterih lastnosti.

### 3. nepredvidljivi dejavniki:

nepredvidljivi dejavniki so tisti deli odločitve, na katere kljub temu, da imajo vpliv na končno situacijo, odločujoči nimajo direktnega vpliva. Kadar pride do vpliva nepredvidljivih dejavnikov, je pametno postopati po naslednjih korakih:

- identificirati dejavnike, ki bi lahko vplivali na končno odločitev,
- analizirati posledice, ki jih lahko ti dejavniki povzročijo in
- predvideti verjetnost vpliva dejavnikov.

### 4. Posledice:

za vsako odločitvijo glede trenutnega stanja bodo nastopile posledice. Mack (v: Cooke in Slack, 1991, str. 13) loči med tremi ravnmi posledic:

- primarne posledice,
- nadomestne posledice in
- ocenjene posledice.

Sikavica (v: Sikavica et al., 1994, str. 28) je kot pomembna elementa v procesu odločanja opredelil količino informacij in število možnih alternativ za rešitev problema. V praksi ni mogoče opredeliti, ali je uspešnejše odločanje z več informacijami in več alternativami, ali obratno, z manj informacijami in manjšim številom alternativ. Med veliko količino informacij in alternativ se lahko nahajajo tudi nepomembne informacije in alternative, ki zgolj upočasnjuje proces in lahko zlahka zavedejo odločevalca.

#### **4.4.4 Tipi odločitev**

Vse odločitve niso vedno iste. Med seboj se razlikujejo že po svoji naravi, okolju v katerem je sprejeta, ljudi, ki jih sprejmejo in še zaradi mnogih drugih dejavnikov.

Cooke in Slack (1991, str. 21) omenjata naslednje vrste odločitev:

1. glede na to koliko odločitev vpliva na delovanje organizacije: strateške in operativne,
2. glede na to, kako dobro je odločitev definirana: strukturirane in nesstrukturirane in
3. glede na to, kako je odločitev povezana z drugimi: odvisne in neodvisne.

Strateške odločitve so najpomembnejše odločitve v organizaciji. Z njimi odločamo o delovanju organizacije v prihodnosti in lahko prinesejo velike spremembe v organizacijo, medtem ko so operativne odločitve manj pomembne, pojavljajo se

na nižjih ravneh managementa in ne prinašajo velikih sprememb v delovanje organizacije.

Strukturirane odločitve so splošne, jasno opredeljene, se ponavljajo, nastopajo v razmerah gotovosti in jih je mogoče programirati, medtem ko so nestrukturirane odločitve zapletene, nastopajo kadar so zadeve nejasne, se pojavljajo v razmerah negotovosti in je potrebno reševati probleme ustvarjalno.

Vila in Kovač (1997, str. 204) sta tipe odločitev razdelila glede na več kriterijev in sicer na naslednji način:

1. Glede na obdobje, za katero se odločitev sprejema sta odločitve razdelila na strateške, taktične in operativne. Strateške odločitve se sprejemajo za več let naprej. Iz strateških odločitev izhajajo taktične odločitve, ki so vezane na neko srednje dolgo obdobje in predstavljajo način uresničitve strateških odločitev. Operativne odločitve pa so vezane na krajše časovno in na reševanje trenutnih, manjših problemov.
2. Glede na postopek odločanja sta ločila kvantitativne in kvalitativne odločitve. Kvalitativnih odločitev med seboj ni mogoče primerjati po izmerljivih kazalcih, saj so v obliki besedila, medtem ko so kvantitativne odločitve med seboj primerljive. Kvantitativne odločitve lahko med seboj analiziramo, saj so v merljivih kazalcih.
3. Glede na razmere, v katerih se odloča, sta odločitve delila na odločitve sprejete v varnih pogojih, v rizičnih pogojih in v negotovih pogojih. Odločitve sprejete v varnih pogojih so tiste, za katere imamo vse podatke in informacije, ki jih potrebujemo za odločanje. Pri odločanju v rizičnih pogojih imajo podatki in informacije določeno verjetnost verodostojnosti in zato končni cilj ni vedno dosežen. Podatki in informacije v negotovih pogojih niso znani in zato nas odločitve sprejete v takšnih okoliščinah zelo redko pripeljejo do zastavljenega cilja.
4. Ločila sta programirane in neprogramirane odločitve. Programirane odločitve so rutinske odločitve, ki se v organizacijah pojavijo večkrat in tudi že vedo, kako ravnati kadar se pojavi problem. Neprogramirane odločitve pa so »izredne« odločitve, ki so kompleksnejše in običajno tudi zelo pomembne. V organizaciji poti do cilja, rešitve problema, ne poznajo.
5. Nadalje sta ločila optimalne in suboptimalne odločitve. Optimalna rešitev je v določenem času in v dani situaciji najboljša možna odločitev. Suboptimalne odločitve pa niso optimalne.
6. Glede na način odločanja sta ločila individualne in skupinske odločitve. Individualne odločitve so sprejete s strani posameznika, odločanje je hitrejše in enostavnejše, odloča pa se predvsem o enostavnejših problemih. Za skupinsko odločanje je značilno, da odločitve sprejmejo dve ali več oseb. Prednosti odločanja v skupini so popolnejše informacije, večja integracija znanja in večja verjetnost izvedbe. Je pa v večini primerov počasnejše od individualnega, saj se ponavadi odloča o kompleksnih problemih.

Gore (v: Sikavica et al., 1994, str. 34), Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 217) in Kralj (2003, str. 286) so glede na tip problema, ki ga rešujemo in glede na tipe možnih rešitev tega problema ločili rutinske, adaptivne in inovativne vrste odločitev. Rutinske odločitve so tiste, ki jih v organizaciji sprejmejo na podlagi že

poznanih kriterijev in ti kriteriji se upoštevajo v vsaki situaciji. Problemi se pojavljajo pogosto in so nekakšen sestavni del delovnega procesa. Adaptivne odločitve so tiste, ki so bolj usmerjene v problem in ne sam cilj, stanje, ki ga želimo doseči s prenovo procesa. Inovativne rešitve pa so tiste, ki so sprejete po veliki aktivnosti organizacije in njenih članov, v reševanje problema, iskanje optimalne rešitve. Za inovativno rešitev je potrebna velika količina vloženega truda in kreativnost članov organizacije.

Marjanović (v: Sikavica et al., 1994, str. 35) loči odločitve glede na to proti čemu so usmerjene, in sicer jih deli:

1. usmerjene proti cilju: investicijske, kadrovske, finančne ...
2. usmerjene proti odločevalcu: individualne ali kolektivne,
3. usmerjene v področje: upravljalne, organizacijske, vodstvene, izvršilne in kontrolne,
4. usmerjene proti načinu odločanja: programirane, rutinske, investicijske in
5. usmerjene v način izvajanja: strateške, operativne, načelne, nujne.

#### **4.4.5 Stili odločanja**

Stil odločanja je način, kako zaznamo dražljaje, kako jih razumemo in kako se nanje odzovemo. V teoriji obstajajo različni managerski stili odločanja. Sikavica et al. (1994, str. 25) navajajo, da se le-ti gibljejo med dvema skrajnostma, in sicer med avtokratičnim in demokratičnim slogom. Na kakšen način bo odločitev sprejeta je odvisno od mnogih dejavnikov, kot so značilnosti managerja, značilnosti sodelavcev in tudi od situacije, v kateri se nahaja organizacija.

Za avtokratski stil odločanja je značilno, da oseba, ki ima moč v organizaciji, odloči sama o tem, katero alternativo izbrati. Vsi ostali zaposleni so izvajalci uvajanja alternative. Ta način odločanja ne pride v poštev v večjih organizacijah, saj bi to slabo vplivalo na delo. Ta stil odločanja pride v poštev v manjših organizacijah, v organizacijah z manj zaposlenimi, saj bi le-te lahko preobremenili še z vpletanjem v proces odločanja.

Nasproti avtokratičnemu stilu odločanja je demokratični stil. Za ta stil je značilno odločanje vseh zaposlenih v organizaciji. Z zmanjševanjem centralizirane organizacijske kontrole se lahko poveča hitrost in fleksibilnost procesa odločanja.

Kralj (2003, str. 342) nadalje navaja, da obstajajo stili odločanja z vidika znanja in intuicije. Odločanje z vidika znanja narekuje, da se je potrebno odločanja lotiti sistematično in na podlagi že pridobljenih znanj. Vživetni stil odločanje oziroma odločanje na podlagi intuicije pa odločevalcu dopusti svobodno razmišljanje o alternativah in hitro preučevanje možnosti dosege zastavljenega cilja, če bi izbrali določeno alternativo. V praksi je najboljša kombiniranje obeh stilov.

Row in Mason (v: Kralj, 2003, str. 342) sta zapisala, da je stil odločanja odvisen od dveh dejavnikov, in sicer od strukture in sestavine situacije. Struktura situacije je lahko enostavna ali zapletena, medtem ko so sestavine situacije lahko stvari ali ljudje. Kombiniranje teh dveh dejavnikov je avtorja privedlo do štirih temeljnih stilov odločanja:

1. direktivni stil, kjer je situacija enostavna in je omogočeno sistematično odločanje zasnovano na dejstvih, pravilih in postopkih. Odločitev je lahko sprejeta zelo hitro in tudi individualno.
2. analizni stil omogoča reševanje manj enostavnih problemov. Za odločitev so potrebne podrobnejše analize in veliko podatkov. Zaradi tega je lahko postopek odločanja počasen.
3. konceptualni stil je namenjen reševanju zapletenih problemov. Problem je težko obvladovati in težko je pridobiti vse potrebne informacije. Odločevalcu omogoča veliko ustvarjalnosti in tveganja.
4. za vedenjski stil je značilna površnost, občutljivost in velikokrat tudi odmaknjenost od pravega problema. Odločanje je lahko dolgotrajno in povsem verjetno tudi brez dobre končne odločitve.

Vsi ti stili se lahko med seboj prepletajo. To je odvisno od značilnosti odločevalca. Ponavadi obstaja značilni stil, ki prevlada, a je možen tudi drugi, nadomestni stil, ki je blizu prvega.

Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 235) navaja, da se za odločanje uporablja več modelov in najbolj znani med njimi so:

1. racionalni model, ki opredeljuje zaporedje stopenj, ki jih mora preurediti, da bo sprejeta kar najboljša odločitev,
2. model omejene racionalnosti, ki poudarja omejitve racionalnega odločanja in
3. politični model, ki obravnava odločanje z vidika posebnih interesov in ciljev interesnih skupin v organizaciji in njenem okolju.

**Tabela 1: Tehnike za pomoč pri odločanju glede na vrsto določitve**

<b>Vrsta odločitve</b>	<b>Tehnika pomoči pri odločanju</b>	
Rutinske odločitve	Pravila in standardni postopki	
	Umetna inteligentnost	
Adaptivne odločitve	Prag rentabilnosti	
	Matrika odločanja	
	Drevo odločanja	
Inovativne odločitve	Individualne odločitve	Napotki za ustvarjalno mišljenje
	Skupinske odločitve	Nevihta možganov
		Delfi tehnika
		Sinektika

Vir: po Kavčič v: Možina, 1994, str. 245

Kavčič (v: Možina et al., 1994, str. 245) je glede na to ali gre za rutinske, adaptivne ali inovativne odločitve opredelil več tehnik za pomoč pri odločanju, ki jih prikazuje tabela 1.

## 4.5 UVAJANJE REŠITVE

Po tem, ko smo izbrali alternativo, s katero bomo rešili obstoječi problem, moramo le-to uvesti v procese, ki poteka v naši organizaciji. Uvajanje odločitve je uspešno, če odločitev znotraj organizacije ne povzroča konfliktov interesa, daje občutek pozitivnega razmerja med tveganjem in nagrado, in če izvajalci dobro razumejo vsebino in razlog odločitve.

»Izvedba odločitve je odvisna od preprečevanja nasprotij interesov, dejavnika nagrade za tveganje ter stopnje razumevanja s strani izvajalcev odločitve (razlika med dojeto in dejansko situacijo).« (Kralj, 2003, str. 285)

V fazi uvedbe rešitve dobi celoten postopek svoj pomen, saj se z uvedbo začne problematično stanje dejansko premikati proti zastavljenemu cilju.

Za uvedbo alternative je potrebno pripraviti podroben načrt izvedbe, zagotoviti strokovno spremljanje izvedbe in konstanten nadzor nad potekom. V načrtu izvedbe je potrebno opredeliti nosilca uvajanja, sredstva, ki so mu na voljo in mu jih je potrebno zagotoviti ter čas, ki ga ima na voljo za izvedbo. Strokovno spremljanje je potrebno zagotoviti za primere, ko pride do večjih problemov in neprijetnih situacij med samo uvedbo alternative. Nadzor nad potekom mora vršiti nosilec procesa, tisti, ki je odredil pričetek procesa. To kontroliranje je zgolj preventivno. (po Vizjak v: Možina et al., 1994, str. 874)

Alternativa je izbrana, sedaj jo moramo le še prenesti v proces in pričeti z novim načinom dela. Vendar kot navaja Možina (v: Možina et al., 1994, str. 241) lahko pride do težav pri uvedbi alternative, med katerimi pa so po njegovem najpogostejše:

1. da izvajalec ne zna izvesti izbrane alternative,
2. da izvajalec noče izvesti izbrane alternative,
3. da izvajalec nima ustreznih sredstev in dostopa za uvedbo alternative ali
4. da okolje in čas ne dovoljujeta uvedbe alternative.

Kadar pride do takih težav morajo v organizaciji izbrati novega izvajalca, ki bo znal in hotel izvesti izbrano alternativo, mu omogočijo dostop do vseh sredstev, ki jih potrebuje za izvedbo ali pa z uvedbo alternative počakajo nekaj časa. Vendar pa z uvedbo ne smejo čakati preveč časa, saj je izbrana alternativa primerna za situacijo, ki je v organizaciji trenutno.

Probleme, ki se lahko pojavijo ob uvedbi, je potrebno predpostavljati že v času razvoja in analize alternativ. Zadnja preverba teh problemov mora biti izvršena, ko se odloča med vsemi pripravljenimi alternativami.

## 4.6 SPREMLJANJE RAZMER IN REZULTATOV

Izbrana in uvedena alternativa lahko organizaciji prinese tako pozitivne kot tudi negativne posledice. Najpogosteje se pojavi mešanica obojega. Ko je izbrana alternativa že uvedena v procese dela, moramo delo le še nadzirati in spremljati rezultate. Če bo izbrana alternativa pripeljala do sprva izbranega zelenega stanja, so izbrali pravilno, drugače je potrebno celotni postopek ponoviti, ali pa ga je potrebno ponoviti le deloma.

Koontz in O'Donell (v: Kralj, 2003, str. 185) sta opredelila naslednje korake nadziranja uspešnosti procesa reševanja problema:

1. določitev standardov kot sodila za merjenje uspeha,
2. merjenje dosežkov nasproti standardov za ugotavljanje razlik,
3. popravljanje odmikov od standardov.

Standarde, ki služijo kot sodila za merjenje uspeha, smo določili že v fazi določanja ciljev. Na podlagi razlike med zastavljenim ciljem in dejanskim stanjem po uvedbi alternative ugotovimo uspešnost opravljenega procesa izboljšanja ali prenove. Na podlagi odstopanj, ki jih ugotovimo, lahko ponovimo proces v celoti ali le deloma. Kadar ga hočemo ponoviti le deloma moramo najprej ugotoviti, v katerem koraku procesa reševanja problema je prišlo do napake in proces ponoviti od tega koraka dalje.

#### **4.6.1 Kontroliranje**

»Kontroliranje je izrazito pozitiven proces, ki meri doseganje smotrov in ciljev, v interesu vseh udeležencev organizacije; zagotovo je slaba tista organizacija, v kateri je kontroliranje sestavina prisile, manipuliranja, vohljaštva in tako naprej.« (Tavčar v: Možina et al., 1994, str. 677)

Tavčar (v: Možina et al., 1994, str. 680) navaja, da v organizacijah opravljajo kontrolo vnaprej, sproti ali pa naknadno. Kontroliranje vnaprej je usmerjeno v prihodnost in pomeni, da vnaprej kontroliramo dejavnike, ki bi utegnili ogroziti nemoten potek našega procesa prenove. Sprotno kontrolo v organizacijah opravljajo v celotnem času poteka procesa in s tem onemogočajo nepredvidena presenečanja in ovire pri reševanju problema. Velikega pomena pa je naknadno kontroliranje, ki je tudi zadnja faza procesa reševanja problema. Tisti, ki je odredil pričetek procesa reševanja problema oziroma prenove, mora po končani uvedbi opravljati konstantno kontrolo nad procesom, njegovim potekom in preučiti ali je bil zastavljeni cilj dosežen. Kontrolo lahko vrši trajno, periodično ali občasno.

V samem procesu reševanja problema sta vnaprejšnje in sprotno kontroliranje preventivna, medtem ko je naknadno kontroliranje korektivno, saj se ga izvršuje zato, da prenavo ponovimo, če le-ta ni bila uspešna.

Če se pri kontroli ugotovi odstopanje od zastavljenih ciljev morajo v organizaciji proces reševanja ponoviti. Vendar ga ni potrebno ponoviti v celoti, če ugotovimo, da je bil katerikoli od korakov izveden pravilno. Kako se lahko vrnemo na korake nazaj, je prikazano na sliki 1.

#### **4.6.2 Značilnosti preurejenih procesov**

Procesi so po opravljenem procesu reševanja problema, reorganizacije ali izboljšanja drugačni. Seveda so lahko drugačni v pozitivnem ali pa negativnem smislu. In seveda tu je spet odvisno: kakor za koga. Za nekoga je lahko sprememba oziroma spremenjen proces pozitiven, za drugega negativen. Hammer in Champy (1995, str. 60) sta naštelu značilnosti prenovljenih procesov, ki so:

1. več nalog je združenih v eno samo:

- po prenovi procesi ne potekajo več po tekočem traku, saj je delo hitreje in kvalitetnejše, če ga opravi posameznik. Prihaja do manj zapletov, saj je v proces vključenih manj ljudi.
2. delavci sprejemajo odločitve:  
prihaja do vertikalnega zgoščevanja, saj se delavcem puščene večje možnosti samostojnega odločanja. Delo s tem poteka brez večji zastojev, saj bi običajno morali delavci čakati na odgovor nadrejenega.
  3. koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju:  
potek procesov dela se prilagodi potrebam dela. Zaporedja nalog znotraj procesov niso natančno določena, saj je mogoče posamezne procese prilagoditi razmeram in je delo hitreje opravljeno, če se ne držimo točno določenega zaporedja. Prihaja do delinearizacije procesov.
  4. procesi imajo več različic:  
ni več standardiziranih procesov. Proces, katerih končni rezultati so isti lahko potekajo na več različnih načinov, odvisno od narave procesa.
  5. delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno:  
prihaja do relokacije dela prek organizacijskih meja, saj so po preureditvi povezave med procesi in organizacijami drugačne.
  6. manj nadzora in preverjanja:  
znotraj organizacije je nadzora in preverjanja le toliko, kolikor je to nujno potrebno. Predpisi znotraj organizacij (predvsem predpisane kazni) zagotavljajo, da ljudje ne zlorablajo svojih pooblastil.
  7. uravnavanje razhajanj je zmanjšano na najmanjšo mogočo mero:  
ker je več nalog združenih v eno samo in pri tem sodeluje manj ljudi, saj ni več dela v načinu tekočega traku, prihaja do manj razhajanj v mnenjih in podatkih. Zmanjšajo se potrebe po usklajevanju in tudi napak je manj.
  8. edina stična točka je menedžer za primere:  
menedžerji za primere so nekakšni »predstavniki za stike«. Imajo dostop do vseh informacij, možnost stika s končnimi uporabniki in so odgovorni za celotne procese in končne produkte oziroma storitve.
  9. prevladujejo hidridne centralizirane/decentralizirane operacije:  
vodenje organizacije je centralizirano, vendar imajo posamezne enote oziroma oddelki znotraj organizacije dovolj svobode, da povsem samostojno odločajo.

#### **4.6.3 Neuspele prenove procesov**

Vse prenove procesov niso uspešne in mnoge organizacije imajo po »prenovi procesa« še večje težave. Hammer in Champy (1995, str. 210) sta opredelila več razlogov za neuspeh prenove:

1. popravljanje procesov, namesto spreminjanje:  
večina organizacij se loti prenove procesa zgolj z uvedbo manjših sprememb in popravljanjem procesov. Vendar to ni dovolj za prenovo procesa, saj so za prenovo potrebne korenite spremembe.
2. neosredotočenost na poslovne procese:

problem, ki se je v organizaciji pojavil, ni bil dobro definiran in preureditveni tim ne more oblikovati primernih alternativ za rešitev.

3. osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov:  
vodje običajno ne pustijo izvesti vseh akcij za potrebno uspešno prenovu procesa, saj je potrebno spremeniti tudi nekatere druge procese znotraj organizacije, česar pa se sami pred pričetkom prenove, niso zavedali.
4. zanemarjanje vrednot in prepričanj:  
če v spremenjenih procesih ne bodo vsaj delno upoštevane vrednote in prepričanja zaposlenih, le-ti ne bodo pripravljeni sodelovati v procesih in bodo uvajanje sprememb oteževali.
5. zadovoljstvo z majhnimi rezultati:  
znano je, da večja tveganja lahko prinesejo vidnejše rezultate, vendar pa v primeru, da odločitev ne bi bila pravilna, prinesejo večje izgube. Zaradi te možnosti, vodje pokažejo manj ambicioznosti in se rajši odločijo za manjše spremembe.
6. prenapljeno metanje puške v koruzo:  
nekatere organizacije prenehajo s prenavljanjem procesov ob prvih težavah, ki se ob tem pojavijo, ali pa zaradi strahu pred spremembami, ki jih čakajo.
7. vnaprejšnje omejevanje definiranja problema in obsega preurejanja:  
pred pričetkom reševanja problema, je potrebno proces dobro analizirati in tako najdemo problem, ki ga je potrebno rešiti in ne, da se že pred tem, določi problem.
8. dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva organizacije preprečita začetek preurejanja:  
zaposlene je potrebno »politično« prepričati, da je proces prenove res potreben in da bodo sodelovali pri procesu, če bo potrebno. V nasprotnem primeru lahko nasprotovanje zaposlenih zelo oteži proces prenove.
9. poskus preurejanja od spodaj navzgor:  
preurejanje morajo vedno voditi osebe, ki so na višjih položajih, ker imajo vpogled nad potekom procesov v celotni organizaciji, čeprav imajo zaposleni v procesu, ki se prenavlja, bolj podroben pregled na potekom dela znotraj procesa.
10. imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo:  
vodja procesa reševanja problema lahko postane zgolj oseba, ki proces zelo dobro pozna in ga razume, hkrati pa razume tudi ostale procese znotraj organizacije.
11. skoparjenje pri sredstvih za preurejanje:  
vodje preurejanja morajo nameniti tako dovolj finančnih sredstev, časa in ljudi za reševanje problema.
12. preurejanje je organizaciji zadnja skrb:  
vodstvo organizacije mora nameniti vso pozornost preurejanju in postaviti ostale projekte na stranski tir. S tem bodo tudi ostali zaposleni videli, da je proces reševanja problema potreben, ker mu vodstvo organizacije namenja toliko časa in bodo tudi sami poskušali sodelovati v tem procesu.
13. organizacije porazdelijo svojo energijo na več projektov preurejanja hkrati:



vodstvo mora najprej rešiti en problem in nato nadaljevati z reševanjem drugega. S tem principom se popolnoma posvetijo reševanju enega problema in ga uspešneje odpravijo.

14. organizacije ne razlikujejo preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja:

organizacije nenehno izboljšujejo svoje poslovanje in morajo te »manjše« inovacijske procese ločiti od procesa prenove, saj če se preveč prepletata, lahko izgubijo rdečo nit prenove.

15. organizacije se usmerjajo izključno na oblikovanje:

ko vodje procesa izberejo primerne alternative za prenovo procesa, jih morajo tudi primerno uresničiti, saj se velikokrat zgodi, da izbrane rešitve sploh niso uporabljene.

16. organizacije odnehajo, ko se ljudje uprejo preurejevalnim spremembam:

ker se zaposleni velikokrat uprejo spremembam zaradi različnih vzrokov, vodje preurejanja ne smejo opustiti procesa ali pa celo omiliti spremembe, čeprav vedo, da to ni pravilno.

17. zavlačevanje pri izpeljavi procesa:

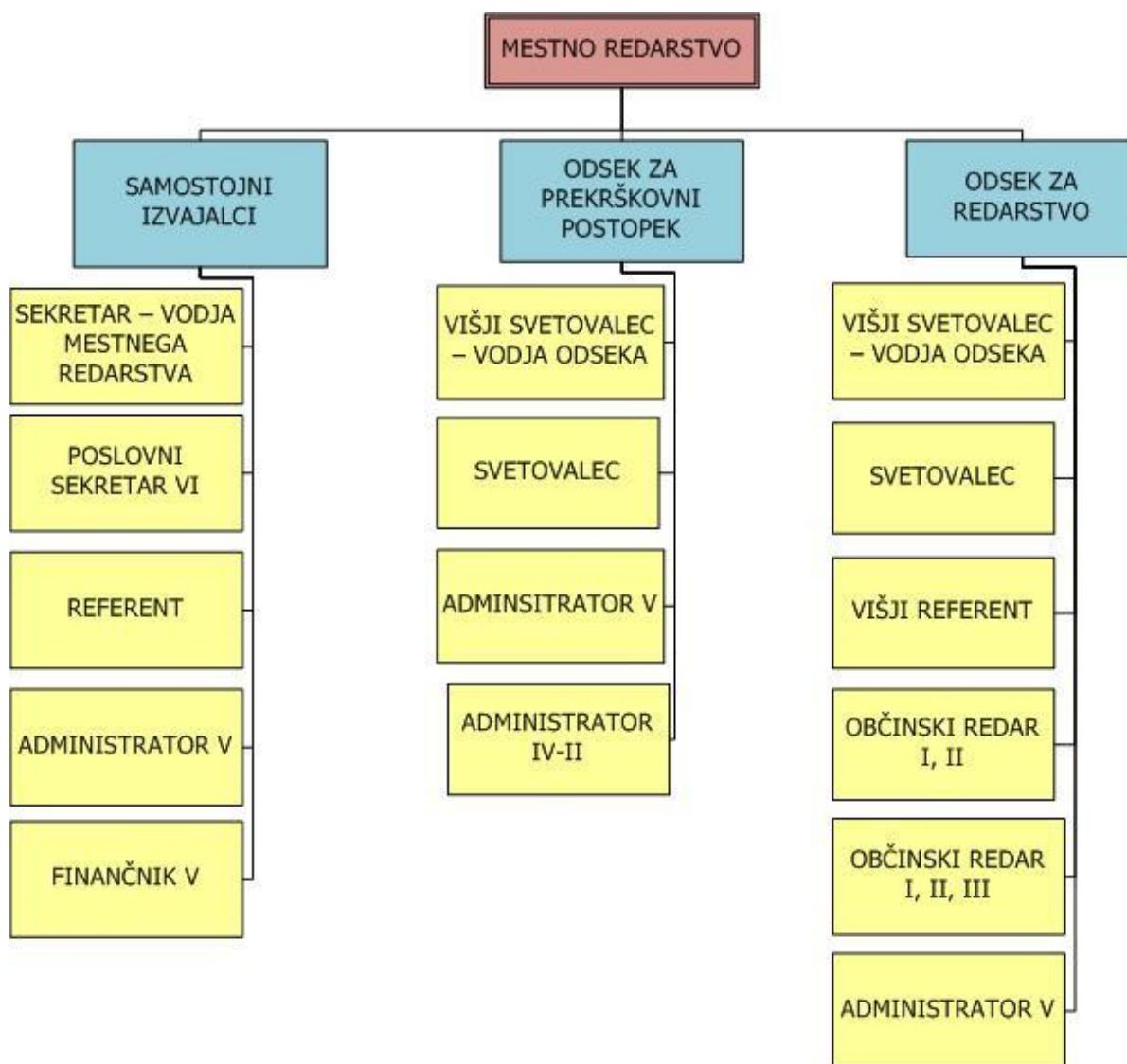
čeprav je proces preurejanja lahko zelo naporen, si vodje ne smejo dovoliti, da bi to upočasnilo izvajanje prenove procesa, saj s tem pade nivo osredotočenosti na odpravljanje problema in tudi zanimanje s strani ostalih zaposlenih je manjše.

Napake se lahko hitro pojavijo v hitro spreminjajočih se in negotovih okoliščinah, ki se pojavljajo vse od začetka procesa reševanja problema. Če se že tekom procesa zazna napake, jih je potrebno, ne glede na to kdo jih je zagrešil, sproti odpraviti in poskrbeti za nemoten potek procesa.

## 5 OPIS SLUŽBE MESTNEGA REDARSTVA MOL

Eden izmed prekrškovnih organov Mestne uprave Mestne občine Ljubljana je Mestno redarstvo. V okviru in v skladu s predpisi zagotavlja pripravo programa varnosti občine ter na njegovi podlagi skrbi za javno varnost in javni red. Pristojno je nadzorovati varen in neoviran cestni promet v naseljih, varovati ceste in okolje, skrbeti za varnost na javnih poteh, rekreacijskih in drugih javnih površinah, varovati javno premoženje, naravno in kulturno dediščino, vzdrževati javni red in mir, voditi prekrškovni postopek v skladu z zakonom, voditi predpisane evidence o izrečenih ukrepih in v zvezi s prekrškovnim postopkom.

**Slika 7: Organigram Mestnega redarstva MOL pred pričetkom procesa izboljšanja organiziranosti administracije**



Vir: po sistematizaciji delovnih mest Mestne uprave MOL

## 6 REŠEVANJE PROBLEMA NA MESTNEM REDARSTVU MOL

Mestno redarstvo MOL (v nadaljevanju redarstvo) se je z zamenjavo vodstva lotilo reševanja zaostankov v Odseku za prekrškovni postopek, saj so imeli v začetku leta 2008 kar 12.000 nerešenih zadev. Z odpravo teh zaostankov in posledičnim množičnim izdajanjem aktov so zaradi močno povečanega obsega dela, pojava novih del in zadolžitvev ter pričetka množičnih plačevanj glob in stroškov prekrškovnega organa in sodišč nastali problemi na drugih področjih – v administraciji in na finančah. V letu 2009 se je zato vodstvo redarstva lotilo reševanja problema organiziranosti administracije. Odločili so se za prenovo delovanja administracije in financ ter izboljšanje že obstoječih procesov.

Administracija je na redarstvu zelo pomembna, saj povezuje delo tako Odseka za redarstvo, ki opravlja delo na terenu kot tudi Odseka za prekrškovni postopek oziroma pooblaščenih uradnih oseb. Ravno tako je povezana tudi s samostojnimi izvajalci redarstva – vodjo in poslovno sekretarko.

### 6.1 SPOZNANJE, DA PROBLEM OBSTAJA

Redarstvo se je 5. 9. 2007 ločilo od Inšpektorata, in tako sta nastala dva prekrškovna organa MOL. Konec leta 2007 so na redarstvu zamenjali vodjo in le-ta se je sprva lotil reševanja zaostankov v Odseku za prekrškovni postopek in tudi reševanja problematike redarjev na terenu. Uspešnost reševanje zaostankov v Odseku za prekrškovni postopek prikazuje tabela 2, v kateri je prikazano število izdanih odločb v letih 2008 in 2009. V letu 2008 je bilo s strani pooblaščenih uradnih oseb izdanih kar 5.329 odločb, pred tem letom pa ni bilo izdane nobene odločbe.

**Tabela 2: Število izdanih odločb na Mestnem redarstvu MOL v letih 2008 in 2009**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Število izdanih odločb</b>	5.329	2.481

Vir: Letno poročilo o delu Mestnega redarstva MOL za leto 2009

Z reševanjem teh zaostankov in problemov je prišlo do povečanega obsega dela in tudi do novih oblik dela, kar nam pove že podatek, da do leta 2008 na redarstvu niso izdali nobene odločbe, samo v letu 2008 pa čez 5.000. Ko so se pričeli ti problemi Odseka za prekrškovni postopek reševati in zaostanki odpravljati se je pojavil problem pri delu administracije, njeni organiziranosti in neažurnosti dela. Ta problem je zaznal sam vodja redarstva. Sprevidel je, da ne gre za manjši, rutinski problem, ampak za priložnostni problem, katerega rešitev bi ogromno doprinesla k uspešnemu poslovanju Mestnega redarstva.

Vodja je k sodelovanju v procesu reševanja problema povabil vse zaposlene v Odseku za prekrškovni postopek, vodjo Odseka za redarstvo in tudi vse administrativne ter finančne delavce. K sodelovanju je povabil tudi mene, ki delo administracije dobro poznam in mi dal nalogo sestaviti poročilo o stanju v administraciji in pripraviti predloge za izboljšavo tega stanja. Sama sem v sklopu obvezne prakse na fakulteti pripravila poročilo z naslovom »Organizacija administracije na Mestnem redarstvu Mestne občine Ljubljana s predlogi za izboljšave«.

## 6.2 ZBIRANJE INFORMACIJ

Najprej je bilo potrebno raziskati in razčleniti probleme, ki povzročajo nefunkcionalnost administracije. Ugotoviti je bilo potrebno dejansko stanje. Celoten preurejevalni tim je preučil delo posameznih administrativnih delavcev. Spodnja tabela prikazuje naloge, ki bi jih administrativni delavci morali opravljati, in so navedene glede na naziv delovnega mesta v Katalogu delovnih mest Mestne uprave Mestne občine Ljubljana in naloge, ki jih zaposleni dejansko opravljajo.

**Tabela 3: Opis nalog po Katalogu delovnih mest Mestne uprave MOL in dejansko stanje glede na naziv delovnega mesta**

<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA</b>	<b>OPIS NALOG PO KATALOGU DELOVNIH MEST MESTNE UPRAVE MOL</b>	<b>DEJANSKO STANJE</b>
<i>ADMINISTRATOR V (3 delovna mesta, 1 je nezasedeno)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izvajanje nalog pisarniškega poslovanja,</li> <li>– administriranje baz podatkov,</li> <li>– vodenje evidenc,</li> <li>– sodelovanje pri materialnem in finančnem poslovanju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– knjiženje v programu »Prekrškovni organ«,</li> <li>– priprava vse izhodne pošte,</li> <li>– knjiženje vročilnic,</li> <li>– kompletiranje spisov,</li> <li>– priprava odstopov sodišču,</li> <li>– dvigi spisov,</li> <li>– priprava spisov za arhiv,</li> <li>– vročanje sodb sodišča.</li> </ul>
<i>ADMINISTRATOR IV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– razvrščanje, klasifikacija in oprava dokumentarnega gradiva,</li> <li>– urejanje dokumentarnega gradiva,</li> <li>– vodenje seznamov in pregledov,</li> <li>– izdelovanje enostavnejših gradiv s strokovnega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odgovori pravnim osebam,</li> <li>– zapuščena vozila,</li> <li>– pisanje dopisov za sodišče in Davčne urade Republike Slovenije,</li> <li>– urejanje »izjem«,</li> <li>– knjiženje novih zadev,</li> <li>– dodeljevanje zadev v</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– področja,</li> <li>– potrditev prejema vloge na zahtevo stranke,</li> <li>– izvajanje tajniških nalog,</li> <li>– vodenje evidenc ter drugih administrativnih in tehničnih opravil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reševanje,</li> <li>– sprejem strank (telefon in osebno),</li> <li>– priprava izhodne pošte,</li> <li>– knjiženje v programu »Prekrškovni organ« in »Lotus Notes«.</li> </ul>
<i>ADMINISTRATOR V (1 delovno mesto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izvajanje nalog pisarniškega poslovanja,</li> <li>– administriranje baz podatkov,</li> <li>– vodenje evidenc,</li> <li>– sodelovanje pri materialnem in finančnem poslovanju,</li> <li>– urejanje dokumentarnega in arhivskega gradiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– knjiženje in kompletiranje vročilnic zadev izdanih prek tiskovin,</li> <li>– urejanje arhiva in</li> <li>– dvigi spisov iz arhiva.</li> </ul>
<i>REFERENT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opravljanje enostavnih upravnih nalog,</li> <li>– vodenje enostavnih evidenc,</li> <li>– finančno – računovodske naloge, izstavljanje računov in vodenje analitične evidence neplačnikov ter priprava predlogov za izterjavo, izvajanje nalog v zvezi s pripravo in izvrševanjem proračuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– razčiščevanje bančnih izpiskov, blagajne na Mačkovi,</li> <li>– priprava poročil za Davčni urad Republike Slovenije,</li> <li>– pošiljanje in knjiženje poslanih zadev tiskovinam za izdajo,</li> <li>– knjiženje računov,</li> <li>– urejanje javnih naročil,</li> <li>– urejanje izterjav,</li> <li>– priprava dopisov strankam,</li> <li>– obračunavanje dnevnic in potnih nalog,</li> <li>– vodenje evidence o osnovnih sredstvih ,</li> <li>– priprava poizvedb v Registru vozil in prometnih listin,</li> <li>– pregled in priprava poročila o realizaciji proračuna,</li> <li>– priprava različnih mesečnih poročil,</li> <li>– priprava spisov za arhiv,</li> <li>– obravnava zahtevkov za popravila,</li> <li>– sprejem strank.</li> </ul>

<p><i>FINANČNIK V (nezasedeno delovno mesto)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finančno – računovodske naloge (knjiženje poslovnih dogodkov v programsko aplikacijo na podlagi pravilno likvidiranih dokumentov, pravila izdelava odredb in FEP-ov; priprava podatkov za izdelavo mesečnih in letnih likvidnostnih načrtov),</li> <li>- izstavljanje računov in vodenje analitičen evidence neplačnikov ter priprava predlogov za izterjavo,</li> <li>- izvajanje nalog v zvezi z pripravo in izvrševanjem proračuna.</li> </ul>	<p>- /</p>
<p><i>POSLOVNI SEKRETAR VI (nadomešča ga administrator V)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordiniranje poslovnih stikov,</li> <li>- vodenje evidenc,</li> <li>- organizacijske in strokovne naloge za potrebe Mestnega redarstva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pregled elektronske pošte,</li> <li>- priprava odgovorov,</li> <li>- obračun delovnih ur, nadur in povečanega obsega dela,</li> <li>- knjiženje v »Lotus Notes«,</li> <li>- sortiranje pošte,</li> <li>- obravnava reprezentance.</li> </ul>

Vir: Katalog delovnih mest Mestne uprave MOL in lastna opazovanja

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da nekateri zaposleni opravljajo manj del, kot so za njih predvidene po Katalogu delovnih mest Mestne uprave MOL in tudi obratno, da nekateri opravljajo več del, kot so za njihovo delovno mesto navedene v Katalogu. Problem je tudi številčna zasedba kadra, saj sta nezasedeni kar 2 delovni mesti, javni sektor je zaradi svetovne krize zaprt za odpiranje novih razpisov za zasedbo delovnih mest. Delo poskušajo opraviti z obstoječim kadrom in občasno pomočjo študentov.

### **6.3 RAZVOJ ALTERNATIV**

Vsi člani preurejevalnega tima so na podlagi lastnih opazovanj pripravili možne alternative. Pri razvoju alternativ so posamezniki upoštevali dosedanji način dela in prakso dela v podobnih organizacijah. Snovati so morali izvirne rešitve, saj je bila za rešitev problema organiziranosti administracije potrebe izvirne rešitve. Svoje

alternative so posamezniki posredovali vodji in jih kasneje tudi predstavili na delovnem sestanku.

Podane so bile naslednje možne alternative:

Alternative 1:

- Trenutna sistematizacija ustreza trenutnemu stanju na Mestnem redarstvu, zato jo je potrebno spremeniti, saj se določeni postopki preveč križajo. Tako kot sta ločena Odsek za prekrškovni postopek in Odsek za redarstvo, čeprav je njuno delo tesno povezano, bi bilo potrebno ločiti tudi administracijo in finance iz teh dveh odsekov. Organizirati bi bilo potrebno Odsek za administracijo in finance. S tem bi med samostojnimi izvajalci ostali sekretar – vodja Mestnega redarstva, poslovni sekretar in administrator. Ta administrator bi bila vezna oseba med vsemi odseki. V Odsek za administracijo in finance bi sistematizirali ostala delovna mesta in tudi dodali delovno mesto višjega svetovalca – vodje odseka. Tabela 4 prikazuje naloge, ki bi jih glede na naziv delovnega mesta v Odseku za administracijo in finance, imeli.

**Tabela 4: Predlog opisa delovnih nalog za sistematizirana delovna mesta v Odseku za administracijo in finance**

<b>NAZIV DELOVNEGA MESTA</b>	<b>OPIS NALOG</b>
<i>VISJI SVETOVALEC III, II, I</i>	koordiniranje dela v odseku, planiranje porabe in zagotavljanje pravilnega sklepanja pogodb, zagotavljanje pravilnega knjiženja, usklajevanje dela med odseki, sodelovanje pri pripravi analiz, priprava informacij, svetovanje predstojniku pri pripravi predloga in kasneje realizaciji proračuna ter opravljanje zahtevnejših del s finančnega področja proračunskega porabnika, priprava in sodelovanje pri pripravi vseh navodil povezanih s finančnim poslovanjem proračunskega uporabnika
<i>ADMINISTRATOR V ali REFERENT III, II, I</i>	opravljanje poizvedb, knjiženje v aplikacijah »Prekrškovni organ« in »Lotus notes«, obravnava zapuščenih vozil, odgovorov pravnih oseb, knjiženje in odprema pošte, pomoč pooblaščenim uradnim osebam, izvajanje nalog pisarniškega poslovanja, oblikovanje in vodenje baz podatkov
<i>ADMINISTRATOR IV</i>	kompletiranje spisov, priprava spisov za arhiv, knjiženje in odprema pošte
<i>ARHIVAR, ADMINISTRATOR V ali REFERENT III, II, I</i>	arhiviranje spisov, evidentiranje vročilnic
<i>REFERENT III, II, II</i>	vodenje osnovnih sredstev in naročanje pisarniškega materiala, nadzor nad izvajanje popravil, posredovanje podatkov v izterjavo, priprava paketov za izdajo tiskovin,

	e-portal, priprava dopisov, knjiženje in odprema izhodne pošte
<i>FINANČNIK VI</i>	izdelava proračuna, skrb za pogodbe in njihovo izplačevanje iz proračuna, zagotavljanje pravilnega knjiženja, poizvedbe o plačilih, zagotavljanje pravilnega izpolnjevanja potnih nalogov, izpis za uklonilni zapor in preverba plačil, dopisi strankam, finančno-računovodske naloge (pravilna izdelava odredb, priprava podatkov za izdelavo mesečnih poročil), knjiženje in odprema izhodne pošte.

Vir: predlog zaposlene na Mestnem redarstvu

- Vsi v Odseku za administracijo in finance bi morali poznati vse delo, saj so do sedaj posamezniki specializirani za določena dela, ki so se v času njegove odsotnosti nabirala, in jih nihče ne rešuje.
- Problem je tudi vhodna pošta, ki pride z dislociranega vložišča. Pošta bi glede na namen reševanja sortiral poslovni sekretar in jo po pregledu vodje Mestnega redarstva oddal administraciji v obravnavo. Pošta bi iz administracije in v administracijo potovala dvakrat dnevno, saj bi s tem omogočili nemoten proces dela. Oseba, ki bi na vložišču knjižila vhodne dokumente, bi jih tudi že dodelila pooblaščenim uradnim osebam v reševanje.
- Po tem, ko bi pooblaščene uradne osebe pripravile izhodne dokumente, bi jih oddale svojemu administratorju v odpremo. Predlog je, da bi imela vsaka pooblaščenca uradna oseba svojega administratorja, ki bi zanj opravljal dela.
- Za obravnavo »posebnosti«, kot so odgovori pravnih oseb, objava zadev na e-portal, bi bil zadolžen le en administrator. Vendar bi morali biti o postopkih obveščeni tudi ostali administratorji in bi po potrebi tudi sami opravljali ta dela.

#### Alternativa 2:

- Finančnik in arhivar ne bi smela biti sistematizirani delovni mesti v Odseku za prekrškovni postopek, saj sta popolnoma samostojni delovni mesti.
- Nezasedena prosta delovna mesta bi bilo potrebno zasesti. Nadomeščanje s študenti je zelo dobra začasna rešitev, vendar ne bo delovala dolgoročno.
- Določiti bi bilo potrebno formalno ali neformalno vodjo, ki bi nadziral delo vseh zaposlenih koordiniral delo med odseki.
- Administracija bi morala biti v istem nadstropju in delati zgolj dopoldan, saj potrebe po izmenskem delu ni.
- Vhodnim dokumentom bi lahko že pri knjiženju določili pooblaščenca uradno osebo za reševanje. S tem bi razbremenili administracijo in tudi zadeve bi bile pravično razdeljene med vse pooblaščenca.
- Po tem, ko bi pooblaščenca uradna oseba preverila vložene zahteve za sodno varstvo, bi administracija pripravila spis za odstop na okrajno sodišče. To zajema dopis, popis spisa in kopijo spisa.



- Delovno mesto Administrator IV bi bilo potrebno ločiti od administracije in bi ostalo sistematizirano v Odseku za prekrškovni postopek, z namenom opravljanja dela tajnice vodje odseka in sprejema strank.
- Zadeve, ki so primerne za objavo na e-portalu, bi moral obravnavati administrator oziroma v našem primeru arhivar.

#### Alternativa 3:

- Ponovno vročanje in vročanje zadev preko e-portala bi se preneslo med zadolžitve administracije, vendar ne zgolj enega določenega administratorja. Za pomoč pri delu so jim pooblašene uradne osebe.
- Administracija bi prenehala z opravljanjem del, ki so jih delali za pooblašene uradne osebe – priprava lažjih dopisov, sklepov in podobnih zadev. Pooblaščenim uradnim osebam so za čim prejšnjo odpravo zaostankov na voljo študenti.

#### Alternativa 4:

- Vsaki pooblašeni uradni osebi bi se dodelil administrator, za katerega bi leta opravljal vsa potreba dela pisarniškega poslovanja. Vsakemu administratorju bi bil v pomoč še študent. Tako bi vsi poznali celotno delo in ne bi prihajalo do specializacij za določena dela. V primerih odsotnosti administratorjev bi delo odsotnega prevzela ostala dva administratorja, seveda v okviru zmožnosti.
- Vhodno pošto bi moral pregledati vodja Oseka za prekrškovni postopek in zadeve primerno razdeliti med pooblašene uradne osebe. Administrator bi nato za svojega pooblaščenca pošto kompletiral, ustrezno knjižil in oddal zadeve v reševanje.
- Administracijo bi bilo potrebno kadrovske okrepiti, saj je v obdelavi še precej starih zadev in zadev, ki vzamejo veliko časa za kompletno obdelavo.
- Nevročene pošiljke bi še vedno moral obravnavati arhivar, saj nima velike količine zadolžitvev in bi se mu v primeru povečanega obsega dela dodelila v pomoč študentka.
- Za nemoteno in pravilno delo bi administracija potrebovala več nadzora in ažurna ter natančna navodila za delo, predvsem s strani pooblaščenih uradnih oseb oziroma vodje Odseka za prekrškovni postopek.

## 6.4 PROCES ODLOČANJA

Vodja Mestnega redarstva je za celoten preurejevalni tim sklical sestanek, ki je potekal dne 10. 12. 2008, v sejni sobi Mestnega redarstva na Proletarski 1 v Ljubljani. Na tem sestanku je vsak predstavil svoje pripravljene alternative, ki so jih pred tem posredovali in predstavili vodji Mestnega redarstva. Po koncu teh predstavitev je vodja predal besedo meni, ki sem predstavila svoje predloge. Predloge sem oblikovala glede na svoje videnje problema delovanja administracije, hkrati pa sem si pomagala z rešitvami, ki so jih podali ostali sodelujoči v procesu in sem jih analizirala skupaj z vodjo Mestnega redarstva.

Predlogi, ki so bili s strani vodje Mestnega redarstva in hkrati vodje procesa reševanja problema sprejeti, so naslednji:

- Nekatere zaposlene bi bilo potrebno razbremeniti in del njihovih nalog naložiti drugim, ki opravljajo manj nalog oziroma naloge pravično razdeliti med zaposlene.
- Potrebno bi bilo zapolniti prazna mesta administratorja in finančnika. Zaposliti bi bilo potrebno tudi poslovnega sekretarja, ki ga nadomešča administrator.
- Zaposlene bi bilo potrebno spodbuditi k profesionalnosti, sodelovanju z ostalimi zaposlenimi. Da pa bi lažje sodelovali bi vsi morali poznati delo celotne administracije in potek vseh procesov.
- Potrebno bi bilo, da vsi zaposleni administracije poznajo vse delo v administraciji in se v primeru izostankov nadomeščajo.
- Potrebno je doreči, kaj je delo administracije in kaj pooblaščenih uradnih oseb.
- Vodstvo mora dati vedeti zaposlenim, da so jim na voljo za pojasnila in vprašanja. Pa naj bo to osebno ali preko elektronske pošte.
- Administracija bi potrebovala vodjo, ki bi jih usmerjala in sodelovala z vodjo Mestnega redarstva in vodjema obeh odsekov v primeru težav in problemov.
- Vsi administrativni in finančni delavci naj delajo zgolj v eni izmeni dopoldan in naj se selijo v isto nadstropje, da bodo bolj povezani in bodo lažje komunicirali.
- Vhodno pošto bi bilo potrebno takoj, ko jo vodja Mestnega redarstva pregleda, prinesiti do administracije, vodja administracije bi jo razdelil med zaposlene. Ko bi to delo opravil, bi se lahko lotil naslednje zadolžitve, ki bi mu bila s strani vodje dodeljena. Na koncu dneva se vse nenarejene zadeve vrnejo v prostor, kjer se zbira in razvršča pošta. Tako se bo točno vedelo, koliko je narejenega in koliko je še potrebno narediti.
- Aplikacija »Prekrškovni organ« predstavlja velik problem. Postopek do izdaje odločbe je možno lepo, pregledno voditi, ko pa pride do izdaje odločbe, postane aplikacija okorna in potrebno je preveč klikov, da se obdelata eno zadevo. Potrebno bi bilo izboljšati aplikacijo, ali pa se odločiti za izgradnjo nove, kar pa seveda veliko stane in je za to potrebno veliko časa.
- »Prehodni arhiv«, ki se sedaj vodi po datumu poslane zadeve, poslani zadevi in pooblaščenim uradnim osebam, bi bilo potrebno urediti po rokih in znotraj njih po številkah plačilnih nalogov. Vsaki zadevi bi bilo potrebno določiti rok in zadeva bi se nato naprej obravnavala glede na odziv kršitelja (predaja v izterjavo, arhiviranje zadeve, dodelitev pooblaščenim uradnim osebam v nadaljnje reševanje in podobno). Vsi roki bi se vodili v opombah, saj aplikacija »Prekrškovni organ« ne dopušča druge možnosti.

Proces določanja je potekal v negotovih okoliščinah, saj Mestno redarstvo ne sprejema vseh odločitev zase, ampak je za veliko odločitev potrebno soglasje direktorja Mestne uprave MOL ali celo samega župana MOL. Tako mora postopek zaposlitve ali nakup kartotečnih omar odobriti direktor. Na Mestnem redarstvu so lahko le predvidevali, ali bo dovolj sredstev za izvedbo alternativ in kakšna bo direktorjeva odločitev. Odločitev je bila sprejeta na podlagi intuicije, saj je odločevalec le predvidel, kako se bo uvedba alternativ obnesla.

Preurejevalni tim je razvil ustvarjalne in tvegane alternative, med katerimi se je kasneje vodja odločal. Odločevalec je bil pri odločanju konceptualen, saj je odločil o rešitvi zapletenega problema, o katerem je bilo težko pridobiti vse potrebne informacije.

Elementi odločanja, kot so prikazani na sliki na strani 24, so bili v procesu na Mestnem redarstvu naslednji:

- nosilec odločanja je bil vodja Mestnega redarstva, ki je odločitev sprejel avtokratsko, saj je sam odločil o tem, katere alternative bodo v proces uvedene,
- možne odločitve so predstavljene v poglavju o razvoju alternativ in jih je pripravil preurejevalni tim, vendar kot posamezniki in ne kot celota,
- nepredvidljivi dejavniki so omejitve, ki jih predstavlja odobritev sredstev za uveljavitev vseh sprejetih odločitev s strani direktorja Mestne uprave MOL,
- posledice lahko odločevalec predvidi in so lahko izboljšanje organiziranosti administracije ali bo stanje slabše kot pred začetkom prenove procesa.

Odločitev, ki je bila sprejeta je:

- strateška, saj je pomembna za celotno organizacijo in bo prinesla velike spremembe v delovanje organizacije,
- nestrukturirana, saj je odločitev potekala v negotovih razmerah in je bilo potrebno za razvoj alternativ ustvarjalno mišljenje,
- kvalitativna, saj so bile alternative podane pisno in jih je bilo med seboj težko primerjati,
- neprogramirana, saj ne gre za vsakodnevne procese reševanja problemov in je odločitev zelo pomembna za delovanje organizacije,
- optimalna, saj je bila v danem času in okoliščinah to najboljša možna rešitev,
- individualna, saj je med danimi alternativami odločala zgolj ena oseba in
- ustvarjalna, je bilo potrebno alternative na novo razviti.

## **6.5 UVAJANJE ALTERNATIVE**

Vodja procesa reševanja problema, ki je hkrati tudi vodja Mestnega redarstva, je na delovnem sestanku dne 10. 12. 2008, na katerem je predstavil svojo odločitev glede prenove organiziranosti administracije, tudi določil nosilce izvedbe posamezne odločitve. Nadalje se je z vsakim posameznim izvajalcem dogovarjal o poteku izvedbe ter sredstvih in času, ki so mu na voljo.

Za pravično razdelitev nalog med zaposlenimi bo zadolžen vodja administracije in financ Mestnega redarstva, ki bo vsakodnevno zaposlenim razdelil zadeve v delo.

Prostih delovnih mest se trenutno ne da zapolniti, saj je javna uprava zaprta za odpiranje razpisov. Zaradi tega postopek zaposlitve novega administratorja in finančnika Odsek za upravljanje s kadri Mestne občine Ljubljana ne more izpeljati. Na mesto finančnika je bila v februarju 2009 premeščena zaposlena na delovnem mestu redar, ki zadostuje pogojem zasedbe delovnega mesta. Problem občutnega pomanjkanja kadra bodo začasno rešili s študentskim delom, ki se je v določenih primerih izkazal za zelo uspešnega.

Vse ostale na Mestnem redarstvu mora vodja administracije in financ poučiti o načinu poteka dela v administraciji, jih na napake opozoriti in skrbeti, da bo tako odnos med administrativnimi delavci kot tudi z ostalimi zaposlenimi na Mestnem redarstvu profesionalen in bo delo ne glede na osebne zamere opravljeno strokovno in kvalitetno.

Vodja administracije mora poskrbeti, da bodo vsi zaposleni na delovnih mestih administrator zelo dobro poznali vse delo v administraciji in tudi osnove financ, medtem ko morata finančnica in referentka odlično poznati delo financ in tudi administracije. Nihče ni »specializiran« za opravljanje določenega dela. Vodja mora poskrbeti tudi, da se zaposleni med seboj dogovorijo glede nadomeščanja v času koriščenja letnih dopustov in bolniških dopustov.

Vodja administracije in financ ter vodji Odseka za prekrškovni postopek in Odseka za redarstvo se morajo sproti dogovarjati o pristojnosti za delo posameznih zadev. V primeru nejasnosti in konfliktov jim mora pomagati vodja Mestnega redarstva. Vseh dogovorov se je potrebno striktno držati ne glede na to, da so mogoče drugačni od dosedanje prakse.

Vse vodje kot tudi ostali zaposleni morajo biti pripravljeni v primeru nejasnosti podati dodatna pojasnila. Vsi se morajo zavedati, da so nejasna navodila, neznanje in prevzemanje novih pristojnosti brez dodatnih navodil glavni vzroki za pojav zaostankov in neažurnost. Probleme, ki ovirajo tekoče delo, je potrebno reševati sproti.

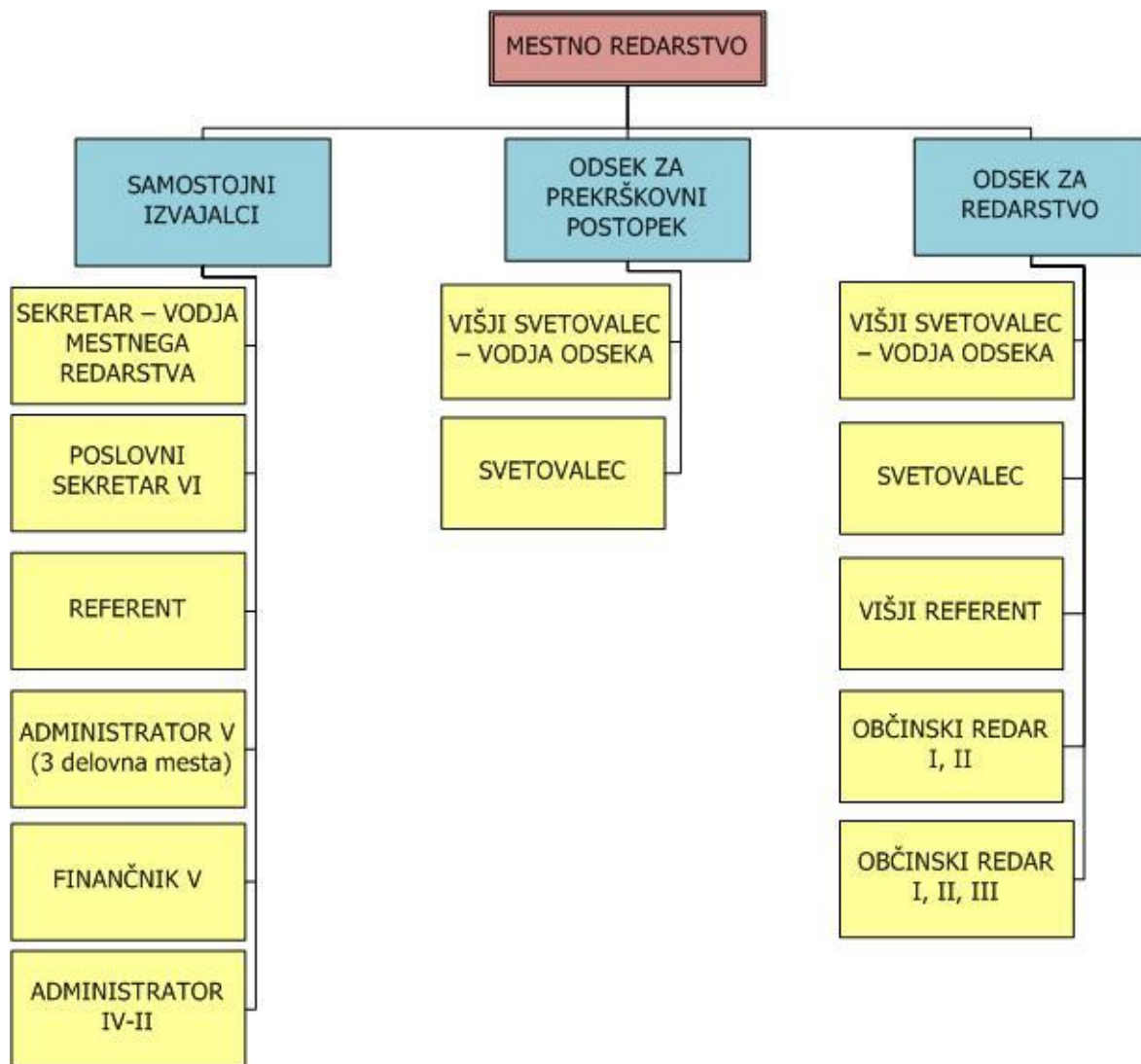
Soglasno je bila s strani vseh prisotnih na predlog vodje Mestnega redarstva sprejeta kot neformalna vodja administracije in financ referentka, ki se je v času odkar je zaposlena na Mestnem redarstvu, pri svojem delu dokazala kot natančna, hitra, organizirana in profesionalna. Delo administracije bo zaenkrat morala nadzorovati neformalna vodja, ki nosi naziv koordinatorke, saj je uvedba Odseka za administrativno in finančno poslovanje podoben problem kot odpiranje javnega razpisa za zasedbo prostih delovnih mest. Vsa administrativna in finančna delovna mesta bodo premeščena med samostojne izvajalce. Sistematizacijo delovnih mest po opravljenem procesu reševanja problema predstavlja slika 8.

Z decembrom 2008 sta celotna administracija in finance pričeli z enoizmenskim delom, saj ni potrebe po delu v izmenah. Uveden je bil gibljiv delovni čas, kar pomeni, da je prihod v službo določen med 7. in 8. uro. Vsi administrativni in finančni delavci se morajo preseliti v 2. nadstropje. Za to mora poskrbeti vodja administracije in financ v dogovoru s skrbnikom stavbe. Vse te spremembe bodo koristne za tekoč potek dela in ažurno obveščanje glede novosti ter sprememb. Administracija se je konec decembra 2008 preselila v 2. nadstropje in pričela z delom.

Vhodno pošto dodeli v reševanje že administrator na vložišču. Poslovna sekretarka nato, ko bo pošta pregledana s strani vodje Mestnega redarstva, obvesti vodjo administracije in financ, ki bo nekoga napotila, da bo odšel po pošto. Nadalje bo vodja vhodno pošto, dokumente za odpremo in ostale zadeve razdelila med zaposlene. Zaposleni vzamejo v delo le zadeve, ki jim jih dodeli vodja in ko s tem zaključijo jim dodeli nove zadeve v delo. Ob zaključku delovnega dne vsak zaposleni prinese nerešene zadeve v skupni prostor. Vodja administracije in financ

mora priskrbeti dovolj prostora za sortiranje pošte in odlaganje nerešenih zadev. Vsak zaposleni mora imeti svojo poličko za odlaganje nerešenih zadev.

**Slika 8: Organigram Mestnega redarstva MOL po procesu izboljšanja organiziranosti administracije**



Vir: po sistematizaciji delovnih mest Mestne uprave MOL

Sedanja aplikacija »Prekrškovni organ« se pri vsakodnevni nalogah izkazuje kot zelo neprilagodljiva in zaposlenim ni v pomoč. Ker se je nezadovoljstvo le povečevalo in je to edina izdelana aplikacija za delo prekrškovnih organov, je MOL na svoji spletni strani v letu 2009 objavil javni natečaj za izgradnjo nove aplikacije, ki se je zaključil z izborom izvajalca. Za izvedbo projekta skrbi vodja Odseka za prekrškovni postopek.

»Prehodni arhiv« je bil v začetku meseca decembra 2008 že urejen po številkah plačilnega naloga. Rabljene kartotečne omare je priskrbel vzdrževalec stavbe, v kateri je sedež Mestnega redarstva MOL. Vendar je bila to le začasna rešitev.

Vodja administracije in financ je s sredstvi s proračunske postavke Mestnega redarstva priskrbelo zadostno število kartotečnih omar za vzpostavitev pravega rokavnika, v katerem so bili spisi zloženi po datumih zapadlosti in številkah plačilnega naloga. Tako so zadeve ažurno dodeljene pooblaščenim uradnim osebam, podani predlogi za določitev uklonilnega zapora ali prisilno izterjavo globe ali pa arhivirane. Rok je potrebno pregledati vsak dan. Za to so zadolženi vsi administrativni delavci, nadzor nad tem opravlja vodja administracije in financ.

## **6.6 KONTROLA IN NADZOR**

S strani vodje Mestnega redarstva je bila opravljena sprotna kontrola nad nosilci uvedbe posameznik odločitev. Vodja je opravljal razgovore o poteku, občutkih in vtisih z vsemi zaposlenimi. Seveda je več časa namenil sestankom z vodjo administracije in financ. Skupaj sta pregledovala izvršene in neizvršene alternative ter še nadalje sprejemala manjše rutinske odločitve za izboljšanje procesa. Dolgoročni plan vodstva Mestnega redarstva je uvedba Odseka za administrativno-finančno poslovanje in je bil v letu 2010 tudi na Sekretariat Mestne uprave, Odsek za upravljanje s kadri podan predlog za to spremembo.

Večina sprejetih odločitev je do danes že bila uvedena v procese delovanja administracije. Vsi zaposleni so se naučili večine postopkov, vendar pa prihaja do manjših odstopanj pri osvojitvi znanja vseh postopkov. Do tega je prišlo predvsem zaradi nezanimanja posameznikov, njihove preobremenjenosti z dosedanjimi zadolžitvami in skrbi, da zadeve za katere so bili sami do tedaj »specializirani« ne bodo dobro opravljene in bodo za to odgovorni sami. Odnosi med zaposlenimi so se izboljšali. Le-ti si med seboj pri delu pomagajo in se obveščajo o novostih. V primerih nejasnosti so vsem na voljo za pomoč tako vodje kot tudi ostali zaposleni – redarji in svetovalci v Odseku za prekrškovni postopek. Med odsotnostmi se zaposleni med seboj nadomeščajo in nikogar po koriščenju letnega dopusta ali po bolniškem dopustu ne čaka kup stvari, ki jih znajo le oni rešiti.

Enozmensko delo in selitev administracije in financ v isto nadstropje sta se na Mestnem redarstvu izkazali kot zelo dobri odločitvi. Zaposleni več komunicirajo med seboj, si pomagajo in iščejo rešitve za olajšanje dela. V največjo pomoč so jim zaposleni v Odseku za prekrškovni postopek, katerim so administratorji in finančniki v pomoč in skrbijo, da njihovo delo lahko poteka nemoteno. To storijo tako, da jim spise pripravljene v celoti pravočasno oddajo v reševanje.

Vsa vhodna pošta je že knjižena in dodeljena v reševanje na vložišču. Ko po pregledu vodje Mestnega redarstva pride v administracijo, jo vodja administracije in financ skupaj z izhodno pošto in ostalimi zadevami razdeli med administratorje, pri čemer mora upoštevati nerešene zadeve prejšnjega dne. Pri tem pa pazi tudi na to, da vsak zaposleni dobi v delo čim več različnih stvari in s tem poskrbi za dejansko osvojitve vsega znanja.

»Prehodni arhiv« oziroma rokavnik je nadalje ena boljših sprejetih odločitev. Nekaj dni po pretečenem roku se tako preverijo plačila in ali je bilo vloženo katero izmed pravnih sredstev. Glede na odzivnost kršiteljev se postopki temu primerno nadaljujejo. Z uvedbo rokavnika se sedaj postopki hitro odvijajo.

Glede pristojnosti za opravljanje del se vodje dogovarjajo sproti. Administracija je medtem časom prevzela še kar nekaj novih pristojnosti (izdelava predlogov za določitev uklonilnega zapora in plačilnih nalogov za sodno takso). Ne glede na povečane pristojnosti kader številčno ostaja enak. V mesecu januarju 2010 je Mestno redarstvo pričelo tudi z merjenjem hitrosti z dvema mobilnima radarjema. Le-to je administraciji in financam prineslo še več nalog in tudi zahteve po še večji strokovnosti in ažurnosti, saj gre pri teh prekrških za višje globe in tudi dodatne posledice (izrek kazenskih točk ali podaja obdolžilnega predloga na Okrajno sodišče v Ljubljani). Pri svojem delu morajo upoštevati nenehne spremembe zakonov, aktov in odlokov, ki vplivajo na njihov način dela in ga morajo temu primerno prilagoditi (primer: sprememba 96. člena Zakona o splošnem upravnem postopku).

Po mnogih posvetovanjih, delovnih sestankih, telefonskih pogovorih in poslanimi elektronskimi sporočili, je bil v maju 2010 zaposlenim omogočen dostop do demo verzije nove aplikacije. V juliju 2010 se pričakuje, da bo prva, osnovna verzija na voljo za uporabo, vendar bo potem potrebnih še mnogo nadgradenj. Medtem si zaposleni skušajo olajšati delo z okorno aplikacijo »Prekrškovni organ«, predvsem z možnostjo vpisa »opomb«, ki jim olajšajo delo, predvsem pa neskončno dolgo iskanje spisov.

## 7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Reševanje problemov je za delovanje organizacij in njihovo uspešnost zelo pomembno. Pomembno je, da se vsi v organizaciji, še posebej vodstvo, zavedajo, da skoraj zagotovo tudi v njihovi organizaciji obstajajo problemi, ki jih lahko z izvedbo procesa reševanja problema odpravijo in s tem veliko pripomorejo k izboljšanju delovanja celotne organizacije. Vendar morajo biti vodilni delavci pozorni na več dejavnikov, ki vplivajo na izvedbo in sodelovanje v procesu, ter tudi na sprejem sprememb s strani zaposlenih, katerih se spremembe dotikajo. Paziti morajo da so informacije, ki jih iščejo, potrebujejo in uporabljajo v procesu ažurne in koristne za spremembe. Cilji, ki jih želijo s procesom doseči, morajo biti realni, kar pomeni, da jih organizacije z danimi sredstvi in v danem času lahko dosežejo. Tudi člani preurejevalnega tima in odločevalec oziroma odločevalci morajo biti skrbno zbrani. Poznati morajo področje dela procesa, ki se prenavlja, in biti hkrati inovativni in pripravljeni na spremembe. Paziti je potrebno tudi na dejavnike, ki proces prenove ovirajo. Ti dejavniki so lahko tako ljudje, ki spremembam nasprotujejo ali pa dejavniki, ki omejujejo izvedbo procesa prenove (denarna sredstva, prostor ...).

Menim, da se največ težav tekom izvedbe procesa reševanja problema pojavi v fazah razvoja alternativ, procesa odločanja in faze uvajanja rešitve. Sodelujoči v procesu v teh fazah največkrat obupajo, ker je za izvedbo potrebo veliko vztrajnosti in potrpljenja. Hkrati je potrebno z njihove strani tudi veliko spodbude in pozornosti nameniti subjektom, ki v proces prenove niso vključeni, bodo pa spremembe neposredno ali posredno vplivale na njihovo delo. Pri le-teh se največkrat izkaže nasprotovanje in kljubovanje predlogom za izboljšave in spremembe. Nadalje se lahko pojavijo problemi z ažurnostjo in točnostjo podatkov, pomanjkanje denarnih sredstev za izvedbo. Vodja prenove mora poskrbeti, da so preurejevalnemu timu zagotovljena vsa sredstva, ki jih potrebujejo za izvedbo procesa in s tem dosego zastavljenega cilja. Člani preurejevalnega tima morajo skozi celoten proces zasledovati zastavljeni cilj in prilagoditi izvedbo procesa vsem dejavnikom, ki vplivajo na potek.

Moji hipotezi sta potrjeni; proces odločanja je le eden izmed korakov v procesu reševanja problema in tudi redarstvo je uspešno izvedlo proces reševanja problema.

Proces odločanja je le eden izmed šestih korakov procesa reševanja problema. V procesu odločanja se odločevalec zgolj odloči, katero izmed predstavljenih alternativ bo uporabil za rešitev problema, ki ga je sam ali pa so ga drugi pred tem zaznali in zbrali o njem vse potrebne informacije. Hkrati je potrebno po tem, ko se odloči, izbrano alternativo tudi uvesti v procese in nadalje še spremljati rezultate, ki smo jih z uvedbo dosegli. Proces odločanja je zelo pomemben proces, vendar ga ni mogoče enačiti ali celo nadrediti procesu reševanje problema, saj ga brez ostalih korakov sploh ne bi mogli izvesti.

Redarstvo se je v zadnjih nekaj letih lotilo več procesov reševanja problema in po besedah zaposlenih in tudi številkah v letnih in polletnih poročilih vidno izboljšalo



svoje poslovanje. Najprej je vodstvo reševalo problem zaostankov v Odseku za prekrškovni postopek. Ker je z rešitvijo tega problema prišlo do zaostankov in neažurnosti v administraciji, se je vodja odločil za izboljšanje organiziranosti le-te. Odpravili so se zaostanki, komunikacija med zaposlenimi je boljša, način dela je prilagojen velikim količinam zadev in vsi zaposleni poznajo večina dela. Ob delu se še vedno pojavljajo manjši problemi, ki se rešujejo sproti in za delovanje organizacije ne predstavljajo večjih groženj. Največji problem, ki na redarstvu še kar ostaja, je kadrovska zasedba administracije, ki ostaja številčno enaka. Pomoč študentov ni rešitev tega problema. Naj omenim, da je bilo v nekem trenutku zaposlenih na redarstvu v pomoč kar 10 študentov. Glede na velike količine in vse več novih oblik dela, se bodo sčasoma ponovno pojavili problemi z zaostanki v administraciji, če bodo prosta mesta še kar nezasedena.

Ko se v organizacijah odločijo za izvedbo procesa prenove, ne smejo imeti še oblikovanih alternativ, ki bi jih zasledovali skozi celoten proces. Vodja prenove mora preurejevalnemu timu prepustiti, da na podlagi cilja, ki ga postavi, oblikujejo primerne alternative. Vodja in ostali subjekti procesa ne smejo biti zaprti za nove možnosti in vidike sodelujočih. V proces je vedno potrebno vključiti tako ljudi z znanjem kot tudi ljudi z izkušnjami. To v praksi pomeni, da je potrebno vključiti ljudi, ki niso obremenjeni s sedanjim načinom dela, poznajo osnove njihovega dela in mogoče celo poznajo načine delovanja podobnih institucij. Na drugi strani je potrebno vključiti ljudi, ki vedo, kako so procesi potekali do sedaj in seveda vedo na kaj je potrebno biti pazljiv. Vendar ravno pri teh dveh skupaj prihaja do velikih nasprotij, saj si nasproti stojita znanje in izkušnje. Tu je zopet pomembna vloga vodje procesa, ki mora paziti, da ne pride do nesoglasij, ki bi utegnili ogroziti izvedbo procesa reševanja problema.

## VIRI IN LITERATURA

- HAMMER, Michael. Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
- GRICAR, Jože. Sistemski inženiring: celostna sistemska metodologija za ustvarjalno reševanje problemov. Moderna organizacija, Ljubljana, 1998.
- COOK, Steve in SLACK, Nigel. Making management decisions – 2nd edition. Prentice Hall Europe, London, 1991.
- SIKAVICA, Pere, Skoko, Hrvoje, Tipurić, Darko, Dalić, Martina. Poslovno odločevanje: teorija i praksa donošenja odluka. Informator, Zagreb, 1994.
- MOŽINA, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja I., Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado. Management. Didakta, Radovljica, 1994.
- KRALJ, Janko. Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management, Koper, 2003.
- TAVČAR, Mitja I. Razsežnosti managementa. Tangram, Ljubljana, 1996.
- IVANKO, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
- VILA, Anton in KOVAČ, Jure. Osnove organizacije in managementa: skripta. Moderna organizacija, Kranj, 1997.
- IVANKO, Štefan in STARE, Janez. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
- BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
- TRPIN, Gorazd. Nekateri problemi reorganizacije državne uprave ter uvajanja lokalne samouprave v Sloveniji. Javna uprava. 1993, let. 29, št. 1, str. 15-40.
- KOVAČ, Polona, RAKAR, Iztok, ANDOLJŠEK, Žiga, LESKOVŠEK, Barbara. Reorganizacija občinske uprave – primer Nove gorice. Uprava. 2005, let. 3, št. 2, str. 120-136.
- JERAJ, M. Temeljne osnove preнове poslovnih procesov. V: Vukovič, Goran (ur.): Evropska skupnost in management / 18. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 31. marec, 1. - 2. april 1999. Moderna Organizacija, Kranj, 1990, str. 371-376.
- MIHELČIČ, Miran: Izboljšanje kakovosti organiziranosti javnega sektorja kot pogoj njegove ustrezne učinkovitosti in uspešnosti. V: Aktualna vprašanja slovenske uprave: zbornik referatov. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1995, str. 41-50.
- KRANJC PAVLICA, Milan. Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija: kaj pravzaprav pomeni, če rečemo, da podjetje ali postopke reorganiziramo, optimiziramo ali racionaliziramo? Podjetnik. 2006, let. 15, št. 5, str. 34-36.
- ANDOLJŠEK, Ž. (2004): Dejavniki vplivanja na učinkovitost in uspešnost v organizacijah javne uprave. Javna uprava. 2004, let. 40, št. 2, str. 257-278.

- SETNIKAR-CANKAR, Stanka. Kvaliteta in produktivnost v javnem sektorju. V: Dekleva Marguč, Darinka (ur): Zbornik referatov / III. srečanje upravnih delavcev Slovenije, Portorož '96. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1996, str. 75-86.
- MIGLIČ, Gozdana. Ustvarjalno vzdušje sodelovanja in zaupanja v upravni organizaciji. Lex localis: revija za lokalno samoupravo. 2005, let. 3, št. 1, str. 103-117.
- STARE, Janez. Kompetence managerjev za vodenje v javni upravi: posodobitev javne uprave in spremembe na kadrovskem področju. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. 2005, let. 3, št. 7, str. 11-18.
- [www.ljubljana.si](http://www.ljubljana.si) (21. 5. 2010)
- gradivo, ki so ga pripravili člani preurejevalnega tima na Mestnem redarstvu MOL

## **SEZNAM SLIK**

Slika 1: Proces reševanja problema .....	4
Slika 2: Vplivi na procesa reševanja problema .....	6
Slika 3: Elementi procesa reševanja problema .....	11
Slika 4: Vrste organizacijskih ciljev.....	15
Slika 5: Postopek snovanja izvornih rešitev .....	20
Slika 6: Elementi odločanja .....	24
Slika 7: Organigram Mestnega redarstva MOL pred pričetkom procesa izboljšanja organiziranosti administracije .....	34
Slika 8: Organigram Mestnega redarstva MOL po procesu izboljšanja organiziranosti administracije .....	45

## **SEZNAM TABEL**

Tabela 1: Tehnike za pomoč pri odločanju glede na vrsto določitve .....	28
Tabela 2: Število izdanih odločb na Mestnem redarstvu MOL.....	35
Tabela 3: Opis nalog po Katalogu delovnih mest Mestne uprave MOL in dejansko stanje glede na naziv delovnega mesta.....	36
Tabela 4: Predlog opisa delovnih nalog za sistematizirana delovna mesta v Odseku za administracijo in finance .....	39

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE**

Spodaj podpisana BARBARA BARLE, rojena 9. 4. 1987 v Novem mestu, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtorica diplomske naloge z naslovom »PROCES IZBOLJŠANJA ORGANIZIRANOSTI ADMINISTRACIJE MESTNEGA REDARSTVA MOL«.

Hkrati tudi soglašam, da je moja diplomska naloga objavljena na internetu.

Diplomsko delo je lektorirala: Nataša Medvešek

Ljubljana, september 2010

Podpis:

---