

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANJA SITAR

REORGANIZACIJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA
2008

Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANJA SITAR
REORGANIZACIJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR
MAGISTRSKO DELO

Mentor: doc. dr. Bojana Mesec

LJUBLJANA

2008

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Sanja Sitar, sem avtorica magistrskega dela z naslovom:

Reorganizacija Centra za socialno delo Maribor.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje ideje oziroma misli predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 12.12.2008

Sanja Sitar

POVZETEK

Živimo v času velikih sprememb, ki se kažejo tudi na področju organizacije. Tako postaja znanje o spreminjanju organizacije pomemben dejavnik pri ustvarjanju uspešnih organizacij.

Na področju socialnega varstva se že nekaj časa pojavlja ideja o preoblikovanju organizacije centrov za socialno delo v Sloveniji na lokalno in regijsko raven, ki bi prinesla višjo kvaliteto obravnave in uporabnikom zagotovila enak standard storitev v državi.

Center za socialno delo Maribor je največji center v državi. Svojo organizacijsko podobo ohranja že precej časa. V zadnjem času je prihajalo do nekaterih sprememb v organizaciji posameznih enot, kar pa ni prineslo globalnega učinka. Zaposleni se tako vsakodnevno srečujejo z organizacijskimi težavami, ki jih ob drugačni, spremenjeni organizacijski strukturi mogoče sploh ne bi bilo.

S prikazom organizacije Centra za socialno delo Maribor, s poudarkom na njenih bistvenih pomanjkljivostih, naloga prispeva svoj delež k razmišljanju o nujnosti sprememb v organizaciji največjega centra v državi in tudi kot vzpodbuda k ponovnemu razmišljanju o potrebi po preoblikovanju centrov za socialno delo v Sloveniji.

ABSTRACT

We are living in a time of big changes, which are also manifested in the organizational sphere. Organizational skills and knowledge are becoming significant factors in the process of building successful organizations.

A new idea emerged in the sphere of social care, by which Social care centers in Slovenia would be reorganized on the regional as well as the local level, which would result in higher quality services and equal standards for the users in the entire country of Slovenia.

The Center for social care Maribor is the single biggest social care center in Slovenia, maintaining its organizational structure unchanged for quite some time now. Although the recent time brought some changes in the organizational structure, this changes did not produce the desired effect. Employees keep on facing organizational issues on daily basis, which would possibly not be the case with some changes made to the organizational structure.

By profiling the deficiencies in the organizational structure of the Center for social care Maribor, the presented work contributes its share to the recognition of the necessity for an reorganization of the structure of the biggest social care center in the country and also the need for an reorganization of all centers for social care in Slovenia.

KAZALO VSEBINE

KAZALO VSEBINE	1
KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV	4
KAZALO TABEL	4
KAZALO SLIK	5
KAZALO GRAFOV.....	5
UVOD	7
1 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV /TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	12
1.1 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT	12
1.1.1 <i>Opredelitev organizacije</i>	12
1.1.2 <i>Opredelitev managementa</i>	15
1.2 STRUKTURA ORGANIZACIJE	18
1.3 ORGANIZIRANJE IN DELITEV DELA V ORGANIZACIJI	24
1.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE.....	27
1.4.1 <i>Izvajalci sprememb v organizaciji</i>	32
1.4.2 <i>Razlogi za spreminjanje organizacije</i>	33
1.4.2.1 Zunanji razlogi za spreminjanje	33
1.4.2.2 Notranji razlogi za spreminjanje	34
1.4.3 <i>Proces spreminjanja organizacije</i>	36
1.4.4 <i>Spreminjanje strukture organizacije kot pot k odličnosti</i>	40
1.4.5 <i>Ovire pri spreminjanju organizacije in odpori proti spreminjanju</i>	44
1.4.5.1 Vzroki oziroma razlogi za odpor.....	45
1.4.5.2 Strategije za prevladovanje odporov	48
1.5 ORGANIZACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	51
1.5.1 <i>Opredelitev neprofitne organizacije</i>	51
1.6 STRUKTURA OZ. UREJENOST NEPROFITNE ORGANIZACIJE	52
1.7 PRIMERJALNI PREGLED ORGANIZACIJE CENTROV ZA SOCIALNO DELO	55
1.7.1 <i>Organizacija centrov za socialno delo v Sloveniji</i>	55
1.7.1.1 Center za socialno delo Ptuj.....	55
1.7.1.2 Center za socialno delo Murska Sobota	57
1.7.1.3 Center za socialno delo Dravograd	58
1.8 ORGANIZACIJA CENTROV ZA SOCIALNO DELO V TUJINI	59
1.8.1 <i>Avstrija</i>	59
1.8.1.1 Primer Gradec	60
1.8.1.1.1 Interna struktura referata za socialno delo in socialno nego	61
1.8.2 <i>Nemčija</i>	62
1.8.2.1 Primer Muenchen.....	62
1.9 POTREBA PO REORGANIZACIJI CENTROV ZA SOCIALNO DELO V SLOVENIJI	64
1.10 PREDLOG PREOBLIKOVANJA CENTROV ZA SOCIALNO DELO V SLOVENIJI –	
PREDSTAVITEV MODELOV	65
1.10.1 <i>Model 1</i>	65
1.10.2 <i>Model 2</i>	68

1.10.3	<i>Prednosti in slabosti posameznega modela</i>	72
1.11	ORGANIZACIJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR	73
1.11.1	<i>Organizacijska shema Centra za socialno delo Maribor</i>	74
1.11.1.1	Enota za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke	75
1.11.1.2	Enota za pomoč posamezniku in družini	77
1.11.1.3	Enota za varstvo otrok in mladostnikov	86
1.11.1.4	Enota splošne službe	90
1.11.1.5	PROGRAMI CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR	91
1.1.1.1.1	Krizni center za mlade	91
1.1.1.1.2	Varna hiša Maribor	91
1.1.1.1.3	Zavetišče za brezdomce	92
1.1.1.1.4	Materinski dom	93
2	EMPIRIČNI DEL	94
2.1	OPREDELITEV PROBLEMA	94
2.2	METODOLOGIJA	99
2.2.1	<i>Raziskovalna metoda</i>	99
2.2.2	<i>Spremenljivke:</i>	99
2.2.3	<i>Osnovna populacija in vzorec</i>	99
2.2.4	<i>Zbiranje podatkov</i>	100
2.2.5	<i>Postopek obdelave podatkov</i>	101
2.3	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	102
2.3.1	<i>Analiza anketnih vprašalnikov</i>	102
2.3.1.1	Sklop 1 - ustreznost organizacije	102
2.3.1.2	Sklop 2 - spreminjanje organizacije	105
2.3.1.3	Obremenjenost	108
2.3.1.4	Sklop 3 - odpori proti spreminjanju	111
2.3.1.5	Sklop 4 - prostorsko vprašanje	114
2.3.1.6	Reorganizacija centrov v Sloveniji	118
2.3.2	<i>Analiza poslovnega poročila za leto 2007</i>	120
2.3.2.1	Enota za denarno socialne pomoči	120
2.3.2.2	Enota za starševsko varstvo in družinske prejemke	122
2.3.2.3	Enota za pomoč posamezniku in družini	125
2.3.2.4	Enota za varstvo otrok in mladostnikov	142
2.4	KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV	146
2.4.1	<i>Ustreznost organizacije centra za socialno delo Maribor</i>	146
2.4.2	<i>Spreminjanje organizacije</i>	148
2.4.3	<i>Odpori proti spreminjanju</i>	149
2.4.4	<i>Fizični prostor</i>	150
2.4.5	<i>Reorganizacija na nivoju države</i>	151
2.4.5.1	Poznavanje/ustreznost	151
2.4.5.2	Trend reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji	152
2.4.6	<i>Ugotovitve</i>	152

2.5	SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN SUBJEKTIVNA INTERPRETACIJA	155
2.6	OD PREDLOGOV DO ISKANJA USTREZNOSTI ORGANIZACIJE CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR	158
2.6.1	<i>Model 1</i>	159
2.6.2	<i>Model 2</i>	161
ZAKLJUČEK		163
LITERATURA		166
AVTORSKA DELA		166
SPLETNE STRANI		170
INTERVJUJI		171
PRILOGE		172
PRILOGA A: VPRAŠALNIK		172
PRILOGA B: PODLAGA ZA STRUKTURIRAN INTERVJU Z VODJAMI ENOT CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR		176
PRILOGA C: PODLAGA ZA INTERVJU Z DIREKTORJEM CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR		177
PRILOGA D: PODLAGA ZA INTERVJU S PREDSTAVNICO MINISTRSTVA ZA DELO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE		178

KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ustreznost organizacije Centra za socialno delo Maribor glede delitve na posamezne enote	102
Tabela 2: Potrebnost postavitve nove organizacije glede na združevanje sorodnih strokovnih nalog.....	105
Tabela 3: Predlogi sprememb	106
Tabela 4: Mnenje zaposlenih glede enakomerne porazdeljenosti dela.....	108
Tabela 5: Potrebnost enakomernejše porazdelitve dela – glede na mnenje zaposlenih..	109
Tabela 6: Pripravljenost zaposlenih sprejeti novo obliko in vsebino dela.....	111
Tabela 7: Pomen sprememb organizacije za zaposlene.....	112
Tabela 8: Smotrnost lokacijske združitve enot centra	114
Tabela 9: Vpliv lokacijske enotnosti centra na produktivnost dela.....	115
Tabela 10: Vpliv lokacijske enotnosti centra na kvaliteto in dostopnost storitev uporabnikom	116
Tabela 11: Poznavanje »Predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«	118
Tabela 12: Ustreznost predloga za Center za socialno delo Maribor	119
Tabela 13: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje denarno socialnih pomoči	121
Tabela 14: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje domskega varstva.....	122
Tabela 15: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje starševskega varstva.....	123
Tabela 16: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje družinskih prejemkov.....	124
Tabela 17: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje prve socialne pomoči	127
Tabela 18: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje pomoči staršem pri sklepanju sporazumov o za otroka pomembnih vprašanjih	128
Tabela 19: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje osebne pomoči - svetovanje	129
Tabela 20: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje urejanja očetovstva in preživnine	130
Tabela 21: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje razvez in razpadov izvenzakonskih skupnosti.....	131
Tabela 22: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z družino1	132
Tabela 23: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z družino2	133
Tabela 24: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje spolnih zlorab otrok	134
Tabela 25: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje posvojitvev.....	135

Tabela 26: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje rejništva	136
Tabela 27: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje skrbništva mladoletnih otrok.....	137
Tabela 28: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje skrbništva odraslih in varstva invalidov	138
Tabela 29: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z odraslimi posamezniki.....	139
Tabela 30: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje pokazenske pomoči in regijske koordinacije nadomestnih kazni za zapor.....	140
Tabela 31: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje varstva otrok in mladostnikov	143

KAZALO SLIK

Slika 1: Odpori proti spremembam v organizaciji – oblike in naravnost	45
Slika 2: Neetične taktike za trdo spreminjanje na ravni posameznika.....	49
Slika 3: Organigram Centra za socialno delo Ptuj	56
Slika 4: Organigram organizacijske strukture CSD Murska Sobota	57
Slika 5: Pregled organizacije Centra za socialno delo Dravograd.....	58
Slika 6: Osnovni elementi upravljaljske strukture predlaganih modelov	66
Slika 7: Organizacijsko – managerska oblika.....	66
Slika 8: Organizacijska struktura za izvajanje strokovnih procesov	67
Slika 9: Osnovni elementi upravljaljske strukture predlaganih modelov	68
Slika 10: Organizacijsko - managerska oblika.....	69
Slika 11: Organizacijska struktura – lokalna raven	70
Slika 12: Organizacijska struktura za izvajanje strokovnih procesov	71
Slika 13: Organizacijska shema Centra za socialno delo Maribor	74

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Ustreznost organizacije Centra za socialno delo Maribor glede delitve na posamezne enote	102
Graf 2: Potrebnost postavitve nove organizacije glede na združevanje sorodnih strokovnih nalog.....	105
Graf 3: Predlogi sprememb	106
Graf 4: Mnenje zaposlenih glede enakomerne porazdeljenosti dela	108
Graf 5: Potrebnost enakomernejše porazdelitve dela – glede na mnenje zaposlenih	109
Graf 6: Pripravljenost zaposlenih sprejeti novo obliko in vsebino dela	111
Graf 7: Pomen sprememb organizacije za zaposlene	112
Graf 8: Smotrnost lokacijske združitve enot centra.....	114
Graf 9: Vpliv lokacijske enotnosti centra na produktivnost dela.....	115

Graf 10: Vpliv lokacijske enotnosti centra na kvaliteto in dostopnost storitev uporabnikom	116
Graf 11: Poznavanje »Predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«...	118
Graf 12: Ustreznost predloga za Center za socialno delo Maribor	119

UVOD

Razmišljanje o spreminjanju neke organizacije zahteva energijo in čas. Zahteva raziskovanje, proučevanje in vsaj kanček inovativnosti. Zahteva posluš za ljudi, ki organizacijo sestavljajo in proučevanje že znanega.

Pomeni pa tudi, da smo pripravljeni tvegati in izzvati občutek varnosti, da bi lahko vplivali na prihodnost.

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili (Vila in Kovač 1998).

Na oblikovanje organizacijske strukture organizacije vpliva več dejavnikov. Organizacije delujejo v različnih okoljih in pod različnimi pogoji. Na njih vplivajo različne spremenljivke, ki jih morajo upoštevati in se jim prilagajati. Tako ne obstaja ena sama najboljša organizacijska rešitev in ne ena sama organizacijska struktura.

V organizaciji se neprestano bojujeta za prevlado dve nasprotni težnji - težnja po ohranitvi in težnja po spreminjanju. Če bi prevladala težnja po ohranitvi nespremenjenega stanja in se organizacija ne bi prilagajala spremembam okolja, bi v spreminjajočem okolju propadla. Če pa bi prevladala težnja po spreminjanju, bi organizacija izgubila svojo lastno identiteto, bila bi v vsakem trenutku nekaj drugega in okolje ne bi vedelo, kaj lahko od nje pričakuje. Realne organizacije se spreminjajo in hkrati ohranjajo svojo osnovno funkcijo. Spremembe v organizaciji so odziv na dejansko potekajoče, predvidene spremembe v okolju organizacije in v njej sami. Spremembe v organizaciji so odziv na pritiske k spremembam, ki jih lahko opredelimo kot zunanje ali notranje pritiske. Zunanji pritiski se vršijo zaradi sprememb zunanjega okolja, medtem ko notranji pritiski izvirajo iz organizacije same (Mesec, 1992).

Bistvo spreminjanja je prehajanje iz sedanjega v novo, bolj obetavno stanje. Spreminjanje organizacije pa zahteva angažiranje managementa; potrebno je angažiranje pomembnih voditeljev, saj se zahtevajo velike spremembe vseh nalog in strukture podjetja ter velika

intenziteta angažiranja tima, ki bo spreminjanje izvajal. Pri preoblikovanju je potrebno dati poudarek končnemu output-u, ki ima vrednost za uporabnika. Procesi reorganizacije morajo biti široko zasnovani, potrebno je namreč razbite elemente posameznih nalog in poslov sestaviti v logične celote in jih poveriti posameznikom ali majhnim skupinam. Potrebno je oblikovati medfunkcijske time in znotraj procesov poudariti naloge, ki se lahko vzporedno opravljajo (Vila 1999).

Brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb pa ni napredka organizacije. Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Spreminjanje pa vedno naleti tudi na odpore. Odpori so lahko objektivni ali subjektivni, povezani z interesi in vrednotami ljudi. Odpori se lahko kažejo na ravni posameznikov, skupin, na ravni celotne organizacije in tudi na ravni managerjev (Tavčar 2002).

V Sloveniji je tema reorganizacije centrov za socialno delo še zmeraj aktualna, že vsaj od leta 2003, ko je bila izdelana raziskava »Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji«. Nova organizacija centrov za socialno delo bi, po navedbah avtorjev raziskave, prispevala k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe, uporabnikom bi izboljšala dostop do storitev in programov, povečala bi učinkovitost pri dodeljevanju denarne socialne pomoči ter izboljšala kakovost storitev in programov, okrepila strokovno avtonomijo, upravljavsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva. S preoblikovanjem centrov za socialno delo bi zagotovili multiprofesionalen dostop in višjo kvaliteto opravljenih storitev. Nove stiske in težave uporabnikov namreč terjajo inovativne rešitve in strokovne odzive ter zahtevajo enovit, nov, hiter in učinkovit način reševanja (Skupnost CSD Slovenije 2004).

Do reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji do danes še ni prišlo.

Tako ostaja tudi največji center za socialno delo v Sloveniji zavrt v stare organizacijske okvirje, znotraj katerih se dogajajo zgolj nujne spremembe, ki pomenijo le »gašenje

požara« in ne temeljijo na trdnih temeljih, predhodni analizi in ne upoštevajo organizacije kot celote. V takšni organizaciji pa bi težko pritrdilno odgovorili na vprašanja Musek Lešnika: »Ali vemo, kje smo, kaj želimo in kam gremo? Ali imamo strategijo, kako priti do tja?« (Musek Lešnik 2003, 102).

Pred uvajanjem sprememb in pred spreminjanjem organizacije je namreč ključnega pomena organizacijo analizirati. Analiza organizacije pomeni spoznavanje konkretne organizacije, s čemer se izboljša odločanje o njej, kar pa posledično pomeni izboljšanje doseganja ciljev organizacije ter njene učinkovitosti in uspešnosti (Rozman 2001).

Analiza organizacije je tako prva faza spreminjanja organizacije. Vsako razmišljanje o prihodnosti organizacije tako nujno zahteva tudi razmišljanje o sedanji stvarnosti. Zato je eden ključnih pomenov sprememb organizacije ocenjevanje trenutnega stanja. Razmišljanje o tem, v katero smer želi iti in kaj želi doseči, je nesmiselno, če organizacija ne ve, kje se trenutno nahaja. Razmišljanje o trenutni stvarnosti namreč vodi k oceni, kako uspešno uresničuje organizacija svoje poslanstvo (Musek Lešnik 2003).

Naloga, ki je pred vami, za razliko od že omenjene raziskave izdelane z namenom reorganizacije centrov na državnem nivoju, ki predvsem poudarja pomen reorganizacije z vidika dela in uporabnikov, izhaja iz sebe in ljudi, ki jo tvorijo.

Kot se sprašuje Musek Lešnik: »Kako naj nekdo od zunaj organizaciji bolje pove, kaj naj počne, kot si to lahko razjasni sama, če prisluhne sebi in svojim ljudem?« (Musek Lešnik 2003, 38).

In če je namen naloge prisluhniti ljudem, zaposlenim v organizaciji, bo njen cilj uresničen, ko se bo to res zgodilo.

Nalogo lahko v splošnem delimo na dva dela.

Prvi, teoretični del naloge, je namenjen okvirni predstavitvi osnovnih teoretičnih konceptov teorije organizacije, s poudarkom na strukturi in spreminjanju organizacije. Ob tem se dotakne tudi s tem povezane teorije ovir in odporov proti spreminjanju.

V drugem delu teoretičnega uvoda so predstavljene organizacije treh različnih tipov organizacij Centrov za socialno delo v Sloveniji ter dveh centrov v tujini. Predstavljeni

centri za socialno delo so se odzvali na pobudo in vprašanja avtorice ter ji z odgovori na postavljena vprašanja o organiziranosti njihove organizacije pomagali predstaviti realno sliko njihove organiziranosti. Pestra različica organizacij nam tako prikaže in nas popelje v razmišljanje o novih možnostih organizacije, o pozitivnih in negativnih straneh ene in druge oblike organizacije, o enakovredni obravnavi ljudi, o spremembah, ki bi pomenile razvoj. Najverjetneje bi vsak izmed vas našel svojo pravo rešitev, svoj pravi svet organizacije. V nalogi pa je predstavljen »Predlog reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«, ki so ga avtorji oblikovali na podlagi raziskave. Ni nujno pravi, ni nujno najboljši, je pa dober smerokaz za nadaljnjo boljšo zasnovanost organizacij centrov za socialno delo v Sloveniji in si prav gotovo zasluži, ne le bežnega pregleda v nalogi ali prahu na platnicah pri pristojnih službah za spreminjanje, temveč konkretnega življenja. Lahko ga preizkusimo, lahko mu damo življenje, lahko pa ga pozabimo – izbira je naša. Pa vendar se moramo zavedati, da brez spreminjanja ni napredka in brez napredka ni zadovoljstva.

V nadaljevanju teoretičnega dela je v nalogi predstavljena organizacija največjega centra za socialno delo v Sloveniji - Centra za socialno delo Maribor. Predstavljena je njegova struktura in opis delitve organizacije po posameznih enotah znotraj centra ter na specifična področja dela.

Drugi, empirični del naloge, je namenjen vprašanju primernosti obstoječe organizacije Centra za socialno delo Maribor iz vidika strokovne delitve, združevanja in delitve posameznih nalog centra ter vprašanju (ne)enakomerne obremenjenosti posameznih delavcev oziroma strokovnih področij dela. Prav tako je v empiričnem delu raziskano področje aktualnosti »Predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«.

Raziskava zajema tri poglede na omenjeni vprašanji, ki v nalogi predstavljata osnovni hipotezi. Pogled delavcev, pogled vodstva centra in pogled Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.

Rezultatom raziskave sledi kvantitativna in kvalitativna analiza ter sklepne ugotovitve in subjektivna interpretacija.

Avtorica na koncu naloge predstavi še lastno vizijo spremenjene organizacije Centra za socialno delo Maribor z dvema možnima modeloma, ki lahko predstavljala ne le temelje nove, boljše in pravičnejše organizacije na Centru za socialno delo Maribor temveč lahko

predstavlja tudi vzpodbudo k (ponovnemu) razmišljanju pristojnih služb o novi organizaciji centrov za socialno delo v Sloveniji.

Med nastajanjem je naloga naletela tako na posluh, odpore, vprašljive poglede in tudi zanimanje.

Ni idealna in bi jo lahko nadgradili, kaj dodali ali odvzeli, kaj spremenili in naredili drugače. Ampak takšna kot je, je pred vami. In takšna ponudi svoj prispevek k iskanju nove organizacije, organizacije, ki bi temeljila na analizi, teoretičnih znanjih organizacije in bi izhajala iz svojih lastnih potreb - potreb ljudi, ki organizacijo sestavljajo kot tudi potreb tistih, zaradi katerih sploh obstaja.

1 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV /TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT

1.1.1 Opredelitev organizacije

Sama beseda organizacija izhaja iz starogrške besede »ergon«, ki je v prvotnem smislu pomenila orodje in iz nje izpeljane besede »organon«, ki je označevala »notranje povezave človeškega spoznanja« in od tod »splošni pomen prikazovanja neke celote v njenih notranjih povezavah«.

Kasneje se je beseda pojavila v starem Rimu, kjer se je preoblikovala v »organizare« in pomenila oblikovati nekaj v celoto, da bi ta delovala tako, kot funkcionira človeški organizem (Ovsenik v Vila in Kovač 1998).

Skozi zgodovino so bile organizacije pogosto povezane s procesi družbene prevlade, kjer so posamezniki ali skupine iskali načine vsiljevanja njihove volje drugim (Morgan 1997).

Z napredkom družbenih odnosov postajajo organizacijske teorije in nauki vedno pomembnejša znanstvena disciplina, ki presega zgodnje empirične raziskave in zaključke. Mogoče je ugotoviti, da v literaturi najdemo številne teoretične smeri, ki so vse bolj ali manj razvite in znanstveno zasnovane. Številnost teh teorij verjetno izvira iz dejstva, da je organizacija bila predmet znanstvenega preučevanja v različnih časovnih obdobjih skozi različna stališča (Kolarić in drugi 1986).

Organizacijska teorija se ukvarja s socialno strukturo, v kateri dve ali več oseb medsebojno sodeluje, da bi lažje dosegli svoj cilj. Sodelovanje lahko prinese prednosti predvsem zato, ker omogoča delitev in specializacijo posameznih delovnih področij. Doseženi rezultati so odvisni predvsem od delitve nalog na posamezne nosilce znotraj organizacije. Da bi te posamezne dejavnosti lahko vodile k skupnemu cilju določene organizacije, jih je nujno potrebno medsebojno uskladiti oziroma koordinirati (Laux in Liermann 2003).

Če se ozremo, lahko opazimo, da v različnih okoljih opazimo različne vrste organizacij. Opazimo tudi, da so se te različne vrste organizacij prilagodile okolju, v katerem delujejo (Morgan 1997).

Besedo organizacija danes, kot navajata Vila in Kovač (Vila in Kovač 1998), uporabljamo na tri načine:

1. Pomeni »subjekt«, neko podjetje, inštitut, zavod, državno inštitucijo.
2. Organizacija pomeni neko strukturo. Lahko je to kakšna družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose.
3. Organizacijo opredeljuje dinamičen organizacijski proces, katerega potek je definiran v določenem času. Pod tem razumemo smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spreminja in meri. Vse to je v naprej definiran, določen tok dogajanja, pri katerem ima čas velik pomen. Vsekakor s časom prihaja tudi do nepričakovanih dogodkov v okolici, kar zahteva znotraj določenih procesov drugačno obnašanje sodelujočih v organizaciji. Organizacijski procesi torej določajo funkcioniranje organizacije v vsakodnevem življenju.

Veliko število avtorjev je oblikovalo svojo definicijo organizacije. Najpogostejši elementi definicij organizacije so (Vila in Kovač 1998):

- Velikost – minimalna velikost, pri kateri se organizacija lahko začne, sta dve osebi. Brez ljudi namreč organizacija ne obstaja.
- Medsebojna odvisnost – izoliran posameznik ne tvori organizacije niti ne daje možnosti organiziranja. Takoj, ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi tudi minimalna potreba po organiziranju. Medsebojna odvisnost se pojavi sama po

- sebi, takoj ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi.
- Input – vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje; ta meja je definirana s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input mora vstopiti prek teh meja iz okolice. To je material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva.
 - Transformacija – to je prehod materiala, energije in informacij, od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni namen zaradi katerega obstaja.
 - Output – pomeni transformirani material, energijo, informacije, s čimer se celoten ciklus zapre.
 - Organizacija ima štiri osnovne karakteristike: a.) koordinacija napora
b.) skupni cilj in namen
c.) delitev dela
d.) hierarhija avtoritete

Lipovec opredeljuje organizacijo: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec 1987, 35).

Steinbuch ugotavlja, da je pojem organizacije možno dodatno razumeti kot organizacijo v smislu dejavnosti, prav tako pa tudi kot organizacijo v smislu reda in urejenosti (Steinbuch 1985).

Schwarz pa organizacijo označuje kot skupek pravil, ki jih zavestno ustvarjajo pristojni organi. Takšen skupek pravil avtor označi kot formalno organizacijo, ki pa zajema zgolj del celotne organizacijske stvarnosti (Schwarz 1992).

Pučko poudarja, da bistvo organizacije ni v združbi ljudi, ampak v neki združbi relativno stabilnih in trajnih razmerij, povezav ali strukturi odnosov med ljudmi v določeni enoti. Sestav razmerij označuje kot bistveno črto organizacije, cilj sestave razmerij ali

organizacijske strukture pa je, po njegovem, zagotavljanje smotrnega delovanja podjetja (Pučko 1999).

V ameriški literaturi organizacijo enačijo s podjetjem in drugimi institucijami, v katerih so se ljudje združili in povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Ameriški strokovnjaki opredeljujejo organizacijo na sledeč način: » Organizacija – podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje« (Rozman 1993, 127).

Ivanko (Ivanko 2005) navaja, da je pojmovanje organizacije pri različnih avtorjih različno in da ni mogoče priti do enotnega pojmovanja organizacije. Z združitvijo značilnih določil opredelitev organizacije različnih avtorjev je avtor ugotovil štiri temeljna pojmovanja organizacije, in sicer:

- organizacija je dejavnost,
- organizacija kot tvorba, sistem ali združba,
- organizacija kot sestav razmerij in
- organizacija je znanstvena disciplina.

1.1.2 Opredelitev managementa

Resno ukvarjanje z managementom in njegovo proučevanje sta se začela ob koncu 19. stoletja, s pojavom velikih organizacij – podjetij, vladnih služb in profesionalne vojske (Drucker 2001).

V 20. stoletju se je management revolucionarno razvil kot profesionalna, poklicna ter institucionalna oblika na področju organiziranja človekove dejavnosti. Razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe, kljub temu pa ni omejen le na industrijska podjetja. Praktične izkušnje ter teoretična spoznanja managementa lahko uporabljamo na različnih področjih, predvsem tistih, v katerih so ljudje povezani v različne organizacijske oblike. Sedaj se tako težišče razvoja managementa premika od proizvodnje izdelkov k storitvam, od pridobitnih k nepridobitnim organizacijam (Vila in Kovač 1998).

»Management je potemtakem na splošno rečeno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev« (Možina in drugi 2002, 115).

»Management lahko opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije« (Možina in drugi 2000, 9).

Ključna zadeva managementa je reševanje problemov. Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Načrtovanje pa je proces določanja ciljev in načina, kako bi te cilje dosegli v negotovi prihodnosti. V širšem smislu pomeni načrtovanje za celotno organizacijo - tako vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene rezultate. V ožjem smislu pa ga lahko pojmuje kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznih članov organizacije. Kot organiziranje avtor pojmuje pripravo virov za uresničevanje načrtov. V okviru tega procesa določimo naloge, izvajalce in delovne pripomočke, na individualni ali skupinski ravni, v ustrezni organizacijski celoti. V procesu organiziranja je potrebno opredeliti tudi pristojnosti in odgovornost za delo ter kompetentnost posameznika v organizaciji. Vodenje pomeni ljudi usmerjati, motivirati, vplivati nanje tako, da bodo naloge izvrševali učinkovito, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine, pri doseganju ciljev organizacije. Kontroliranje oz. ocenjevanje pa je proces ugotavljanja doseganja ciljev (Možina in drugi 2000).

Vila in Kovač citirata definicijo managementa nemškega avtorja Kreitnerja, ki je opredelil management »kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih

članov v nestabilnem okolju delovanja. Osrednje vprašanje navedenega procesa je učinkovita in uspešna uporaba omenjenih resursov«.

Kot podobno opredelitev managementa navajata Vila in Kovač še avtorja Stonerja in Freemana, katera opredeljujeta management kot: »proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg zastavljenih ciljev« (Vila in Kovač 1998, 27).

Struktura managementa v organizacijah je večdimenzionalna in se deli na hierarhične ravni. Najpogosteje se ločuje:

- Najvišje vodstvo, ki ga sestavlja posameznik ali skupina managerjev, ki imajo odločujoči vpliv in odgovornost za poslovanje organizacije. Najvišje vodstvo skrbi za oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije. Največji pomen mora vodstvo nameniti proučevanju možnosti za nadaljnji razvoj in sprejemati odločitve, ki so za razvoj organizacije najpomembnejše ter imajo dolgoročne posledice.
- Srednje vodstvo predstavljajo managerji poslovnih enot. Njihova pristojnost je, da na osnovi usmeritve najvišjega vodstva, sprejemajo odločitve za lastno enoto. Od stopnje decentraliziranosti organizacije pa je odvisno, koliko imajo možnosti za samostojno odločanje.
- Prvo linijo managementa pa sestavljajo vodje oddelkov, delovodje, nadzorniki itd. Njihovo delo je predvsem neposredno operativno vodenje izvajanja nalog (Vila in Kovač 1998).

V različnih organizacijah se v praksi modificirajo strukture, kar je odvisno od različnih dejavnikov, predvsem velikosti in lokacijske razdrobljenosti podjetja (Vila in Kovač prav tam).

1.2 STRUKTURA ORGANIZACIJE

Struktura je ogrodje oz. konstrukcija organizacije. Struktura je “uveljavljeni vzorec razmerij med sestavinami ali deli podjetja” (Tavčar 1999, 127).

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Strukturo organizacije morajo oblikovati njihovi cilji. Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničitev ciljev. Ivanko pravi: »Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja« (Možina in drugi 2002, 411).

V formalno strukturo spada zlasti :

- vzorec formaliziranih razmerij in obveznosti: organigram, opisi delokrogov v organizaciji,
- razporeditev dejavnosti in nalog med enote in sodelavce v podjetju (členjenje-diferenciranje),
- usklajevanje posameznih dejavnosti in nalog med seboj (povezovanje-integriranje),
- razmerja na osnovi moči, statusa in hierarhije v podjetju (oblast),
- formalizirana načela in pravila delovanja, postopki in nadzorovanje, ki usmerja dejavnosti in razmerja med ljudmi v organizaciji (Tavčar 1999).

V okviru strukturnega koncepta neke organizacije, se posameznikom znotraj nje določajo bolj ali manj podrobna delovna področja. Temeljna težnja takšnega strukturiranja je pa zmeraj v poskusu doseganja skupnega cilja oziroma naloge organizacije. Zaradi tega je potrebno znotraj strukturnega koncepta določiti posamezne delne naloge posameznim enotam organizacije, z namenom čim boljše uresničitve skupnega cilja (Laux in Liermann 2003).

Po Ivanku ločimo strukture makro-, mikro-, in mezoorganiziranosti. Struktura makroorganiziranosti je temeljna zgradba organizacijskih osnov. Struktura mezoorganiziranosti je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti, z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih enotah. Struktura mikroorganiziranosti pa je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote, kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije (Možina in drugi 2002).

Struktura organizacije je seštevček vseh načinov, s katerimi organizacija razdeli svojo dejavnost v opredeljene naloge, potem pa te naloge medsebojno usklajuje (Tavčar 1999).

Najpomembnejši cilj organizacijskega strukturiranja pa je njegova učinkovitost (Schwarz 1992).

Struktura je pomembna pri organiziranju dejavnosti podjetja in obsega več korakov:

- opredelitev vseh dejavnosti, potrebnih za doseganje ciljev organizacije,
- razdelitev celotne dejavnosti na opravila, ki jih zmore logično in zmerno opraviti posameznik ali skupina,
- logično in učinkovito povezovanje dejavnosti sodelavcev podjetja,
- vzpostavljanje mehanizmov, ki usklajujejo dejavnosti sodelavcev v harmonično celoto,
- spremljanje učinkovitosti delovanja podjetja ter uvajanje popravkov (Tavčar 1999).

Po Ivanku strukture organiziranosti oblikujemo za ponavljajoče se dejavnosti. Z delitvijo dela oblikujemo strukturo nalog, sestavo njihovih izvrševalcev, delovno hierarhijo in oblike komuniciranja za doseganje zastavljenih ciljev (Možina in drugi 2002).

Temeljna cilja strukturiranja organizacijske zgradbe sta, kot navaja Ivanko, stabilnost in hkrati fleksibilnost organizacije. Delitelj obojega predstavlja organizacijsko ravnotežje. Pri oblikovanju strukture organizacije želimo namreč doseči tako njeno stabilnost, katera pomeni podrobno razčlenitev nalog, kot tudi fleksibilnost, ki se pa kaže v manj podrobni delitvi dela ter v pripravljenosti zaposlenih, da sprejmejo nove naloge (Možina in drugi 2002).

Specializiranim skupinam znotraj posamezne organizacije se z oblikovanjem strukture organiziranosti dodelijo dela in naloge (Možina in drugi 2002).

Na oblikovanje strukture organizacije vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Zunanje okolje namreč vpliva na organizacijo in z upoštevanjem zunanjih dejavnikov iz okolja (družbene vrednote, institucionalne vrednote, potrebe uporabnikov) lahko dosežemo strukturo organiziranosti, ki bo pomenila ravnotežje med organizacijo in okoljem. Prav tako kot zunanje je pomembno upoštevati notranje dejavnike, ki pomembno vplivajo na oblikovanje strukture organizacije. Med njimi Ivanko našteva naslednje in katere smo glede na poimenovanje nekoliko prilagodili neprofitnim organizacijam (Ivanko 1999):

- strategija poslovanja,
- kadrovska struktura,
- vrsta postopkov in storitev,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija.

Za uresničitev ciljev organizacije je potrebna ustrezna struktura organizacije. Pomembna pri tem je strategija poslovanja, ki pomembno vpliva na izgradnjo strukture.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj strukture organiziranosti so tudi kadri, predvsem njihova znanja, sposobnosti, interesi in navade. Kljub temu, da klasični organizacijski

teoretiki menijo, da strukture organiziranosti ni potrebno prilagajati kadrom, se lahko strinjamo z Ivankom, ki meni, da je pri organizacijskih strukturah potrebno upoštevati tudi osebne želje in ambicije ljudi (Ivanko 1999).

Podobnega mnenja je tudi Nadler, ki navaja, da je ob razvoju strukture organiziranosti potrebno na eni strani upoštevati, ali bo lahko konkretna organizacija, s planirano strukturo, tudi dejansko izvajala različne strategije za doseganje zastavljenih ciljev in na drugi strani upoštevati, kako bo takšna organizacijska struktura vplivala na posameznike, ki delujejo znotraj te organizacije (Nadler in drugi 1992).

Kot notranji dejavnik oblikovanja strukture organiziranosti je tudi velikost podjetja. Kljub temu, da se organizacije ukvarjajo z istimi ali podobnimi dejavnostmi ter da imajo enaki končni cilj, imajo glede na velikost drugačno strukturo organiziranosti. V velikih organizacijah so problemi usklajevanja naporov drugačni kot v majhnih, prav tako je drugačna razmejitev pristojnosti in odgovornosti. V velikih organizacijah imajo večje število samostojnih organizacijskih enot, v majhnih je lahko večje število funkcij oblikovanih v eni enoti.

Na izgradnjo strukture prav tako vpliva lokacija. Organizacije z dislociranimi enotami moramo namreč oblikovati drugače kot organizacije, ki imajo vse enote zbrane na enem mestu.

Struktura je odvisna tudi od filozofije vodstva, s katero lahko razumemo odnos vodij do ljudi in do nalog organizacije. Za vodje, ki so usmerjeni k ljudem, je značilna interakcijska struktura organiziranosti, za vodje, ki so usmerjeni k nalogam pa so bolj značilne strukture, v katerih je lažje izvedljivo avtoritativno odločanje.

Tradicija strukture organizacije je predvsem ovira za uspešno delovanje organizacije, ker zavira ustvarjalnost, prav tako je velikokrat zatekanje k tradiciji posledica odpora proti spremembam. Temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sta stabilnost in fleksibilnost, katerih količnik pomeni organizacijsko ravnotežje. Z oblikovanjem strukture organiziranosti želimo namreč doseči njeno stabilnost.

Zaradi vse večje nestabilnosti okolja pa so spremembe v organizaciji vse bolj prisotne. Fleksibilnost se kaže predvsem v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih, da sledijo spremembam, s tem, da sprejemajo nove naloge.

Pri organiziranju struktur je pomembno upoštevati centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija izhaja iz težnje, da se vse dogaja na enem mestu oziroma pod enim vodjem in povzroča specializacijo. V zadnjem času pa se zaradi vedno bolj spreminjajočega se okolja uveljavlja načelo decentralizacije, ki pomeni večjo avtonomijo in prostost delovnih skupin ter posameznikov v organizaciji.

Vse bolj se oblikujejo organizacije, katere upoštevajo obe načeli in se ne odločajo za eno izmed teh. Količnik centralizacije in decentralizacije namreč pomeni organizacijsko ravnotežje (Ivanko 1999).

Z vidika centralizacije oz. decentralizacije nalog v organizaciji oz. odnosa med delom in celoto razlikujemo različne tipe struktur organiziranosti (Možina in drugi 2002):

1. funkcijsko strukturo organiziranosti,
2. produktno ali panožno strukturo, za katero je značilna decentralizirana struktura,
3. matrično strukturo organiziranosti, ki je kombinacija funkcijske in produktivne organiziranosti,
4. trapezoidno strukturo, katero sestavljajo strateški in operativni delovni timi,
5. mrežno strukturo organiziranosti, katero oblikujejo samostojne organizacije, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega proizvoda ali storitve,
6. virtualno strukturo organiziranosti, predstavlja obliko mrežne strukture, vendar povezuje večje število samostojnih organizacij pri proizvodnji virtualnih izdelkov ali storitev,
7. procesno strukturo pa oblikujejo procesi kot procesni timi in drugi udeleženci organizacije.

Grafično ponazoritev strukture organizacije imenujemo organizacijska shema ali organigram. S tovrstno shemo ponazorimo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji.

Organigram nudi štiri glavne informacije o strukturi organiziranosti (Možina in drugi 2002):

- prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije,
- vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela in s tem porazdelitev dela,
- prikazuje upravljalno - vodstveno hierarhijo,
- navpične povezave predalov prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

1.3 ORGANIZIRANJE IN DELITEV DELA V ORGANIZACIJI

Delitev dela se je pojavila pri organiziranju takrat, ko je naloga postala tako velika, da je ni mogel opraviti en sam človek in jo je bilo potrebno razdeliti med več posameznikov.

Raziskovalci organizacije dela izhajajo iz enotnega izhodišča, da je »organizacija zavestna dejavnost ljudi, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi ustvarila celoto iz množičnosti. Organizacijo dela opredeljujejo in razumejo kot zavestno človekovo dejavnost, ki določa, povezuje in usklajuje proizvodne tvorce, da bi se dosegli optimalni izidi dela in poslovanja« (Možina in drugi 2002, 375).

V vsaki organizaciji moramo razlikovati tri ravni organizacije:

- posameznik ali delovno mesto,
- delovna skupina in
- celotna organizacija.

Delitev dela je razčlenjevanje enotnega delovnega procesa ali skupne naloge na delne procese oz. delne naloge in dodeljevanje teh v izvedbo različnim izvajalcem.

Delitev dela poteka tako, da skupno nalogo razdelimo na manjše naloge in te manjše naloge še na drobnejše naloge, dokler ne pridemo do preprostih nalog, ki jih ni potrebno več členiti.

Pri razčlenjevanju skupne naloge moramo izhajati iz skupnega cilja organizacije. Skupna naloga organizacije določa vse delne ukrepe in naloge, ki organizaciji omogočajo doseganje učinka (Možina in drugi 2002).

Ivanko navaja, da »model organiziranosti lahko izgradimo le, če skupno nalogo razčlenimo na posamične aktivnosti do tolikšne stopnje nadrobnosti, da so sposobne za grupiranja po nosilcih, delovnih mestih, oddelkih, sektorjih, organih itd.« (Možina in drugi 2002, 378).

»Osnove analize in členitve skupne naloge so vse tiste podlage, po katerih členimo skupno nalogo organizacije na delne naloge, sposobne za programiranje, planiranje, razporejanje in spremljanje stopnje izvršitve po njihovih nosilcih« (Možina in drugi 2002, 379).

Osnove za delitev skupne naloge navaja Kosiol (Možina in drugi, prav tam):

- proces izvajanja,
- objekt, na katerem se opravljajo procesi,
- rang kot osnova za razlikovanje delnih nalog,
- faze kot podlaga za členitve glede na označevanje in identifikacijo nalog, povezanih z načrtovanjem, izvajanjem in nadziranjem,
- namen kot osnova za razlikovanje zunanjih, primarno induciranih delnih nalog od sekundarno endogenih induciranih nalog.

Cilj delitve skupne naloge je, da ugotovimo vse potrebne delne naloge, ki opredeljujejo skupno nalogo do takšne stopnje, da lahko z njimi v postopku projektiranja modela organiziranosti konkretno zadolžimo posamezne nosilce nalog.

Tako z analiziranjem in členitvijo skupne naloge dobimo posamične naloge, ki jih morajo opravljati za to usposobljeni izvajalci naloge.

Analiza in členitev naloge sta tako nujni opravili in pogoj za konstruktivno organizacijsko oblikovanje organizacijskih osnov in njihovo povezovanje v celotno strukturo organiziranosti.

Končni cilj združevanja delnih nalog je konkretno organizacijsko oblikovanje organizacijskih osnov oz. strukturiranja organiziranosti.

Postopek združevanja oz. strukturne sinteze izvedemo tako, da najprej združimo in povežemo istovrstne delovne naloge in tako oblikujemo organizacijska mesta. S povezovanjem organizacijskih mest, z izmišljenim nosilcem, organizacijsko oblikujemo delovna mesta. Delovna mesta povezujemo in združujemo v organizacijske enote.

Organizacijske enote ustvarjamo v vsaki večji organizaciji, predvsem pa tam, kjer se naloge tako povečajo ali razširijo, da jih en človek sam ne more več uspešno opraviti.

Pri oblikovanju organizacijskih enot bi bilo dobro, če bi bile vse enako velike, kar pa v praksi težko dosežemo. Pomembno je, da v okviru ene enote lahko zagotovimo zaokroženost in celovitost določenih poslov in tudi možnost učinkovitega nadziranja (spremljanja in usmerjanja nosilcev dela v zeleno smer) (Možina in drugi 2002).

Združevanje nalog in njihovih nosilcev je zelo odvisna od vrste oz. strukture organiziranosti. Poleg tega pa je za natančno in konstruktivno združevanje pomembnih več načel, katere po različnih avtorjih navaja Ivanko (Možina in drugi 2002):

- cilj, ki ga želi enota doseči,
- proces, po katerem potekajo dejavnosti,
- zadovoljevanje uporabnikov,
- prostor, kjer procesi potekajo,
- istorodnost opravil,
- sorodnost opravil,
- povezanost oz. pogojenost opravil,
- pretežnost uporabe izida,
- matičnost,
- poseben interes,
- ločevanje opravil,
- avtonomija dela,
- posebna pozornost,
- koordinacija oz. število koordiniranih.

Ustrezna razčlenitev oz. delitev skupne naloge na delne naloge in njihovo združevanje, je podlaga za snovanje ali preoblikovanje modelov organiziranosti in je temelj strukture organizacije (Možina in drugi 2002).

1.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Bistvo spreminjanja je prehod iz obstoječega v novo, bolj obetavno stanje. Spreminjanja se lotimo, ko nismo več zadovoljni s trenutnim stanjem ali razmerami v organizaciji.

Inovacije in spreminjanje znotraj organizacij se le redko zgodijo po naključju. Proces spreminjanja mora biti organiziran (Morgan, 1989).

Sprememba je sestavljena iz nastanka nove ideje ter njene učinkovite implementacije v organizacijski proces, kar se odraza v dinamični rasti organizacije (Urabe in drugi 1988).

George in Jones opredeljujeta spreminjanje organizacije kot »gibanje, ki usmerja organizacijo iz sedanjega stanja k zaželenemu prihodnjemu stanju z namenom izboljšati učinkovitost poslovanja« (George in Jones v Stadler 2004).

Ivanko navaja, da: »Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje relevantnih vplivnih dejavnikov, pomembnih za uspešnost in učinkovitost organizacije. Trditev lahko podkrepimo z iskrivo mislijo J.M. Keynesa, ki je dejal: »Težava ni v sprejemanju novih idej, ampak v opuščanju starih, ki so zabetonirane v vsakem kotičku našega duha.«« (Gabrijelčič v Ivanko 1999, 27).

Organizacija so namreč ljudje in organizacija deluje v okolju, katerega sestavljajo ljudje. Ljudje pa imajo svobodno voljo in uveljavljajo svoje spremenljive interese. Zato je, kot pravi Biloslavo, organizacija živ organizem in zamira, če začne v njem prevladovati mrtva struktura (Biloslavo 2006, 341).

Po Streblu je način spreminjanja organizacije odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Strebel pristope za spreminjanje organizacije v osnovi deli na mehke in trde. Mehki načini spreminjanja organizacije so zvezni, ne-tvegani in evlucijski. Pridejo v poštev, ko so pritiski za

spremembe, kot tudi odpori proti spremembam majhni in ko ima podjetje za prilagoditev spremembam še dovolj časa. Trdi načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski ter pridejo v poštev, ko so pritiski za spremembe veliki, kot tudi odpori proti spremembam, in ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek. Ko se organizacija odzove med zadnjimi na spremembe, je možnost vplivanja managementa na spremembe zelo majhna. Preostane le še možnost izbire ustreznega odziva, ki je odvisen od pravilne ocene sil, ki povzročajo spremembe in vrste odporov proti spremembam. Če je sila, ki povzroča spremembe močna in raste ter v okolju obstajajo močni odpori proti spremembam, pridejo v poštev radikalne - trde metode spreminjanja podjetja. Če je podjetje odprto za spremembe, se odpori lahko premagajo postopno s pomočjo mehkih metod spreminjanja. Uvedba radikalnejših sprememb kot je potrebno, lahko povzroči več škode kot koristi. Sile odpora proti spremembam določajo, do katerega nivoja bodo zaposleni vključeni v oblikovanje sprememb. Pri šibkih odporih je v oblikovanje sprememb vključenih več zaposlenih, medtem ko je v primeru visokih odporov vključeno večinoma le vodstvo (Tavčar 1999).

Eden od tipičnih predstavnikov trdega načina spreminjanja organizacije je reinženiring, ki pomeni celovito preoblikovanje poslovnega procesa in s tem vseh njegovih temeljnih poslovnih funkcij v cilju radikalnega izboljšanja konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema. Reinženiring ne pomeni le manjših sprememb, temveč predstavlja korenito preoblikovanje obstoječega načina dela ali pogosto oblikovanje poslovnega procesa na popolnoma novih temeljih, s čimer se doseže nižje stroške, višjo kakovost, boljši servis, hitrejšo odzivnost. Predvsem zaradi radikalnega pristopa k spreminjanju podjetja, pa lahko reinženiring povzroči tudi negativne učinke, kot je znižanje motivacije in inovativnosti, težje upravljanje spremenjenih procesov in podobno (Hammer 1994).

Vila Antun (Bernik in drugi 1999), o reinženiringu organizacije pravi: »Reinženiring organizacije se ne zadovoljuje z odgovorom na vprašanje: »Kako naj delam bolje, hitreje in ceneje«, temveč postavlja vprašanje: «Zakaj sploh delamo tako, kakor delamo?» Omenja tudi idejo Hammerja in Champya, da je treba staro organizacijo in njene principe

preprosto izbrisati, ukiniti in začeti vse znova. Avtorja menita, da je potrebno narediti takole:

- temeljito – vprašati se moramo, zakaj sploh delamo kar delamo, in zakaj to delamo na tak način,
- radikalno - ne popravljati in krpati staro, ampak začeti na novo,
- dramatično - to pomeni veličasten skok in ne kak neznamen napredek. Zamenjati in izboljšati vse za 100 %.

Reinženering organizacije pa zahteva (Bernik in drugi 1999):

- angažiranje managementa; potrebno je angažiranje vodilnih, saj se zahtevajo velike spremembe vseh nalog in strukture podjetja,
- velika intenziteta angažmaja, zlasti v timu, ki bo to izvajal, in sicer ves delovni čas,
- preoblikovanje je treba opraviti radikalno: spremembe načina dela, grupiranje nalog, managementa, organizacijske strukture,
- poudarek je na končnem outputu, ki ima vrednost za končnega uporabnika;
- procesi morajo biti široko zasnovani, z vsemi svojimi elementi,
- eliminirati papirologijo, odločanje postaviti tja, kjer se akcije res izvajajo,
- razbite elemente posameznih nalog in poslov sestaviti v logične celote in jih poveriti posameznikom ali majhnim skupinam,
- zmanjšati število hierarhičnih nivojev,
- oblikovati medfunkcijske time,
- znotraj posameznih procesov poudariti naloge, ki se lahko vzporedno opravljajo, da bi skrajšali cikle.

Radikalno obliko reinžineriranja pa pogosto najdemo v obliki utopičnih idej, ki se poskušajo uveljaviti v delujočih organizacijah. Običajno ne izboljšujejo trenutnega delovnega procesa organizacije (McLoughlin in Harris, 1997).

Med mehke načine spreminjanja organizacije uvrščamo strateški management, celovito obvladovanje kakovosti, upravljanje z znanjem, učečo se organizacijo in druge.

Pojem strateškega managementa definira več avtorjev, med njimi avtorja Certo in Peters, ki pravita, da je strateški management: »kontinuiran, iterativen proces prilagajanja celotnega podjetja okolju« (Vila in Kovač 1998, 226).

Strateške odločitve so tiste odločitve, ki upoštevajo celotno okolje, v katerem neka organizacija deluje, vse vire, prav tako pa tudi ljudi, ki tvorijo organizacijo. Prav tako pa je pomembno upoštevati tudi medsebojna razmerja med pravkar naštetimi dejavniki.

Strateški management lahko opredelimo tudi kot skupek odločitev in delovanj, ki vodijo k razvoju učinkovite strategije za doseganje skupnega cilja (Luffman in drugi 1996).

Strateški management se je oblikoval v sedemdesetih in osemdesetih, ko se je čas za prilagajanje in odzivanje na okolje krajšal. Potrebno je bilo oblikovati sistem učinkovitega in hitrega odziva, ki bi upošteval dolgoročne koristi in cilje podjetja (Vila in Kovač 1998).

Strateški management je sistematični pristop k naraščajoči odgovornosti vodstva organizacije, da le to postavi v položaj, ki bo zagotavljal kontinuirano uspešno delovanje organizacije in jo zavaroval pred neprijetnimi presenečenji (Ansoff in McDonnell 1990).

V strokovni literaturi se torej pojavljajo različne definicije strateškega managementa. Skupne značilnosti različnih strokovnih pristopov strateškega managementa sta povzela Kovač in Vila:

- proces strateškega managementa je kontinuiran proces, ki mora biti sestavni del vsakodnevnih vodstvenih aktivnosti,
- posamezne faze sestavljajo ciklično ponavljajoče se naloge, ki potekajo vzporedno in se med seboj prepletajo,

- sprememba rezultata ene faze vpliva na rezultate drugih faz. To pomeni, da obstaja določena povezanost posameznih faz,
- medsebojna povezanost posameznih faz zahteva nenehno povratno preverjanje poteka celotnega procesa,
- proces strateškega managementa je opredeljen kot dinamičen sistem, kar pomeni, da se spreminja.

Avtorja povzemata tudi najbolj značilne faze strateškega managementa. Pri prvi fazi gre predvsem za postavljanje temeljnih izhodišč (oblikovanje poslanstva, vizije, ciljev) ali za analizo okolja in organizacije. V drugi fazi se oblikuje strategija in cilji organizacije. Pri tretji fazi gre za implementacijo strategije, četrta faza pa je kontrola uresničevanja in evalvacija postavljene strategije (Vila in Kovač 1998).

Koncept učeče se organizacije, kot mehak pristop k spreminjanju organizacije, je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka - zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki - zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Učeča se organizacija je organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu. Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje: sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj - benchmarking in hiter ter učinkovit transfer znanja skozi organizacijo (Garvin v Peršič 2005).

Za doseganje sprememb je najprej potrebno spoznanje, da so te spremembe smotrne in potrebne. Ljudje morajo spoznati, da so spremembe res potrebne in se ločiti od načina razmišljanja » na tak način smo do sedaj vedno delali« (Carnall 1995, 74).

Spremembe pa lahko uvedemo le, če za to pridobimo zaposlene, katerim lahko le preko argumentov in s strokovnim prepričevanjem, predstavimo koristnost načrtovanih sprememb.

1.4.1 Izvajalci sprememb v organizaciji

V organizaciji je za izvajanje sprememb odgovorno vodstvo organizacije. Vodstvu lahko pri uvajanju sprememb pomagajo tako notranji kot zunanji svetovalci. Svetovalci imajo nalogo nadziranja uvajanja sprememb, olajševanja in spremljanja. Prav tako so usmerjevalci in umirjevalci ter olajševalci.

Zunanji svetovalci imajo to prednost, da so nepristranski, probleme vidijo bolj objektivno, prav tako pa lahko posredujejo izkušnje iz drugih institucij. Zunanji sodelavci lahko z zaposlenimi lažje odkrito spregovorijo o občutljivih problemih in težavah v organizaciji.

Zunanji sodelavci pa si težje pridobijo zaupanje zaposlenih, prav tako težje odkrijejo bistvo problemov. Ponavadi predlagajo bolj drastične spremembe, kot notranji sodelavci (Mesec in Ovsenik 2005).

Ivanko kot prednosti zunanjih organizatorjev navaja naslednje (Ivanko 1999):

- niso obremenjeni s preteklostjo svoje organizacije,
- niso preobčutljivi glede svojih predlogov,
- niso obratovalno slepi in
- suvereno lahko prenašajo in primerjajo izkušnje iz drugih institucij.

Kot slabost zunanjih organizatorjev pa, podobno kot Mesec, Ivanko vidi v tem, da le ti rabijo določen čas, da zberejo potrebne podatke, prav tako pa obstaja nevarnost, da ne zberejo vseh relevantnih podatkov, kar pa lahko vpliva na postavitve napačne diagnoze ali celo na izbiro neustreznih terapevtskih sredstev (Ivanko 1999, 79).

Notranji svetovalci so običajno člani strokovne organizacije. Organizacijo dobro poznajo, prav tako poznajo ljudi v njej, zaradi česar si lažje pridobijo zaupanje zaposlenih. Prav tako je notranji svetovalec - organizator sprememb, seznanjen s številnimi informacijami o organizaciji, ki mu pri spreminjanju organiziranosti koristijo.

Senčna stran teh organizatorjev pa je »prevelika navajenost, kar moremo označiti z obratno slepoto, ki ovira organizatorja pri iskanju ustreznih in izvernih rešitev« (Ivanko, prav tam).

Ivanko tako predlaga, da je za najučinkovitejše spreminjanje organizacije potrebno oblikovati time, ki jih sestavljajo tako notranji strokovnjaki same organizacije, kot tudi zunanji svetovalci.

1.4.2 Razlogi za spreminjanje organizacije

»Razlogi za spremembe so zunanji ali notranji dejavniki, ki pripomorejo k uvedbi spremembe ne glede na to, ali jo dojemamo kot potrebo, priložnost ali grožnjo« (Grundy, 1993, 24).

Podobno kot Grundy večina avtorjev loči med zunanjimi in notranjimi dejavniki, ki vplivajo na spremembe v organizaciji.

1.4.2.1 Zunanji razlogi za spreminjanje

Organizacija je lahko uspešna, če svojim udeležencem lahko ponuja več enakih in predvsem drugačnih koristi kot njene tekmice oz. druge podobne organizacije.

In kot pravi Biloslavo: »V procesu razvoja civilizacije mnogi kratkoročni dogodki vplivajo na interese zunanjih udeležencev, s katerimi je organizacija v menjalnih razmerjih – menjajo se potrebe in spreminjajo se prevladujoče vrednote. Vse sproži

vplive na organizacijo, ta pa se nanje odziva, da bi obstala in bila uspešna.« (Biloslavo, 2006, 342).

Zunanji dejavniki so najmočnejši in najvidnejši ter hkrati pridobijo takojšnjo pozornost vodstva organizacije (Lowenenthal 1994).

George in Jones opredeljujeta sile, ki vplivajo na spreminjanje organizacije (George in Jones v Stadler 2004):

- konkurenčne sile,
- ekonomske, politične in globalne sile,
- demografske in socialne sile ter
- etične sile.

Grundy kot zunanje razloge navaja spremembe v konkurenčnih silah, regulaciji ali deregulaciji, spremembe v pričakovanjih uporabnikov in spreminjanje standardov, tehnološke spremembe (Grundy 1993).

Mesec govori o zunanjih pritiskih k spremembam, h katerim prišteva spremembe v sestavi in značilnosti prebivalstva, staranje delovne sile, spremembe izobrazbene strukture, kvalifikacijske strukture, preobilje ali pomanjkanje delavcev spremembe na tržišču (pojav novih potreb pri uporabnikih, dostopnost virov in sredstev), socialne in politične spremembe, spremembe v vrsti in množini socialnih problemov itd. (Mesec in Ovsenik 2005).

1.4.2.2 Notranji razlogi za spreminjanje

Notranji dejavniki sprememb so običajno povzročeni s strani zaposlenih te organizacije, pri čemer je tudi možno, da so takšne zahteve zaposlenih posledica zunanjih vplivov (npr. zakonov ali pritiska javnosti). Notranji dejavniki niso tako vidni, kot zunanji, predvsem zato, ker se notranji dejavniki običajno ne izražajo na strukturiran način. Običajno se pojavijo kot problemi med zaposlenimi (npr. padec delovne morale) (Lowenenthal 1994).

Biloslavo (Biloslavo 2006) govori o treh pomembnih notranjih razlogih za spreminjanje organizacije.

Kot prvega označuje potrebe ljudi v organizaciji. Zaposleni namreč vstopajo v organizacijo z namenom, da bodo v njej bolje in uspešneje uresničevali svoje interese kot izven nje. Organizacija pa sodelavce sprejema z namenom, da bi bolje dosegala svoje cilje. Potrebe ljudi pa se s časom spreminjajo iz večih razlogov. S spremembo potreb zaposlenih pa se spreminjajo pričakovanja, ki jih imajo do organizacije - to pa zahteva spremembe.

Kot drugi razlog avtor omenja ustvarjanje novega znanja. Kot pravi: » Organizacija lahko preživi in uspeva le, če nenehno in sproti ustvarja nove temeljne zmožnosti kot osnovo za uspešnost v prihodnosti. Nova znanja največkrat zahtevajo drugačno delovanje, torej spreminjanje organizacije« (Biloslavo 2006, 342).

Tretji notranji razlog za spreminjanje organizacij pa je spreminjanje prevladujočih vrednot sodelavcev, ki se odražajo v kulturi organizacije. Vrednote se skozi čas spreminjajo, prav tako nastaja obilo novih vrednosti. In če v organizaciji pridobivajo vpliv ljudje z drugačnimi vrednotami, se posledično spreminja tudi kultura organizacije in z njo način delovanja organizacije.

Grundy navaja kot notranje razloge predvsem zmanjševanje produktivnosti in prihod novih vodilnih delavcev (Grundy 1993).

Mesec, ki govori o notranjih pritiskih, konkretizira zgoraj navedene razloge, ko med pritiski omenja težnjo zaposlenih pri izboljšanju strokovne usposobljenosti, težnjo po večji avtonomiji pri delu, po bolj ustvarjalnem delu, po boljšem sistemu nagrajevanje, po preureditvi delovnih obveznosti, po doslednejšem in bolj odločnem vodenju, po izboljšanju delovnih pogojev (Mesec in Ovsenik 2005).

Za konec lahko dodamo, da mora vodstvo organizacije vedno pozorno spremljati spremembe v okolja, v katerem organizacija deluje, prav tako pa tudi spreminjanje pogojev znotraj organizacije same. Pri tem je pomembno, da vodstvo razume pomen teh sprememb in zna predvideti, kam te spremembe vodijo (Lowenthal 1994).

1.4.3 Proces spreminjanja organizacije

Proces spreminjanja organizacije je zelo kompleksen in zahteven proces, ki zahteva poglobljeno diagnozo in analizo. Doseči moramo namreč, kot pravi Ivanko (Ivanko 1999) ravnotežje med spreminjanjem in stalnostjo. V primeru, če v spremembah pretiravamo ali pa zamujamo s spremembami, se s tem izpostavljamemo tveganjem.

Nepremišljeno spreminjanje ima lahko namreč negativne posledice za organizacijo, prav tako pa lahko spremembe prizadenejo zaposlene v organizaciji in pojavijo se odpori proti spreminjanju, katere podrobno opisujemo ob koncu poglavja.

Ivanko prav tako navaja, da je ključni dejavnik pri spreminjanju človek in njegovo zavedanje, saj se globoka sprememba vselej začne pri človeku.

Spreminjanje organizacije mora biti premišljeno, temeljiti mora na določenem znanju in pripravah. Spreminjanje je namreč zapleten proces, ki je sestavljen iz zaporedja (Ivanko 1999):

- stalnost in red,
- sprememba,
- stalnost in red na višji ravni.

Pred izvajanjem sprememb moramo organizacijo analizirati. Analiza je ključnega pomena v procesu spreminjanja organizacije. Kot pravi Rozman: »Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost« (Rozman 2001, 22). Analiza torej dejansko pomeni spoznati dejansko stanje v neki organizaciji. Večina avtorjev analizo definira kot prvo fazo pri procesu spreminjanja organizacije.

Proces spreminjanja organizacije je sestavljen iz naslednjih faz oziroma korakov (Lewin v Stadler 2004):

1. odmrznitev organizacije iz obstoječega stanja,
2. uvedba spremembe,
3. zamrznitev organizacije v novem zaželenem stanju s ciljem, da se zaposleni ne bi vrnili k prejšnjemu načinu dela in vedenju pri delu.

Nekoliko bolj podrobno faze spreminjanja organizacije definira Rozman (Rozman 2001):

1. ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi lahko stanje povzročili,
2. iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja,
3. določitev zaželenega stanja,
4. določitev poti, načina doseganja zaželenega stanja,
5. izvedba spremembe,
6. ocena, kontrola izvedenega in posledic,
7. zamrznitev novega stanja.

George in Jones pa govorita o akcijskem raziskovanju: «Akcijsko raziskovanje je zbiranje in pridobivanje znanja, ki ravnateljem pomaga določiti zaželeno prihodnje stanje organizacije in planirati proces, ki jih bo pripeljal do tega zaželenega stanja» (George in Jones v Stadler 2004). Glavne faze akcijskega raziskovanja so:

1. diagnoza organizacije,
2. določitev zaželenega stanja,
3. uvajanje spremembe,
4. ocenitev izvedene spremembe,
5. institucionalizacija akcijskega raziskovanja.

Mesec govori o treh stopnjah pri uvajanju sprememb v organizaciji. Najprej moramo ugotoviti diagnozo organizacije. V diagnozi skušamo ugotoviti, kakšne spremembe so potrebne, da bi organizacija dosegla svoje strateške cilje. Diagnoza je sestavljena iz dveh delov in sicer (Mesec in Ovsenik 2005):

1. **Analize potreb.** S pomočjo intervjujev in anket poskušamo ugotoviti, kakšno znanje in usposobljenost bi naj imeli zaposleni, da bi organizacija dosegla svoje cilje.
2. **Analize problemov,** pri kateri ugotovimo, s kakšnimi problemi se srečuje organizacija in kaj ovira doseg njenih ciljev. Problemi se lahko pojavijo na šestih področjih organizacije in sicer:
 - a. **Smotru.** Vodstvo organizacije mora jasno določiti, kaj naj organizacija dela in kaj je njena dejavnost. Poslanstvo organizacije mora biti jasno. V kolikor vodstvo premalo usmerja dogajanje, prihaja do problemov v organizaciji.
 - b. **Strukturi.** Struktura organizacije, o kateri smo že govorili, mora biti takšna, da podpira in olajšuje doseganje smotrov organizacije.
 - c. **Sistemih podpore** - računalniška in druga oprema, tehnike, procesi, informacijska podpora.
 - d. **Odnosi.** Odnosi v organizaciji bistveno vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev. Sodelovalni odnosi vzpodbudno vplivajo in olajšujejo doseganje ciljev organizacije, destruktivni pa jih otežujejo.
 - e. **Vodenje.** Organizacija se ne more uspešno razvijati in prilagajati zahtevam okolja, če ima neustrezno vodenje. Vodstvo je namreč tisto, ki mora dajati pobudo za spremembe in blažiti odpore proti spremembam.

3. **Intervencija:** uvajanje sprememb. Govorimo lahko o dveh skupinah posegov v organizacijo oz. dveh vrstah sprememb:
 - a. spreminjanje človeškega dejavnika (usposobljenost, stališča, medosebni in skupinski odnosi) in
 - b. spreminjanje tehnostukturalnega dejavnika, kar pomeni spreminjanje strukture in tehnologije organizacije.

4. **Spremljanje in evalvacija** – pomeni spremljanje uvedenih sprememb in sicer z ojačanjem novega stila in odkrivanjem ter popravljanjem napak v implementaciji.

Ivanko pri opisu metodologije načrtnega izboljševanja izida v postopku analiznega ocenjevanja organiziranosti povzema Nemca. Avtor navaja sedem delovnih sekvenc, ki si sledijo po vrstnem redu (Ivanko1999):

1. anamneza (popis relevantnih podatkov),
2. analiza (proučitev zbranih podatkov),
3. diagnoza (spoznavanje vzrokov),
4. terapija (opredelitev in izbira metod in tehnik),
5. uvajanje sprememb,
6. nadziranje,
7. korektura.

Anamneza pomeni opis stanja v določeni organizaciji. Do nje pridemo, ko zberemo relevantne podatke, ki nam kasneje omogočajo analiziranje obstoječe organiziranosti in kasnejše uvajanje sprememb.

Z analizo razčlenimo z anamnezo zbrane podatke in sklepamo o vzrokih obstoječega nekoristnega stanja v organizaciji. V fazi analiziranja prav tako načrtujemo in oblikujemo posredovalce, ki bodo vplivali na izboljšanje stanja v organizaciji.

Organizacijska diagnoza je spoznavanje vzrokov entropije sistema organizacije, presojanje možnosti za njihovo odpravo in uvajanje ukrepov za izboljšanje izidov poslovnega sistema.

Organizacijska terapija pa zajema opredelitev in izbiro metod in tehnik, s katerimi oblikujemo nadzorne, izboljševalne in vzdrževalne posredovalce. V tej fazi sestavimo načrt racionalnih ukrepov, kar pomeni (Nemec v Ivanko 1999):

- določimo vrsto in zaporedje ukrepov,
- izberemo metode in tehnike, ki jih bomo uvajali,
- določimo nosilce izvajanja ukrepov, metod in tehnik,
- ocenimo stroške za uvedbo novih metod in tehnik,
- določimo roke za uvajanje in izvajanje ukrepov, metod in tehnik v prakso organizacije.

1.4.4 Spreminjanje strukture organizacije kot pot k odličnosti

Novodobni izzivi (kot so delovanje v globalnem trgu, oblikovanje organizacijskih struktur v spremenljivih okoljih, obvladovanje kompleksnosti okolja in hitrosti sprememb, povečevanje pristojnosti zaposlenih itd.), zahtevajo od organizacij, da se prilagajajo novim razmeram, kot pravi Kovač: »sodobne organizacije v temeljih spreminjajo klasično opredelitev organizacije« (Ivanko in drugi 1999, 149-150).

Avtor tako povzema druge avtorje in navaja zglede za uspešno organizacijo (Ivanko in drugi 1999):

STARA USPEŠNA ORGANIZACIJA: NOVA USPEŠNA ORGANIZACIJA:

- | | |
|------------------|------------------|
| - velikost | - hitrost |
| - jasna vloga | - fleksibilnost |
| - specializacija | - integrativnost |
| - nadzor | -inovativnost |

Odličnost pomeni nekaj vrhunskega, nekaj kar ima najvišjo vrednost in najvišjo kakovost. Odličnost je nekaj izjemnega in veličastnega (Možina in drugi 2002).

Organizacijska odličnost je tako vezana na nekaj izjemno dobrega, temelj le te pa je kakovost. Teorija organizacije je do sedaj razvila že precej načinov in zasnov, ki vodijo k odličnosti organizacij (Ivanko 1999).

Ivanko nadalje navaja, da so učinkovite in uspešne tiste organizacije, ki znajo hitro reagirati na vplive okolja in organizirati svoje notranje dejavnike (Ivanko 1999).

Avtor omenja tudi pomembnejše značilnosti odličnih organizacij iz raziskave Search in Excellence avtorja Peters –Watermana iz leta 1992 (Ivanko1999):

- usmerjenost v akcije (pomeni predstaviti dejstva brez olupšav, osredotočiti se na kritične vsebinske dejavnike uspeha, preizkusiti nove ideje in jih ne takoj zavrniti, potrebno je organizirati projektne skupine za reševanje posameznih problemov, preveriti, kako bomo nove ideje prenesli v prakso in oceniti posledice vsake akcije),
- hitra in učinkovita realizacija odločitev,
- usmerjenost k trgu, poznavanje potreb kupcev (v našem primeru uporabnikov),
- produktivnost na osnovi angažiranja delavcev (katero zagotavljajo: osebni stiki namesto anonimnosti in dopisovanja, oblikovanje timov za produktivnost in kakovost, ugotavljanje uspešnosti delov organizacije, ustvarjanje identitete ljudi z organizacijo, zadostna količina informacij za vse sodelavce),
- prostost organizacijskih delov in spodbujanje poslovnega razmišljanja (katero omogoča usmerjenost navzven, na zahteve in potrebe okolja, gotovost za uporabnike, aktivno vključevanje v njihove potrebe, upoštevanje predlogov in izkušenj uporabnikov),
- enostavna organizacijska zgradba (ki jo zagotavlja: relativno majhne in samostojne organizacijske enote, oblikovanje problemskih in projektnih skupin za konkretno in temeljito reševanje problemov namesto podrobne delitve dela in

- nalog, manj posvetovalnih in koordinacijskih organov in namesto teh jasna odgovornost posameznikov in delovnih skupin, dosledno spremljanje ključnih dejavnikov, majhne centralne štabne službe in maloštevilni upravno administrativni aparat),
- osredotočanje na poslovna področja, ki jih obvladamo, jasna predstava o lastni organizaciji,
 - neposreden stik vodstva z operativnim poslovanjem,
 - zamenjave birokratsko organizacijske regulacije s skupnimi ciljnim vrednotami.

Ivanko meni, da odlične organizacije težijo k neformalnim strukturam. Moto njihovega strukturiranja je majhnost organizacijskih enot. Najučinkovitejše organizacije naj bi štele od sedem do deset zaposlenih. Prav tako je značilnost uspešnih organizacij, da jih sestavljajo ljudje, ki želijo delati v skupinah, timih, da so enote sestavljene iz zaposlenih, ki se med seboj dobro razumejo. Delovne skupine morajo znati eksperimentirati, morajo nenehno iskati rešitve, biti morajo inovativne, znati morajo tvegati. Raziskave kažejo, da težijo odlične organizacije v svojih strukturah organiziranosti k (Ivanko 2005):

- 1 majhnim in samostojnim organizacijskim enotam,
- 2 oblikovanju projektnih skupin za konkretno in temeljito reševanje nalog oziroma problemov,
- 3 zmanjševanju posvetovalnih in koordinacijskih organov,
- 4 jasni odgovornosti posamezniku in skupin,
- 5 majhnemu številu in obsegu štabnih funkcij.

Drucker govori o tem, da edina prava organizacijska struktura ne obstaja. » Po vseh teh letih izkušenj bi moralo danes biti že povsem jasno, da je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje jasne prednosti, jasne omejitve in jasne namene. Danes bi moralo biti povsem jasno, da nobena organizacijska oblika ne more biti končna in edina rešitev. Je namreč orodje za povečevanje produktivnosti ljudi pri njihovem skupnem delu. Glede na

to opredelitev je posamezna organizacijska struktura primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času« (Drucker 2001, 21).

Najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju organizacijske strukture je temeljna naloga, ki bi jo naj neka organizacija opravljala. Tako je cilj organizacijskega strukturiranja ustvariti najprimernejšo strukturo za doseganje najboljšega možnega skupnega cilja organizacije (Bullinger in Warnecke 1996).

Drucker navaja tudi nekaj organizacijskih načel (Drucker 2001):

- Preglednost organizacije - Drucker pravi, da morajo zaposleni biti obveščeni o strukturi organizacije, prav tako morajo strukturo tudi razumeti.
- V organizaciji mora obstajati oseba, ki ima pristojnost sprejemanja ključnih odločitev in ki ima jasno pristojnost dajanja ukazov v primeru krize.
- Organizacija naj bi imela enega gospodarja - Drucker načelo navezuje na star pregovor, ki pravi: » Suženj, ki ima tri gospodarje, je svoboden človek.« Drucker pri tem opozarja, da zaposleni ne smejo biti postavljeni v položaj, ko bi morali izbirati, komu bodo zvesti.
- Strukturno načelo, ki pravi, da naj ima organizacija čim manj plasti, da naj bo čimbolj ploska.

Drucker še pravi, da se bomo v prihodnosti vsi morali lotiti preučevanja prednosti in slabosti različnih organizacijskih oblik in predvideva, da bomo v prihodnosti najverjetneje morali delati sočasno v različnih organizacijskih strukturah (Drucker, prav tam).

Osnovna načela strukturiranja ali prestrukturiranja učinkovitih in uspešnih organizacij so torej (Ivanko 2000):

- enostavna struktura organiziranosti z jasnimi odnosi,
- pregledna velikost organizacijskih enot,
- organiziranost za določeno obdobje,

- jasno določeni odgovorni posamezniki,
- čim manj organizacijskih ravni,
- majhen obseg štabnih funkcij,
- enostavnost organizacijskih procedur in postopkov.

1.4.5 Ovire pri spreminjanju organizacije in odpori proti spreminjanju

Brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni napredka in ni prihodnosti za organizacijo, prav tako brez spreminjanja ni temeljnih možnosti za prihodnost in učinkovitega uveljavljanja organizacije. Spreminjanje je tako, kot meni Tavčar, »nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije« (Možina in drugi 2002, 753).

Večina ljudi znotraj organizacije se boji večjih sprememb, spreminjanje je v redkih primerih enostavno in lahko povzroči celo vrsto konfliktnih situacij znotraj organizacije (Nadler 1998).

Spreminjanje organizacije in pobudniki spreminjanja vedno znova naletijo na odpore zaposlenih. Kot pravi Mesec: »Zaposleni, in to velja za vse, razen za pobudnike sprememb, pa so navadno bolj naklonjeni predlogom za spremembe, dokler ni nevarnosti, da se bodo zares začeli izvajati, in dokler se spremembe uvajajo daleč stran od njihovega delovnega mesta. Ko pa vidijo, da se bodo spremembe začele uvajati, in da bodo tudi sami vpleteni, navadno niso nič navdušeni nad njimi. Nasprotno, v organizacijah se praviloma pojavi odpor do sprememb.« (Mesec in Ovsenik 2005).

Odpori se pojavljajo na ravni posameznikov, skupin ali celo na ravni organizacije kot celote.

Strebel v grobem kot glavne tipe odporov navaja (Strebel 1992):

- zaprte odnose,
- zasidrano oziroma uveljavljeno kulturo,

3. **Strah pred neuspehom pri učenju novih veščin.** Spremembe v naravi dela lahko od zaposlenih zahtevajo, da se morajo naučiti novih delovnih postopkov. Učenje pa vključuje možnost neuspeha in s tem lahko ogrozi človekovo samopodobo in družbeni status.
4. **Izguba statusa in socialne varnosti.** Uvajanje sprememb lahko povzroči uvajanje novih delovnih shem, kar pomeni, da postanejo delovna mesta, ki so bila nadrejena, sedaj podrejena, nekatera delovna mesta se lahko ukinejo, kar pa povzroči lahko tudi izgubo socialne varnosti ali določenega statusa.
5. **Osebnostni konflikti.** Vzrok odporov so lahko neustrezne osebnostne lastnosti pobudnikov sprememb oziroma tistih, ki uvajajo spremembe (vzvišenost, avtoritativnost, oholost, oblastnost, aroganca, narcizem, neprijaznost).
6. **Pomanjkanje taktnosti in neustrezno izbran čas.** Pri uvajanju sprememb moramo biti taktni in občutljivi za probleme delavcev. Upoštevati pa moramo tudi primernost časa.

Podobno kot Mesec opredeljuje vzroke odporov pri posameznikih tudi Tavčar, ki pravi, da so razlogi pri posameznikih lahko naslednji (Robbins in Stephen v Možina in drugi 2002):

1. **Ogrožene koristi.** Sprememba lahko zaposlenim odvzame ali razvrednoti dosedanje prednosti in ugodnosti, ki so jih kakorkoli pridobili.
2. **Sprememba navad.** Ljudje se ponavadi oklepamo navad in lagodnih rutinskih odločitev za preskušene in ugodne možnosti. Spremembe narekujejo novosti, ki za posameznika velikokrat pomenijo napor ali tveganje.
3. **Ogrožena varnost.** Vsaka sprememba prinaša tveganje in med zaposlene vnaša občutek »nevarnosti«.
4. **Strah pred neznanim.** Zaposleni ne znajo presoditi, ali jim sprememba prinaša tveganje, ali jih bo ogrožala ali ne, kar pa povzroča nezaupanje.
5. **Izbirno dojetanje.** Zaposleni dojemajo le tiste informacije o spremembah, ki se ujemajo z njihovimi navadami in predstavami o koristih. Te navade novostim ponavadi niso naklonjene.

Med skupinske in organizacijske vzroke odpora po Mescu spadajo:

1. **Ogrožanje kulture organizacije in medosebnih odnosov.** Spremembe namreč pomenijo spreminjanje kulture organizacije, kultura pa, kot pravi Meseč je »lepilo, ki povezuje ljudi v organizaciji«. Spreminjanje organizacije prinaša nove navade in vrednote, posebno, če vanjo vstopajo novi ljudje. Pri zaposlenih, ki so jim stare navade in vrednote veliko pomenile, se bodo pričeli upirati spremembam.
2. **Ogrožena je struktura moči.** Spremembe navadno ogrožajo obstoječo strukturo moči v organizaciji. Strukturo moči lahko spremenijo že uvajanje nove organizacije dela, novi programi, kadrovske spremembe itd.
3. **Vztrajnost organizacijskih struktur.** Ob uvajanju sprememb v organizaciji so ogrožene tudi strukture ter drugi načini ravnanja (načini komunikacije, usposabljanja, nagrajevanja).
4. **Vztrajnost subsystemskih odnosov.** Organizacija je celota odnosov med njenimi deli in sprememba posameznega dela vpliva na delovanje drugega dela. Nobena sprememba se ne odraža le na spremenjenem podsistemu, temveč se kaže na vseh delih, ki se zaradi tega upirajo spremembam.
5. **Ogroženost osebnih investicij.** Posamezni člani organizacije, ki so lahko v preteklosti investirali v organizacijo lastna sredstva, se lahko uprejo spremembam, saj bi s tem bil ogrožen njihov prispevek. Nekateri člani pa se močno identificirajo z organizacijo in so zanjo v preteklosti naredili več, kot je bila njihova dolžnost. Spremembe lahko ogrozijo podobo organizacije, kakšno so si prizadevali ustvariti.

O skupinskih vzrokih odpora govori tudi Tavčar, ki navaja da: »pri nasprotjih med skupinami je odločilno razmerje med zavzemanjem za interese skupine in organizacije« (Možina in drugi 2002, 755).

Med skupinske vzroke Tavčar prišteva (Tavčar po Robbins in Stephen v Možina in drugi 2002):

1. **Vztrajnost struktur.** Organizacija namreč sprejema takšne sodelavce, ki se strinjajo z njeno naravnostjo. V kolikor pride do spreminjanja naravnosti organizacije, le to izzove odpore pri zaposlenih, katera naravnost ostaja takšna, kakršna je bila.
2. **Notranja so odvisnost.** Parcialne spremembe v enem delu organizacije zadevajo tudi mnoge druge dele, če so v nasprotju z njihovimi interesi.
3. **Vztrajnost skupin.** Sodelavci delujejo v skupinah, te pa terjajo od njih skladno vedenje. Vedenje skupin je tako bolj togo kot delovanje posameznikov.
4. **Ogrožena ekspertiza.** Zaradi sprememb lahko izgubi veljavo dotlej zbrano znanje in izkušnje.
5. **Ogrožena ustaljena razmerja moči.** Spremembe ogrozijo stabiliziran sistem moči in vplivov posameznikov v organizaciji. Sprememba lahko povzroči grožnjo posameznikom, da ostanejo brez dela, svoje moči in se zaradi tega uprejo spremembi.
6. **Ogrožena ustaljena razporejenost virov.** Posamezniki, skupine ali deli organizacije si v dolgotrajnih prizadevanjih pridobijo deleže posameznih sredstev in se uprejo spremembam, ki bi lahko to ogrozile.

1.4.5.2 Strategije za prevladovanje odporov

Odpori proti spremembam so številni in, kot pravi Mesec, popolnoma naravni in razumljivi. Pomembno je, da jih vzamemo kot nekaj običajnega in nanje ne reagiramo z jezo ali celo maščevanjem (Mesec in Ovsenik 2005).

Spreminjanja pa ni, dokler pritisk ne preseže odpora ali dokler se odpor ne zniža toliko, da pritisk sproži spreminjanje. Tako lahko govorimo o dveh različnih načinih reagiranja na odpore. Prvi je t.i. trd in se v literaturi poimenuje »prelom«, drugi pa je mehkejši in se ga poimenuje »prehod« (Tavčar po Strebel v Možina in drugi 2002, 755-756).

Strebel tako definira »prelom« kot nenadno radikalno spremembo in ga razlikuje od »prehoda«, katerega označuje kot postopno radikalno spremembo (Strebel 1982).

Trdo obvladovanje odporov je navidez enostavnejše, saj gre za stopnjevanje pritiska toliko časa, da se zlomi najmočnejši odpor in potisne organizacijo, skupino ali posameznika s področja, kjer ni sprememb, čez področje preloma v ciljno področje sprememb. Prelom ima veliko negativnih strani, saj udeleženci prehod dojemajo kot nasilje, nanj se odzovejo z uklonitvijo, kar pa prinaša nejevoljo, lahko tudi maščevalnost in sovraštvo (Možina in drugi 2002).

Slika 2: Neetične taktike za trdo spreminjanje na ravni posameznika

TAKTIKE	RAVNANJE
Mešetarjenje	<ul style="list-style-type: none"> • odmerjanje posebnih koristi vplivnim sodelavcem, da odnehajo; • taktika odpira pot izsiljevanju oziroma vsesplošnim zahtevam po posebnih ugodnostih, ki brž presežejo možnosti organizacije.
Manipuliranje	<ul style="list-style-type: none"> • vplivanje na sodelavce v nasprotju z njihovimi interesi, ponavadi z zavajanjem, ustvarjanjem posebnih okoliščin; • ni le etično vprašljivo, temveč tudi nevarno »žejne čez vodo voditi« tiste ljudi, s katerimi bo manager imel še dolgo opraviti.
Kooptiranje	<ul style="list-style-type: none"> • management pritegne vplivne upornike v proces odločanja in vodenja (zares ali samo na videz); • to jim laska, hkrati pa jim zaveže roke; ne nazadnje je za managerja bolje, da ima morebitne nasprotnike nenehno pred očmi.
Vajeništvo	<ul style="list-style-type: none"> • vodstvo razporedi vplivnega upornika na delo skupaj z zagovornikom sprememb, ki pa je vpliven zaradi znanja, veččin, izkušenj; • učenec največkrat sledi mentorju, vzorniku, čeprav ta izvaja prav tiste spremembe, ki se jim je bil učenec poprej postavljajal po robu.
Indoktriniranje	<ul style="list-style-type: none"> • enostransko informiranje otopi posameznikovo kritičnost in mu vcepi poglede in stališča, ki so povšeči managementu; • taktika je sporna, vendar je nenehno v rabi, v dopolnilnem usposabljanju managerjev in drugih strokovnjakov, v vplivih notranje kulture organizacije in podobno.
Poniževanje	<ul style="list-style-type: none"> • prastara taktika, najpogostejša v represivnih organizacijah skuša z nenehnimi pritiski in neprijetnostmi zlomiti odpornost ljudi; • milejša oblika je osamitev, ko management upornika odreže od informacij, mu ne daje nalog, se izogiba vsemu komuniciranju z njim.

Vir: Možina in drugi 2002, 757

Ker prinaša trdo spreminjanje precej slabega, se danes uporablja večinoma t.i. »mehko spreminjanje s prehodi«. Popuščanje namreč odpre pot za prehod s področja, kjer ni sprememb, čez področje obratov na področje sprememb. Ta pot je dolgotrajnejša in terja več potrpežljivosti in obzirnega odmerjanja pritiskov (Možina in drugi 2002).

Uvajanje sprememb na način s prehodi je, kot pravi Tavčar, »sodelovalen proces«, pri katerem imata ustvarjalnost in inovativnost sodelavcev velik pomen pri uvajanju in načrtovanju sprememb. Pomembna sestavina mehkega spreminjanja je tudi usklajevanje stališč med posamezniki, skupinami in deli organizacije. Usklajevanje stališč imenujemo pogajanja, ki pa uspejo le, če so z izidi dovolj zadovoljne vse vpletene strani (Možina in drugi 2002).

Blaž Mesec govori o obvladovanju odporov sprememb na sedem možnih načinov (Mesec in Ovsenik 2005):

1. **Informiranje in komuniciranje.** Kadar menimo, da se ljudje upirajo spremembam, ker z njimi niso dobro seznanjeni, jih je potrebno seznaniti s tem, zakaj so spremembe potrebne, kaj nameravamo z njimi doseči, kaj naj bi se spremenilo in kako bo spreminjanje potekalo. Zaposleni bi tako lahko doumeli razloge za spremembe. Informacije, ki jih dajemo zaposlenim morajo biti jasne in konkretne. Prav tako morajo biti osebne, kar pomeni, da si na podlagi informacij lahko vsak zaposleni ustvari jasno predstavo o tem, kako se bo spremenilo njegovo delo in položaj v organizaciji.
2. **Izobraževanje in usposabljanje.** Če je odpor posledica strahu pred neznanjem ali neusposobljenostjo, je pomembno za zaposlene organizirati dodatna izobraževanja ali usposabljanja. Bojazen zaposlenih se bo zmanjšala takoj, ko bodo pridobili občutek, da obvladajo nove delovne postopke.
3. **Participacija in vključitev.** Kadar prihaja do odporov pri zaposlenih zaradi tega, ker sami nimajo možnosti sodelovanje pri odločanju in spremembah, je pomembno, da jih vključimo v odločanje o uvajanju sprememb. Zaposleni imajo tako možnost

predlagati, kaj bi spremenili, kako bi spremembe izvedli in ustvarjalno sodelujejo pri načrtovanju sprememb.

4. **Facilitacija in podpora.** Če uvajanje sprememb spremlja veliko bojzani in čustvenih reakcij, ki jih ni možno ublažiti z informiranjem in usposabljanjem, se je potrebno posvetiti posamezniku osebno in mu s svetovanjem ter podporo pomagati, da se bo lažje prilagodil novi situaciji.
5. **Pogajanje in sporazumevanje.** Če prihaja do odpora do sprememb zaradi tega, ker bi s tem delavec izgubil ali službo, status, vpliv, privilegije in ima odpor v takšnem primeru čisto realno osnovo, se je potrebno pogajati z zaposlenim in se z njim dogovoriti ali za povračilo ali nadomestilo za izgubo. Takšen način pa je lahko predrag .
6. **Manipulacija in kooptiranje.** Pogosto uporabljena taktika pri uvajanju sprememb je manipulacija z zaposlenimi. Uvajalci sprememb pogosto prevarajo zaposlene z navajanjem nepopolnih informacij o spremembah, posledicah sprememb ali lažnimi obljubami. Včasih pritegnejo v sodelovanje celo nasprotnike odpora in jim s tem preprečijo bistveno vplivanje na spremembe. Takšna taktika je lahko sicer hitra in učinkovita, vendar pa pripelje v organizaciji do nezaupanja in je moralno nesprejemljiva.
7. **Odkrita in prikrita prisila.** Taktika se uporablja, ko so v organizaciji spremembe nujne in vodstvo nima časa, da bi uporabilo milejše pristope ter ima dovolj družbene moči. Govorimo lahko o prikriti in odkriti prisili. Odkrita prisila poteka, kadar vodstvo zagrozi s sankcijami tistim, ki se bodo spremembam uprli. O prikriti prisili pa govorimo, kadar vodstvo izkorišča položaj, ko so take sankcije v družbi nekaj običajnega in vsakdo pričakuje, da ga bodo doletele, če se ne bo uklonil spremembam.

1.5 ORGANIZACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

1.5.1 Opredelitev neprofitne organizacije

"Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z

njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev." (Rus v Mesec 2006)

V neprofitnih organizacijah se sicer razlika med prihodki in odhodki lahko ustvarja, vendar se ne deli med vodilnimi, upravo ali člani temveč se presežek porabi za financiranje dejavnosti, za katero je ustanovljen (Mesec 2006).

Za neprofitne organizacije je značilna:

- nepridobitna naravnost, kar pomeni da glavni motiv ni dobiček, temveč drugi nematerialni motivi,
- udeležba več udeležencev, ki skrbijo za obstoj in razvoj neprofitne organizacije,
- produkti oz. storitve so predvsem usmerjene v širše javno prizorišče glede potrebe ljudi ali družbene potrebe za dobrobit ljudi, določenih skupin ali družbe kot celote.

Neprofitno organizacijo je potrebno razumeti kot splošen pojem ali kot koncept oz. model izvajanja javnih oziroma socialnih služb in ne kot posebno organizacijsko obliko.

Država oz. lokalne skupnosti za opravljanje dejavnosti vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva in drugih nepridobitnih dejavnosti ustanavlja javne zavode, kamor sodijo tudi centri za socialno delo.

1.6 STRUKTURA OZ. UREJENOST NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Urejenost neprofitne organizacije obsega njeno členjenost oz. strukturo, kar pomeni razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji.

Razporeditev pristojnosti in odgovornosti se kaže v delegiranju pristojnosti neposredno podrejenim sodelavcem in je temelj obvladovanja organizacije.

Delitev dela po usposobljenosti in zmožnosti pa je temelj človeške civilizacije na vseh nivojih in ravneh.

Strukturo organizacij smo že spoznali, zato naj na tem mestu omenimo, da v nepridobitni organizaciji poznamo iste temelje tipe struktur, kot v podjetjih. Le te pa se podrejajo smotrom in ciljem, ki so v nepridobitni organizaciji precej drugačni, kot v pridobitni (Tavčar 1996).

Struktura nepridobitne organizacije je temelj njenega delovanja in je, kot lepo ponazori Tavčar, nosilna konstrukcija organizacije.

Členjenost organizacije nam določa delitev dela in razporejanja pristojnosti ter odgovornosti zaposlenih v organizaciji (Tavčar 2005).

Kot vse organizacije, so tudi neprofitne organizacije členjene tako navpično, kar udejanja delitev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji, kot tudi prečno, kar pa odraža delitev dela med enotami, skupinami in sodelavci organizacije.

Delitev dela, ki je torej vodoravna dimenzija členjenosti organizacije, obsega posameznike in enote organizacije, ki opravljajo po vsebini različne dejavnosti. Pri tem je pomembno prečno povezovanje in usklajevanje dejavnosti teh posameznikov oz. enot.

Pri delitvi dela med zaposlenimi je potrebno upoštevati znanja in zmožnosti sodelavcev.

Navpična dimenzija pa je osnova delegiranja, ki omogoča obvladovanje organizacije.

Osnovo za prečno členjenje lahko tvorijo funkcije organizacije (razvoj, proizvodnja, finance) ali pa programi organizacije (izdelki, storitve ali družina storitev). Trajno členjenje, kot navaja Tavčar, zadeva enote organizacije, ki jih oblikujejo za daljše časovno obdobje, začasno členjenje pa enote, ki obstajajo določen čas (npr. projekti, skupine).

Pri izbiri prečnega členjenja je potrebno upoštevati različne vidike - od funkcije organizacije, do proizvodov (npr. storitve). Izbiranje vidika členjenja je zelo zahtevna in pomembna naloga za managerje (Tavčar 2005).

Pri strukturi organiziranosti centrov za socialno delo, kot neprofitni organizaciji, lahko govorimo predvsem o funkcijski strukturi organiziranosti.

Bistvo funkcijske oblike organizacije je namreč centralizacija, saj je oblikovana na zahtevi, da se dela in naloge ene poslovne funkcije organizirajo na enem mestu oz. pod pristojnostjo enega vodje.

Pri funkcijski strukturi funkcije oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev ali služb. Prednost takšne oblike organiziranosti je njena racionalnost. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje pa se specializacija in profesionalizacija ljudi. Funkcijska oblika organiziranosti je primerna za stabilno okolje, saj ni prilagodljiva za spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v samo delo.

Pomanjkljivosti in slabosti funkcijske strukture so začeli postopno odpravljati z ustanavljanjem posameznih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Enote tako pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja (Ivanko 2000).

1.7 PRIMERJALNI PREGLED ORGANIZACIJE CENTROV ZA SOCIALNO DELO

1.7.1 Organizacija centrov za socialno delo v Sloveniji

1.7.1.1 Center za socialno delo Ptuj

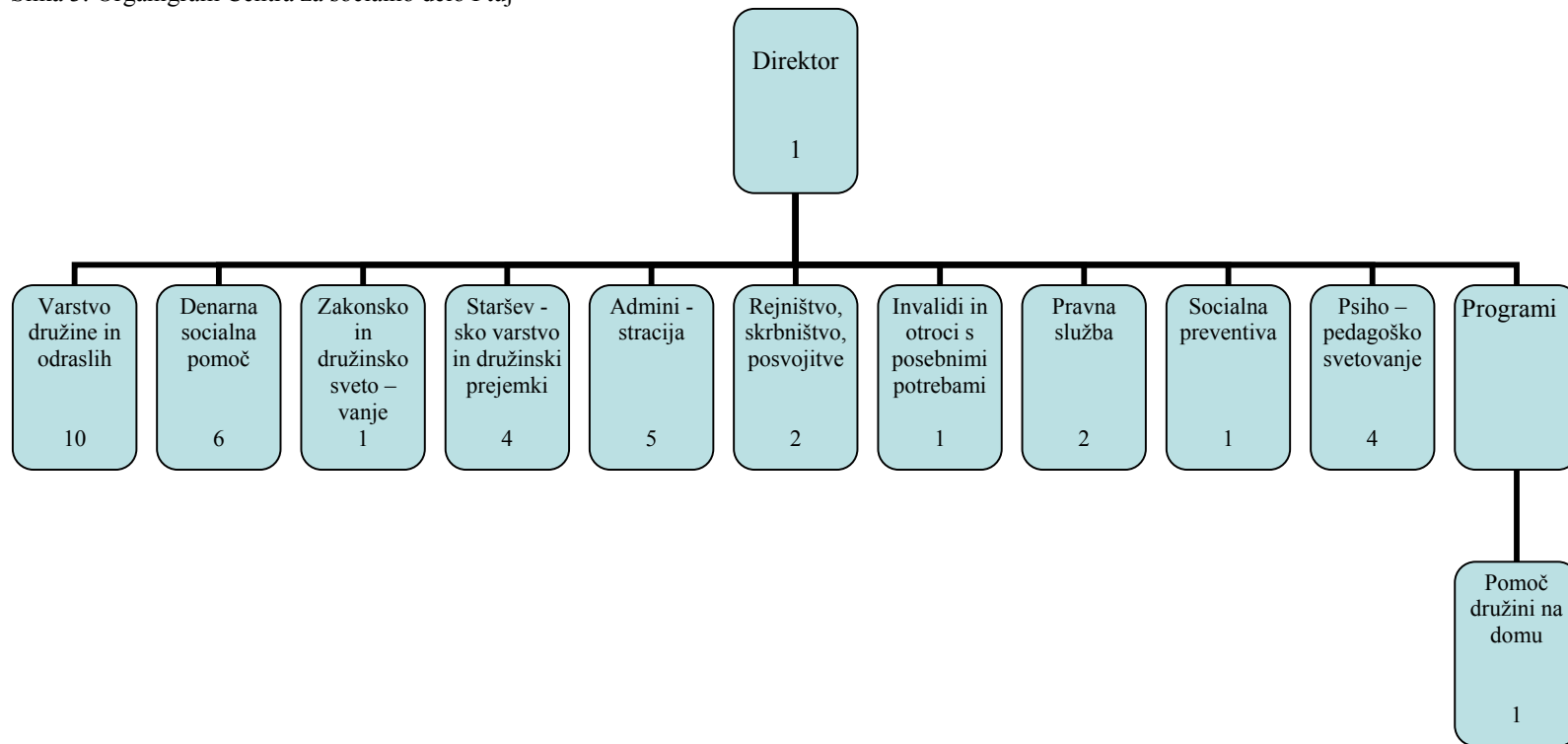
Na centru za socialno delo Ptuj, ki ga vodi direktor, je redno zaposlenih 38 delavcev različnih strok. Na področju varstva družine, odraslih in invalidov je zaposlenih deset strokovnih delavcev, tri strokovne delavke se ukvarjajo z rejništvom, posvojitvami in skrbništvom in en strokovni delavec z zakonskim in družinskim svetovanjem. Psihološko svetovanje izvajata dve psihologinji. Z otroci in mladostniki se ukvarjata dva pedagoga. Šest strokovnih delavk pomaga pri preprečevanju materialnih stisk, štiri pa pri urejanju otroških dodatkov, starševskem varstvu in družinskih prejemkih. Področje socialne preventive ter koordinacije mrež v lokalni skupnosti pokriva ena strokovna delavka, zaposleni pa sta še dve pravnici in sociolog. V administraciji in finančni službi so zaposleni štirje delavci.

V programu Pomoč družini na domu je zaposlenih 28 oskrbovalk, ki pomagajo ostarelim na domu. V program Integrirana pomoč je vključenih pet brezposelnih oseb.

V program Integrirana pomoč družinam, ki ga kot nacionalni program izvajajo z devetimi javnimi delavci, je vključenih 13 družin. V programu Varna hiša zaposlujejo dva delavca, v desetih programih socialne preventive in Varne hiše pa je trenutno vključenih 51 prostovoljcev.

Območje Upravne enote obsega 645 km², na njem živi 69.000 prebivalcev.

Slika 3: Organigram Centra za socialno delo Ptuj

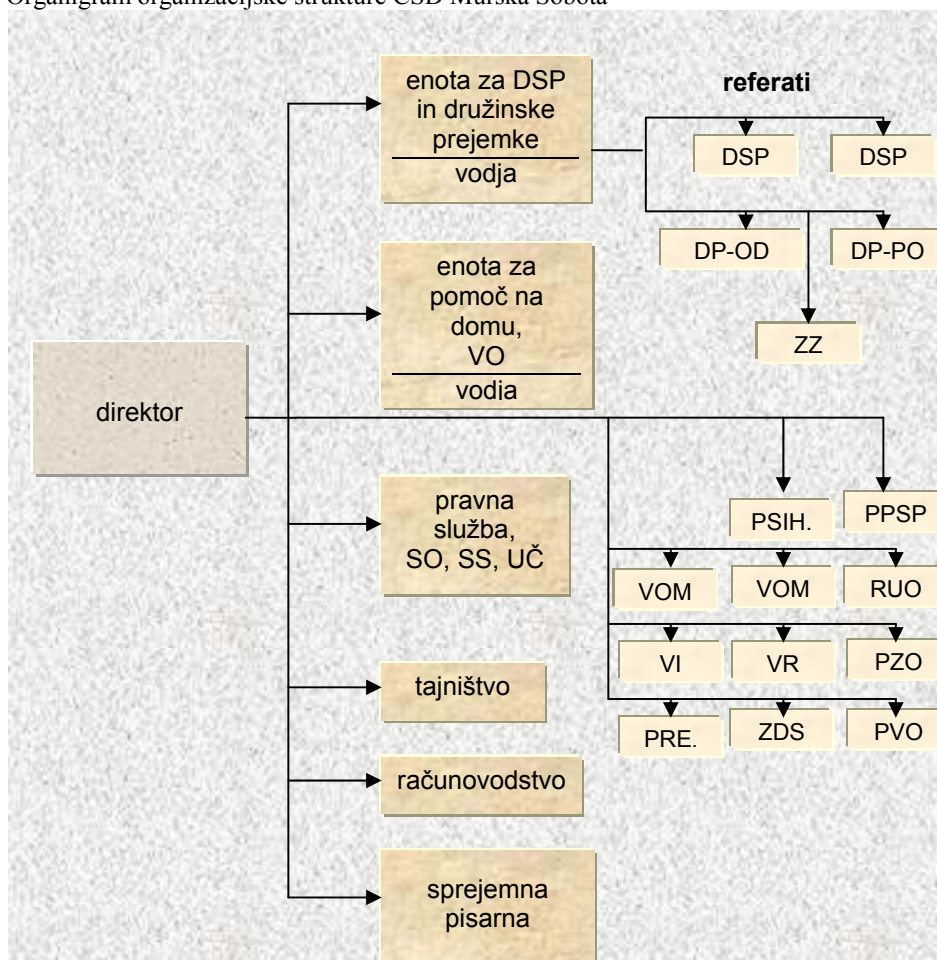


Vir: Center za socialno delo Ptuj (2008)

1.7.1.2 Center za socialno delo Murska Sobota

Center za socialno delo Murska Sobota svojo redno dejavnost opravlja za področje Upravne enote Murska Sobota, ki zajema veliko število občin in sicer 12 občin. Na Centru za socialno delo Murska Sobota je trenutno zaposlenih 75 oseb. Od tega za opravljanje redne dejavnosti 28, za opravljanje programov občine, javna dela, osnovno zdravstveno, pomoč na domu 42, 5 pa jih je zaposlenih v enoti Krizni center za mlade. Na Centru za socialno delo Murska Sobota opravlja javna pooblastila 17 strokovnih delavcev, 5 pa jih je zadolženo za socialnovarstvene storitve (Pifko in drugi 2007).

Slika 4: Organigram organizacijske strukture CSD Murska Sobota



Vir: Pifko in drugi (2007)

1.7.1.3 Center za socialno delo Dravograd

Center za socialno delo Dravograd je najmanjši center v Sloveniji. Zanj je značilna posebna organizacijska struktura, pri kateri gre za ločevanje upravnih postopkov od socialno varstvenih storitev. V Centru za socialno delo Dravograd so zaposlene štiri strokovne delavke, vključno z direktorico in referentko za družinske prejemke ter dvema socialnima oskrbovalkama.

Slika 5: Pregled organizacije Centra za socialno delo Dravograd

<p>OTROŠKI DODATKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dodatek za nego otroka, • dodatek za veliko družino, • pomoč ob rojstvu otroka.
<p>PRAVICE PO ZAKONU O STRAŠEVSKEM VASRTVU IN DRUŽINSKIH PREJEMKIH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • starševski dopust, • porodniški dopust, • starševsko nadomestilo, • pravice iz naslova krajšega delovnega časa, • pomoč ob rojstvu otroka, • delno plačilo za izgubljen dohode. <p>DENARNO SOCIALNE POMOČI</p> <p>PREŽIVNINE</p> <p>UREJANJE OČETOVSTVA</p>
<p>PRVA SOCIALNA POMOČ</p> <p>OSEBNA POMOČ</p> <p>POMOČ DRUŽINI ZA DOM</p> <p>VODENJE PROGRAMA PREPREČEVANJE SOCIALNE IZKLJUČENOSTI</p> <p>OTROK</p> <p>SVETOVANJE PRED RAZVEZO ZAKONSKE ZVEZE</p> <p>POSTPENALNA POMOČ</p> <p>SVETOVANJE PRI IZVAJANJU RODITELJSKE PRAVICE</p>

SVETOVANJE NA PODROČJU REJNIŠTVA
IZVAJANJE JAVNIH POOBLASTIL PO ZAKONU O ZAKONSKI ZVEZI IN DRUŽINSKIH RAZMERJIH (posvojitve, rejništvo, skrbništvo, dovoljenje za sklenitev zakonske zveze pred polnoletnostjo, odobritev pravnega posla staršev glede premoženja otrok, spremljanje izvajanja roditeljske pravice...)
DELO Z OTROKI IN MLADOSTNIKI STORILCI PREKRŠKOV IN KAZNIVIH DEJANJ
OPROSTITVE IN OLAJŠAVE PRI PLAČILU ZAVODSKEGA VARSTVA
VARSTVO INVALIDOV
PRVA SOCIALNA POMOČ
POMOČ DRUŽINI NA DOMU
OPROSTITVE PLAČIL ZA POMOČ DRUŽINI NA DOMU
UGOVORI IN PRITOŽBE ZOPER DELO STROKOVNIH DELAVK

Vir: Center za socialno delo Dravograd (2008)

1.8 ORGANIZACIJA CENTROV ZA SOCIALNO DELO V TUJINI

1.8.1 Avstrija

Značilnost avstrijskih socialnih služb je velika heterogenost. Po eni strani jo zaznamujejo številčne organizacije (skupine za samopomoč, dobrotelne organizacije), po drugi strani pa jo zaznamuje veliko število ciljnih skupin, katerim so organizacije namenjene.

Socialni in ekonomski indikatorji socialnih služb (zaposlenost, struktura prihodkov in stroškov, ciljne skupine itd.) so redkokdaj dokumentirane na nacionalni ravni. Obstajajo le študije podsistemov oziroma posameznih področij. Pri izvajanju socialnih storitev imajo veliko vlogo neprofitne organizacije.

Odnos med javnim sektorjem in neprofitnimi organizacijami se spreminja. Spreminjanje tega odnosa pa je posledica pravnih in finančnih stimulacij – zmanjševanja javnih sredstev in zmanjševanje vloge javnega sektorja. Organizacije, ki nudijo socialne storitve so tako soočene z novimi izzivi in spremembami – tako na področju ukrepov kot financiranja storitev.

Zakonodaja avstrijskih socialnih služb ni konsistentna. Nacionalna zakonodaja določa glavne vidike financiranja in izvajanja storitev, administrativne dogovore pa urejajo federalne dežele (Skupnost CSD Slovenije 2004).

1.8.1.1 Primer Gradec

(vir: Stadt Graz 2008)

V magistratu mesta Gradec sta socialno delo in socialna nega razdeljeni med dva urada in sicer:

- Socialni urad in
- Urad za mladino in družino

Spremljanje in oskrba mladoletnih po Štajerskem zakonu o oskrbi mladine spada v pristojnost Urada za mladino in družino (skrb za dobrobit otrok). Tukaj se obravnava problematika s področja razvez, dodelitve otrok in določanja preživnin za mladoletne otroke, prav tako pa tudi morebitne namestitve mladoletnih v rejništvo (npr. pri nasilju v družini).

Socialno delo z družino v finančni stiski – kot npr. zagotovitev življenjsko nujnih potrebščin in oskrbe zaradi nizkega dohodka, ali zaradi izgube zaposlitve, ali zaradi razveze ali zaradi preteče nevarnosti izgube stanovanja – opravlja socialni urad. Delo socialnega urada se torej osredotoča na socialno podporo in oskrbo polnoletnih oseb glede njihove finančne situacije.

V kolikor je v družini potrebno poskrbeti za dobrobit otrok in/ali mladoletnih, prav tako pa tudi za finančne težave, se v reševanje primera sočasno in povezano vključijo socialni delavci tako Urada za mladino in družino, kot tudi Socialnega urada.

Naloge socialnega urada Gradec v osnovi delimo v dve kategoriji in sicer:

- javno upravljanje in
- zasebno gospodarjenje.

V kategorijo javnega upravljanja sodijo storitve po Štajerskem zakonu o socialni in invalidski pomoči in negovalnih domovih.

Kategorija zasebnega gospodarjenja obsega prostovoljne storitve mesta Gradec, storitve in pomoč za priletne ljudi, mestne institucije za upokoјence in socialna dela.

Ciljna skupina so v Gradcu živeče osebe:

- s finančnimi težavami,
- s stanovanjskimi težavami,
- invalidi (tako telesnimi, kot tudi umskimi hibami),
- odvisniki (alkohol in droge),
- s psihičnimi težavami,
- starejši ljudje s potrebo po podpori.

1.8.1.1.1 Interna struktura referata za socialno delo in socialno nego

(vir: Stadt Graz - Evelyne Haslauer 2008)

Trenutno v referatu deluje sedemnajst diplomiranih socialnih delavcev, pet socialnih negovalcev in 1 vodja referata.

Mestno področje Gradca je razdeljeno v štiri geografsko-socialne prostore, tako da se pristojnost za obravnavo določa izključno po prebivališču uporabnikov.

Z namenom doseganja največje možne decentralizacije in dostopnosti storitev uporabnikom, so sodelavci referata razporejeni na delovne enote v posameznih geografsko-socialnih prostorih.

Dodatno obstaja tudi ena centralna svetovalna enota v upravni enoti mesta Gradec, ki deluje vsak dan med osmo in trinajsto uro in v kateri lahko prebivalci Gradca pridobijo, tako telefonsko kot tudi osebno, informacije in nasvete o storitvah s strani diplomiranega socialnega delavca.

Referat za socialno delo nudi pomoč in podporo polnoletnim prebivalcem Gradca s socialnimi in/ali materialnimi težavami. Pri tem socialno delo obsega svetovanje, spremljanje in podporo ljudem s potrebo po pomoči in ciljem doseči pozitivno spremembo glede obstoječe situacije, prav tako pa tudi spodbujanje ljudi za samostojno upravljanje svojega življenja. Pri tem je treba ugotoviti težave in potrebe ter aktivirati sisteme pomoči s povezavo posameznih socialnih uslug. Nato sledijo svetovalni razgovori v posameznih področnih službah, prav tako pa tudi obiski pri uporabniku na domu, zaradi ugotovitve dejanskega stanja. Prav tako se spodbudijo posamezne že obstoječe sposobnosti in sredstva pomoči pri samem uporabniku.

S socialnimi delavci tesno sodelujejo tudi socialni negovalci, ki delujejo predvsem pri dolgotrajnejši oskrbi starejših in osamljenih ljudi s potrebo po pomoči.

Socialni delavci prav tako pripravljajo mnenja in ocene v okviru zakona, ki se uporabljajo v referatu pri interni obdelavi prošenj v zadevah socialne pomoči in pomoči invalidnim osebam.

Prav tako ni strukturne delitve pristojnosti po tipih potrebne pomoči, ampak zgolj po velikosti posameznega delovnega področja, ki se razdeli glede na število tekočih zadev na posameznega socialnega delavca in se sprotno znova ugotavlja ter spreminja.

1.8.2 Nemčija

1.8.2.1 Primer Muenchen

(vir: Landeshauptstadt Muenchen - Janine Koellner 2008)

V magistratu mesta Muenchen sta socialno delo in socialna nega v pristojnosti Referata za socialne zadeve.

Referat za socialne zadeve je organizacijsko razdeljen na Mestne socialne hiše, Urad za socialno varstvo, Urad za mladino in Urad za stanovanjske in migracijske zadeve, pri čemer vsaka od teh enot opravlja določene storitve s področja socialnega varstva in socialne nege, skladno z nemškim Socialnim zakonikom (Sozialgesetzbuch) (Bundesministerium fuer Arbeit und Soziales 2008).

Temeljni namen Mestnih socialnih hiš je približevanje socialnih storitev meščanom, prav tako pa tudi interdisciplinarno sodelovanje. Pristojnost posamezne socialne hiše obsega eno socialno regijo, katera običajno obsega eno ali več mestnih četrti. Trenutno je Muenchen razdeljen na trinajst socialnih regij, pri čemer je ta delitev plod dolgoletnih izkušenj in spoznanj glede povpraševanja po socialnih storitvah in socialnih službah.

Socialna hiša v povprečju združuje triintrideset storitev, s skupnim ciljem orientacije uporabnikov glede regionalnih pristojnosti.

Skozi interdisciplinarno organizacijo in način dela pride do oblikovanja celostne pomoči, pri čemer se po potrebi posamezna strokovna področja združujejo v time. Pomemben del koncepta je namreč sodelovanje z drugimi socialnimi službami, kar prihaja do izraza predvsem na področju dela z brezposelnimi, kjer socialne hiše sodelujejo z Delovno in zaposlitveno skupnostjo mesta Muenchen.

Socialne hiše so tako organizacijsko razdeljene na socialni in zaposlitveni del.

Urad za socialno varstvo obsega številna socialna področja, ki so bila prej organizirana kot samostojne službe. Urad je tako pristojen za socialno pomoč, temeljno varstvo starostnikov, temeljno varstvo oseb z izpadom dohodkov, pomoč invalidom in insolvenčno svetovanje, pri čemer je strokovno svetovanje na voljo v socialnih hišah.

Urad za socialno varstvo je organizacijsko razdeljen na upravo, ki vključuje Skupne službe in Oddelek za pravne zadeve in na tri strokovna področja:

- pomoč starostnikom in invalidom,
- denarna pomoč,
- insolvenčna pomoč in pomoč pri prezadolženosti.

Urad za mladino obsega dnevno varstvo otrok, celostno obravnavo otrok, mladine in družin, vzgojno pomoč in storitve, skrbništvo ter pomoč in storitve za mladino.

Urad za stanovanjske in migracijske zadeve obsega področje zaposlovanja in migracij, prav tako pa tudi pomoč brezdomcem, pomoč pri ohranitvi stanovanjskega okolja, oskrbo v stanovanjskem okolju in storitve zavetišč.

1.9 POTREBA PO REORGANIZACIJI CENTROV ZA SOCIALNO DELO V SLOVENIJI

V Sloveniji je bila v letu 2003/2004 izdelana raziskava »Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji«. V končnem poročilu k raziskovalni nalogi (2003/2004) je navedeno, da je bila vloga centrov za socialno delo na področju socialnega varstva venomer izrazita. Centri za socialno delo so bili in so temeljna institucija, ki z ukrepi in storitvami za zagotavljanje socialne varnosti, pokrivajo pretežni del socialnega varstva. Struktura centrov kot javnih zavodov se je v zadnjih letih močno spremenila, kljub temu, da je njihovo poslanstvo ostalo nespremenjeno. »Zakonodaja, ki opredeljuje dejavnost socialnega varstva in s tem CSD, je razpršena v številnih zakonih, od katerih jih večina določa CSD naloge le v posameznih delih. Celoten sistem je obsežen in pravno zapleten, še posebno zato, ker se na mnoge zakonske naloge navezujejo tudi pravilniki, ki natančneje določajo postopke, pravice in merila, opredeljene v zakonih. Zakonodaja, ki določa delovanje CSD, je pomembna predvsem zato, ker je v njej napisan delokrog nalog in storitev, ki jih morajo opraviti CSD, v zakonodaji je predpisano tudi, po kakšnih kriterijih in kako le ti opravijo svoje delo. Zaradi obsežnosti postaja področje dela socialnega varstva nepregledno in pogosto postavlja CSD v dvojno vlogo« (Skupnost CSD Slovenije 2004, 20). Tako je bil formiran predlog preoblikovanja centrov za socialno delo, ki je sledil ciljem »Resolucije nacionalnega programa socialnega varstva za obdobje 2006-2010«.

Nova organizacija centrov za socialno delo bi tako prispevala k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe, uporabnikom bi izboljšala dostop do storitev in programov, povečala bi učinkovitost pri dodeljevanju denarne socialne pomoči ter izboljšala kakovost storitev in programov, okrepila strokovno

avtonomijo, upravljavsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva. Iz navedenega poročila izhaja tudi, da bi s preoblikovanjem centrov za socialno delo zagotovili multiprofesionalen dostop in višjo kvaliteto opravljenih storitev. Nove stiske in težave uporabnikov namreč terjajo inovativne rešitve in strokovne odzive ter zahtevajo enovit, nov, hiter in učinkovit način reševanja (Skupnost CSD Slovenije 2004). Do reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji do danes še ni prišlo.

1.10 PREDLOG PREOBLIKOVANJA CENTROV ZA SOCIALNO DELO V SLOVENIJI – PREDSTAVITEV MODELOV

Izvajalci raziskave so v končnem poročilu k raziskovalni nalogi predlagali dva potencialna modela preoblikovanja centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji, katera bomo predstavili v nadaljevanju naloge.

Pri prvem modelu bi bila regijski in lokalni javni zavod dva samostojna pravna subjekta. Regijski javni zavod bi ustanovila država, lokalni centri bi ostali v obstoječi obliki.

V drugem modelu pa bil regijski javni zavod z lokalnimi enotami en pravni subjekt.

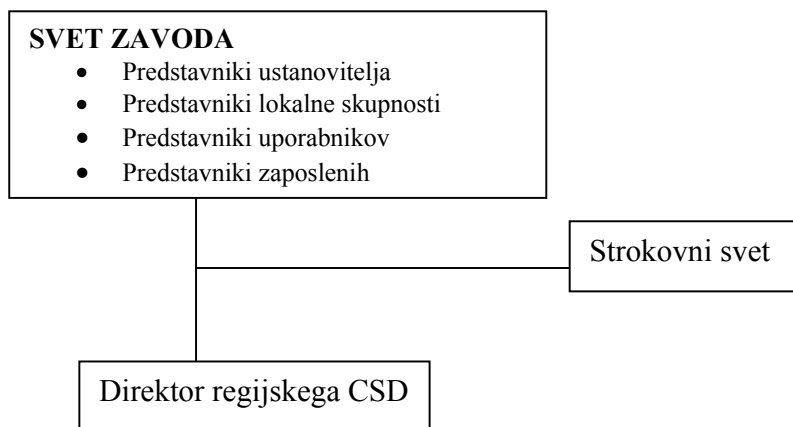
Pri drugem modelu so raziskovalci predlagali dve varianti istega modela. In sicer model A, pri katerem bi imel regijski javni zavod z lokalnimi enotami centralizirano poslovanje z enim računom, pri modelu B pa bi bila dodana možnost samostojnega podračuna lokalnim enotam za izvajanje programov na lokalnem nivoju.

S preoblikovanjem centrov v Sloveniji se bi zagotovila višja kvaliteta strokovne obravnave in izvajanja storitev. Uporabniki bi imeli vpliv na dostop in izbor ponudbe, predvsem, če bi bila omogočena dvonivojska obravnava in zagotovljen enak standard storitev v celotni državi. (Skupnost CSD Slovenije 2004)

1.10.1 Model 1

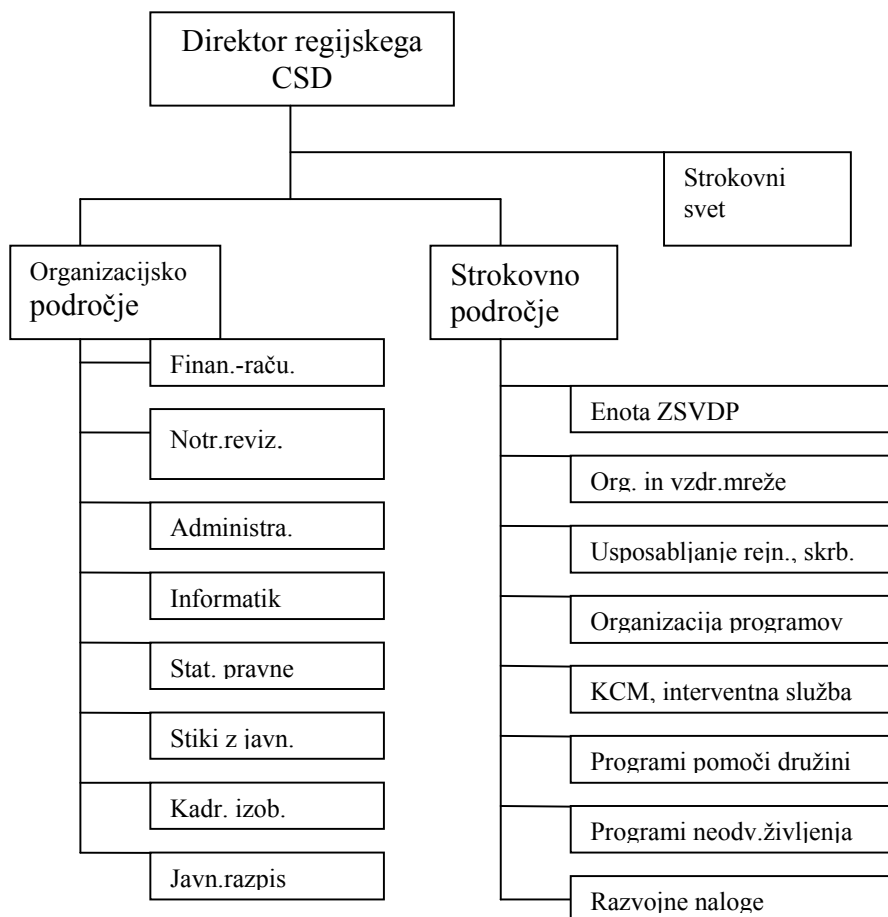
Pri modelu 1 so avtorji poročila Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji predvideli regijski javni zavod kot samostojni pravni subjekt in samostojne (obstoječe) lokalne centre za socialno delo.

Slika 6: Osnovni elementi upravljaljske strukture predlaganih modelov



Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004,82)

Slika 7: Organizacijsko – managerska oblika



Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 83)

Slika 8: Organizacijska struktura za izvajanje strokovnih procesov

NALOGE PO JAVNIH POOBLASTILIH	Izvede vsa javna pooblastila do dogovorjene faze	Izvede po protokolu in odloči
DEJAVNOSTI STROKOVNE PODPORE	Izvede nalogo v celoti	
SKUPNE STROKOVNE NALOGE <i>1. organizacija in vzdrževanje mreže (pomočniki, zagovorniki)</i>	Nabor, sodelovanje pri vzdrževanju mreže	Organizacija in vzdrževanje mreže
<i>2. nabor in usposabljanje (rejnici, skrbnikov, posvojiteljev, svetovalcev v pokazenski obravnavi)</i>	Nabor in sodelovanje pri usposabljanju	Vodenje in usposabljanje
<i>3. Organizacija in vodenje programov (neodvisnega življenja, pomoči družini, koordinacija dejavnosti)</i>	Organizacija in vodenje lokalne koordinacije dejavnosti Organizacija in vodenje lokalnih programov	Programi za omogočanje neodvisnega življenja Programi pomoč družini (krizni centri, pomoč žrtvam, pomoč storilcem)
<i>4. razvojna koordinacija dejavnosti</i>		Organizacija in upravljanje razvojne koordinacije dejavnosti
ORGANIZACIJSKI PROCESI	<ul style="list-style-type: none"> • Obvladovanje finančno računovodskih procesov • Obvladovanje statusno- delovno-pravnih procesov • Obvladovanje administrativnih procesov • Obvladovanje kadrovsko-izobraževalnih procesov • Obvladovanje procesov uvajanja in vzdrževanja informacijskega sistema • Obvladovanje procesov notranje revizije • Obvladovanje procesov javnih razpisov ter pridobivanje sredstev iz drugih virov • Komuniciranje z javnostjo 	<ul style="list-style-type: none"> • Obvladovanje finančno računovodskih procesov • Obvladovanje statusno- delovno-pravnih procesov • Obvladovanje administrativnih procesov • Obvladovanje kadrovsko-izobraževalnih procesov • Obvladovanje procesov uvajanja in vzdrževanja informacijskega sistema • Obvladovanje procesov notranje revizije • Obvladovanje procesov javnih razpisov ter pridobivanje sredstev iz drugih virov • Komuniciranje z javnostjo

Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 83-84)

Pri modelu 1 je delitev med regijski center in lokalni center dogovorjena, bodisi s pogodbo ali na podlagi protokolov sodelovanja. Izvirne naloge ali pooblastila pa se ne morejo prenašati iz ene ravni na drugo, razen v primeru spremembe zakonodaje.

1.10.2 Model 2

Model 2 pa, za razliko od modela 1, predvideva regijski javni zavod kot samostojni pravni subjekt z lokalnimi enotami, ki bi jih predstavljali sedaj obstoječi centri.

Pri modelu 2 so avtorji predvideli dve možni varianti in sicer:

A: centralizirano poslovanje z enim računom

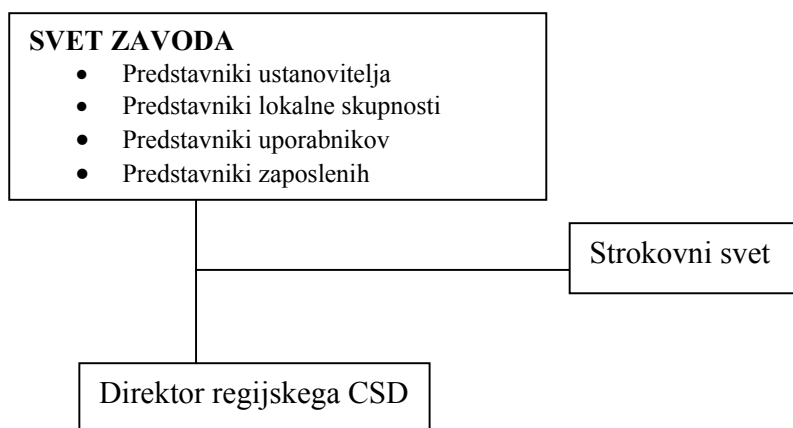
B: centralizirano poslovanje, vendar lokalni center ohrani možnost podračuna za tiste programe, ki jih izvaja za izključno lokalno raven.

Prividoma naj bi bilo ustanovljenih toliko regijskih centrov, kot bo oblikovanih regij v Republiki Sloveniji.

Model 2 predvideva naslednjo organizacijsko strukturo:

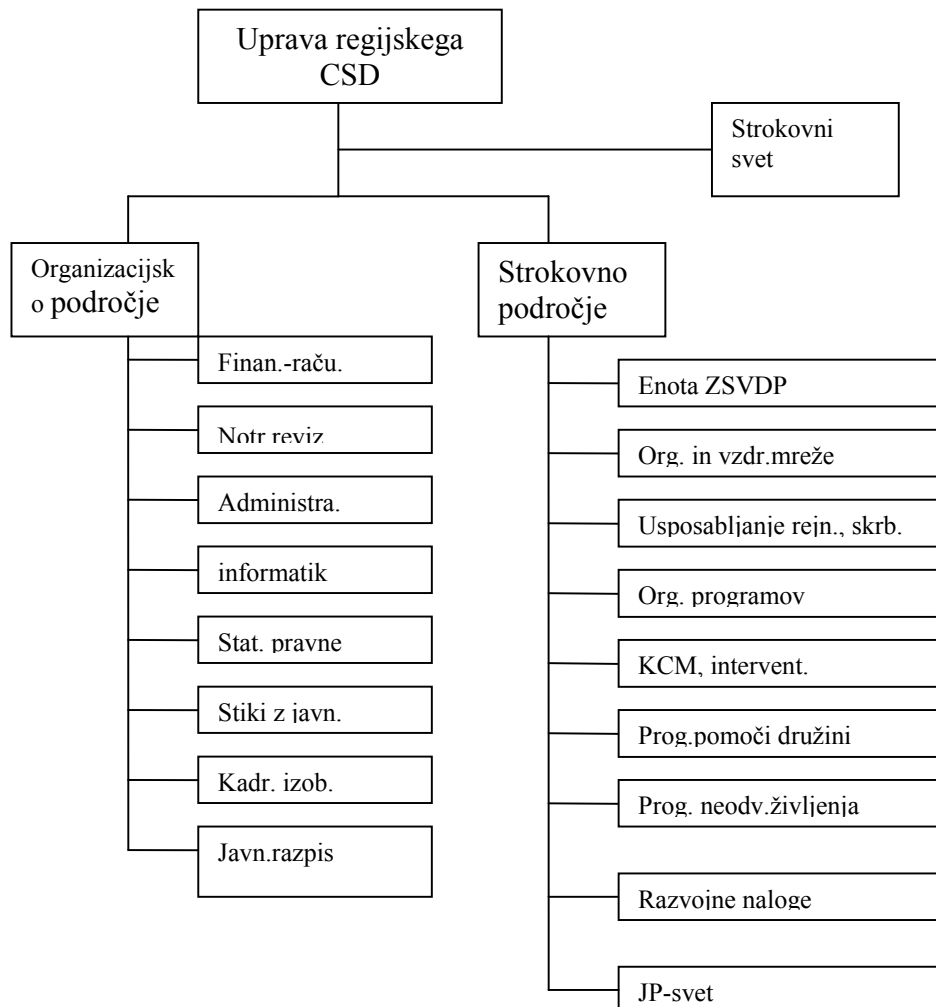
a.) Regijska raven:

Slika 9: Osnovni elementi upravljaljske strukture predlaganih modelov



Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004,95)

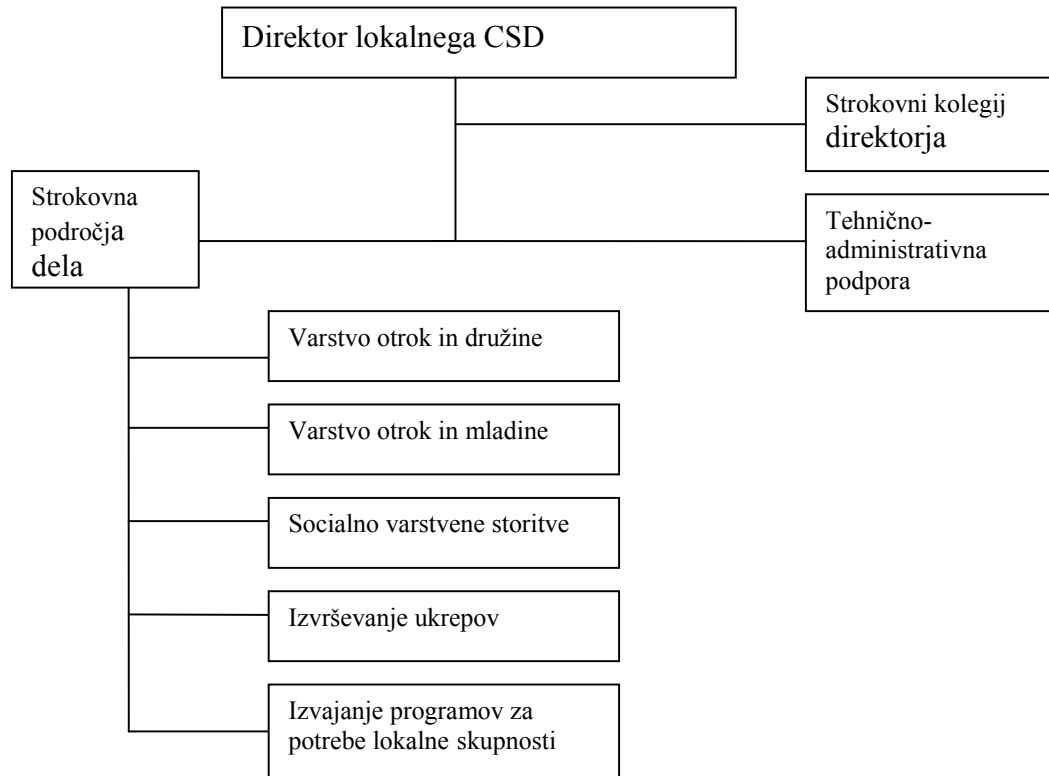
Slika 10: Organizacijsko - managerska oblika



Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 96)

b.) Lokalna raven:

Slika 11: Organizacijska struktura – lokalna raven



Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 97)

Slika 12: Organizacijska struktura za izvajanje strokovnih procesov

NALOGE PO JAVNIH POOBLASTILIH <i>1. javna pooblastila</i> <i>2. posvojitve</i>	Izvede vsa javna pooblastila do dogovorjene faze, ki se zaključi s predlogom Nabor in sodelovanje pri usposabljanju	88. člen ZSV (komisija), izvede po protokolu in odloči V celoti vodi postopek in odloča
DEJAVNOSTI STROKOVNE PODPORE	Izvede nalogo v celoti	Strokovna podpora za posamezne naloge (mobilni timi), specializirani strokovnjaki za določena področja
SKUPNE STROKOVNE NALOGE <i>1. organizacija in vzdrževanje mreže (pomočniki, zagovorniki)</i>	Nabor, sodelovanje pri vzdrževanju mreže	Organizacija in vzdrževanje mreže
<i>2. nabor in usposabljanje (rejnic, skrbnikov, posvojiteljev, svetovalcev v pokazenski obravnavi)</i>	Nabor in sodelovanje pri usposabljanju	Vodenje in organizacija
<i>3. Organizacija in vodenje programov (neodvisnega življenja, pomoči družini, koordinacija dejavnosti)</i>	Organizacija in vodenje lokalne koordinacije dejavnosti Organizacija in vodenje lokalnih programov	Programi za omogočanje neodvisnega življenja Programi pomoč družini (krizni centri, pomoč žrtvam, pomoč storilcem)
<i>4. razvojna koordinacija dejavnosti</i> <i>5. sodelovanje z EU</i>		Organizacija in upravljanje razvojne koordinacije dejavnosti Spremljanje predpisov EU
ORGANIZACIJSKI PROCESI	<ul style="list-style-type: none"> • Obvladovanje administrativnih procesov • Obvladovanje določenih finančno računovodskih procesov za spremljanje lokalnih in finančnih sredstev 	<ul style="list-style-type: none"> • Obvladovanje finančno računovodskih procesov • Obvladovanje statusno- delovno- pravnih procesov • Obvladovanje administrativnih procesov • Obvladovanje kadrovsko- izobraževalnih procesov • Obvladovanje procesov uvajanja in vzdrževanja informacijskega sistema • Obvladovanje procesov notranje revizije • Obvladovanje procesov javnih razpisov ter pridobivanje sredstev iz drugih virov • Komuniciranje z javnostjo

Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 97-98)

1.10.3 Prednosti in slabosti posameznega modela

PREDNOSTI	MODEL 1	MODEL 2
ODLOČANJE PO JAVNIH POOBLASTILIH	Možnost izbora	Dostopnost uporabniku Možnost izbora Nadomeščanje strokovnih delavcev
DEJAVNOSTI STROKOVNE PODPORE	Razvoj pluralnih programov	Lokalni center lahko samostojno razvija programe na lokalnem nivoju, istočasno pa je povezan v regiji
SKUPNE STROKOVNE NALOGE	Sodelovanje pri vzdrževanju mreže Usklajen razvoj zaradi koordinacije razvoja na obeh nivojih	Povezovanje, razbremenitev lokalnega nivoja pri izvajanju neposrednega usposabljanja, organizacije ter izvedbe posameznih programov Možnost pridobivanja večjih finančnih virov iz EU
PODPORNO ORGANIZACIJSKI PROCESI	Pogodbeno sodelovanje in spoznavanje drugih izvajalcev	Prenos in združevanje vseh nalog in izvajalcev na enem mestu in s tem razbremenitev lokalnega nivoja

SLABOSTI	MODEL 1	MODEL 2
ODLOČANJE PO JAVNIH POOBLASTILIH	Podvajanje dela Zavlačevanje s postopki Več administracije	Premalo možnosti za timsko delo Ni ločitve med javnimi pooblastili in storitvami Ni ločitve dela Pomanjkljivo interdisciplinarno odločanje Ni možnosti za specializacijo
DEJAVNOSTI STROKOVNE PODPORE	Ni interesa razvijati in dopolnjevati izvajalce in programe na lokalnem nivoju	Center za socialno delo je osrednji izvajalec programov, zato uporabnik nima izbora
SKUPNE STROKOVNE NALOGE	Možnost podvajanja organizacije ali pa nesodelovanja med dvema izvajalcema na različnih nivojih	
PODPORNO ORGANIZACIJSKI PROCESI	Ni racionalizacije in ni zmanjšanja razbremenitve in odgovornosti managementa	Nepreglednost porabe sredstev in zmanjšanje vpliva na delitev ter porabo sredstev

Vir: Skupnost CSD Slovenije (2004, 137-138)

Mnenje projektne skupine je, da: »je ravno model 2b tisti, ki bi v praksi zagotovo vzpodbudil sinergijo, saj nadgrajuje in odpravlja pomanjkljivosti na sedanjem področju

dela CSD, istočasno ohranja avtonomijo in samostojnost na lokalnem nivoju in zagotavlja razvoj vseh CSD na regijski ravni, kar je zagotovo povšeči tudi državi in lokalnim oblastem« (Skupnost CSD Slovenije 2004).

Člani projektne skupine so tako v poročilu predlagali pilotno preizkušanje Modela 1, katerega so podprli direktorji centrov za socialno delo, in Modela 2 ali le Modela 2B (Skupnost CSD Slovenije, prav tam).

Do reorganizacije Centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji do danes še ni prišlo, prav tako ni bil izveden nobeden izmed predlaganih pilotskih projektov, ki bi lahko predstavljal temelj preoblikovanja centrov. Zakaj je prišlo do zastoja in kam bo šel naprej trend preoblikovanja centrov v Sloveniji bomo raziskali v empiričnem delu naloge.

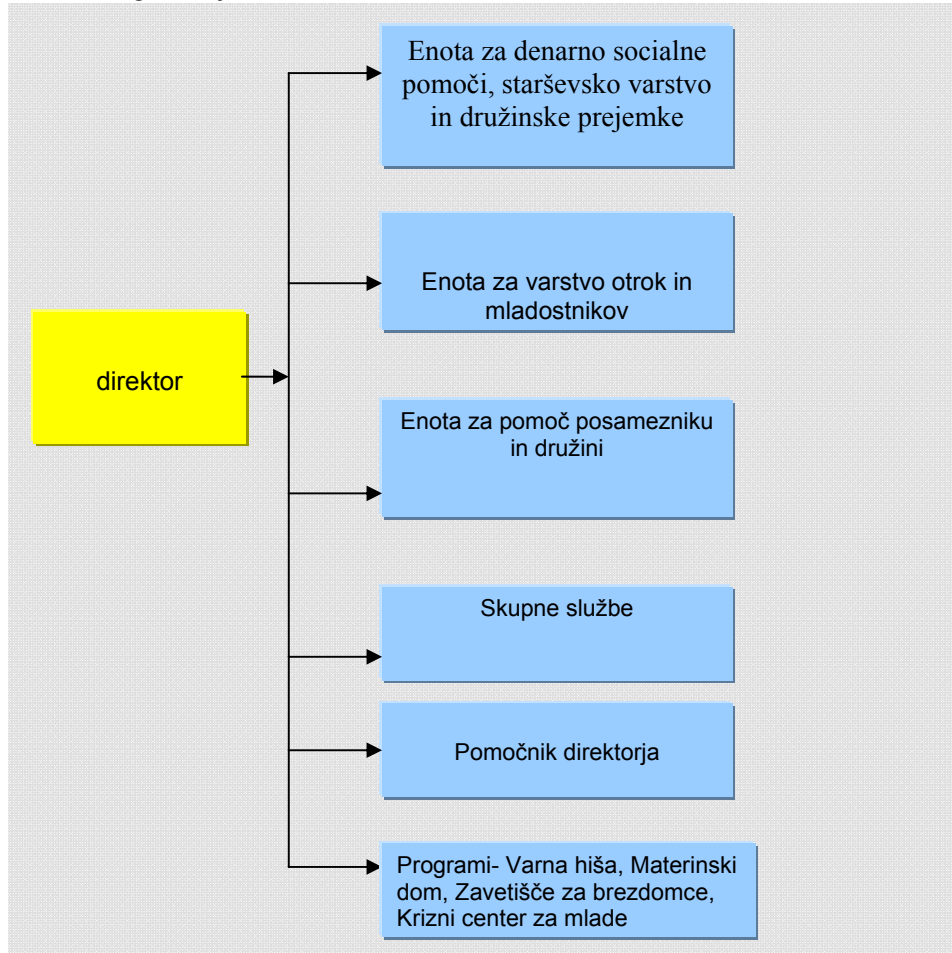
1.11 ORGANIZACIJA CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

Center za socialno delo Maribor je največji tovrstni zavod v Sloveniji. Ima 89 zaposlenih, od tega 71 strokovnih in 18 administrativnih delavcev. Deluje na področju Upravne enote Maribor, ki obsega 153.000 prebivalcev. Zaradi velikosti Centra za socialno delo Maribor, števila zaposlenih in števila prebivalcev, se notranja organizacija delovanja Centra za socialno delo Maribor v večini razlikuje od organizacije drugih centrov za socialno delo po Sloveniji.

Delo Centra za socialno delo Maribor je organizirano v posamezne enote, ki se nahajajo na treh različnih mestnih lokacijah. Center za socialno delo Maribor je deljen na Enoto za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke, Enoto za varstvo otrok in mladostnikov, Enoto za pomoč posamezniku in družini ter Skupne službe. Center poleg svoje osnovne dejavnosti vključuje še socialno varstvene in preventivne programe.

1.11.1 Organizacijska shema Centra za socialno delo Maribor

Slika 13: Organizacijska shema Centra za socialno delo Maribor



Struktura Centra za socialno delo Maribor je nizka, saj se deli le na dva hierarhična nivoja. Dejavnost centra je organizirana tako, da je direktorju odgovornih pet vodij enot, zaposleni na posameznem referatu pa posameznemu vodju in direktorju. Navodila se posredujejo v večji meri linijsko. Vsa navodila v zvezi z delom prihajajo od zgoraj navzdol – od direktorja preko vodij enot k strokovnim delavcem.

Direktor centra ima največji razpon kontrole ter koordinira in usklajuje delo na vseh hierarhičnih nivojih. Nekoliko manjši razpon kontrole imajo vodje enot, ki usklajujejo delo na drugem hierarhičnem nivoju (Pifko in drugi, 2007).

1.11.1.1 Enota za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke

(Vir: Center za socialno delo Maribor 2007)

DENARNO SOCIALNE POMOČI

Reševanje materialne ogroženosti oz. zagotavljanja preživetja poteka na dveh nivojih, in sicer:

a) na državnem nivoju – v skladu z določili Zakona o socialnem varstvu

Socialno varstvena dejavnost obsega preprečevanje in reševanje socialne problematike posameznikov, družin in skupin prebivalstva. Pravice iz socialnega varstva po tem zakonu obsegajo storitve in ukrepe, namenjene preprečevanju in odpravljanju socialnih stisk in težav posameznikov, družin in skupin prebivalstva ter denarno pomoč namenjeno tistim, ki si sami materialne varnosti ne morejo zagotoviti zaradi okoliščin, na katere ne morejo vplivati. Z denarno socialno pomočjo se zagotavljajo sredstva za zadovoljevanje minimalnih življenjskih potreb v višini, ki omogoča preživetje, vsakdo pa je po svojih sposobnostih dolžan skrbeti za dostojno preživetje sebe in svojih družinskih članov. Poleg denarne socialne pomoči, ki zagotavlja preživetje se lahko samski osebi oziroma družini kot posebna oblika denarne socialne pomoči dodeli izredna denarna socialna pomoč, če se ugotovi, da se je samska oseba oziroma družina iz razlogov, na katere ni mogla oziroma ne more vplivati, znašla v položaju materialne ogroženosti.

b) na nivoju lokalnih skupnosti oz. občinskih programov pomoči materialno ogroženim

Oblike materialne pomoči:

- izredne občinske pomoči
- socialna posojila

V sodelovanju z Mestno občino Maribor, deluje komisija za dodelitev izrednih občinskih pomoči materialno ogroženim in socialnih posojil.

DOMSKO VARSTVO – POMOČ NA DOMU

Delo zajema pripravljane predlogov Mestne občine Maribor za višjo oprostitev plačila storitve za institucionalno varstvo, vodenje postopkov po uradni dolžnosti tj. obvestila o uskladitvi institucionalnega varstva, izdajanje sklepov o ustavitvi postopka v primeru smrti, izdajanje odločb o spremembi dejanskega stanja.

V zvezi z oprostivami plačila storitev, kakor tudi v zvezi z namestitvami v institucionalno varstvo, se opravljajo obiski na domu, in tudi pomoč pri urejanju institucionalnega varstva za samoplačnike. Prav tako gre za sodelovanje z Mestno občino Maribor, kot plačnikom storitev, za višjo oprostitev plačila storitve.

STARŠEVSKO VARSTVO IN DRUŽINSKI PREJEMKI

Predstavitev področja in obsega dela.

Strokovno področje obsega izvajanje zakona, ki zagotavlja materialne pravice družini in otrokom v najbolj občutljivem obdobju ob rojstvu in v prvih mesecih življenja, delno pa tudi kasneje. Na podlagi zakona je možno uveljavljati široko paleto pravic ob različnih pogojih in kombinacijah. Zakon obsega dva sklopa pravic in sicer tiste iz naslova zavarovanja za starševsko varstvo in pravice do družinskih prejemkov.

Pravice iz naslova zavarovanja za starševsko varstvo:

- očetovski dopust,
- porodniški dopust in dopust za nego in varstvo otroka,
- prenesen dopust za nego in varstvo otroka,
- daljši dopust za nego in varstvo za otroke, ki potrebujejo posebno nego in varstvo,
- posvojiteljski dopust,
- pravica iz naslova krajšega delovnega časa zaradi starševstva,
- plačilo prispevkov v primeru štirih ali več otrok.

Pravice iz naslova družinskih prejemkov:

- starševski dodatek,
- pomoč ob rojstvu otroka,
- otroški dodatek,
- dodatek za veliko družino,
- dodatek za nego otrok,
- delno plačilo za izgubljeni dohodek.

1.11.1.2 Enota za pomoč posamezniku in družini

(Vir: Center za socialno delo Maribor 2007)

Enota za pomoč posamezniku in družini je organizacijska enota Centra za socialno delo Maribor, v kateri se izvajajo:

- **socialno varstvene storitve** v skladu z Zakonom o socialnem varstvu in Pravilnikom o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev in sicer: prva socialna pomoč, osebna pomoč v obliki svetovanja, urejanja in vodenja, pomoč družini za dom ter preventivi programi in
- **javna pooblastila in naloge po zakonu**, ki so določene v Zakonu o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, Pravilniku o postopku in vsebini izvajanja svetovalnega razgovora, Zakonu o nepravdnem postopku, Zakonu o pravdnem postopku, Zakonu o osebnem imenu, Zakonu o jamstvenem in preživninskem skladu, Zakonu o družbenem varstvu duševno in telesno prizadetih oseb, Kazenskem zakoniku, Zakonu o kazenskem postopku, Zakonu o izvrševanju kazenskih sankcij, Zakonu o izvajanju rejniške dejavnosti, Zakonu o policiji, Pravilniku o prepovedi približevanja določenemu kraju oziroma osebi.

PRVA SOCIALNA POMOČ

Prva socialna pomoč obsega pomoč pri prepoznavanju socialne stiske ali težave, oceno možnih rešitev, seznanjanje upravičenca z možnimi socialnovarstvenimi storitvami in dajatvami, z obveznostmi, ki sledijo izbiri storitve ali dajatve ter predstavitev mreže izvajalcev, ki lahko upravičencu nudijo pomoč. Upravičenec do prve socialne pomoči je vsakdo, ki se znajde v socialni stiski, če se za storitev odloči prostovoljno in jo išče pri pooblaščenem izvajalcu, če sprejme storitev, ko jo pooblaščen izvajalec začne na pobudo upravičenih predlagateljev, ali če pristane na storitev, ki jo začne pooblaščen izvajalec po uradni dolžnosti, ali na osnovi obvestil organov in zavodov, ki so ugotovili socialno ogroženost upravičenca.

V Enoti za pomoč posamezniku in družini se storitev Prva socialna pomoč izvaja za področje družine (ogrožanje otrok, nasilje v družini, neurejeni medsebojni odnosi), socialnega dela z odraslimi posamezniki, razvez zakonske zveze in razpada izvenzakonskih skupnosti pred postopkom na sodišču, oseb ogroženih zaradi starosti, ukrepov prepovedi približevanja, deložacij, pomoči pri urejanju stanovanjske problematike in opisov socialnih razmer.

OSEBNA POMOČ V OBLIKI SVETOVANJA

Osebna pomoč v obliki svetovanja je organizirana oblika pomoči posamezniku v situacijsko pogojenih socialnih stiskah in težavah, ki jih sam ne zna ali ne zmore odpraviti, je pa pripravljen spremeniti svoje vedenje, poiskati ustrezne rešitve in urediti odnose z drugimi osebami v socialnem okolju.

V osebno pomoč se v glavnini vključujejo posamezniki, ki opredelijo svoj problem, ki je povezan s časom in dinamiko odnosov pred, med in po razvezi ali razpadu partnerske skupnosti. Pojavljajo se tudi posamezniki, ki opredelijo problem odhod iz matične družine, ki jim zaradi različnih vzrokov predstavlja veliko stisko. Opazno je tudi aktivnejše vključevanje posameznic in posameznikov, ki so žrtve različnih zlorab.

PSIHOLOŠKO SVETOVANJE IN PSIHOLOŠKA DIAGNOSTIKA

V to področje dela spada izdelava psiholoških poročil, izdelanih na podlagi opravljenih pregledov oseb, vključevanje v razne strokovne time, stike pod nadzorom, članstvo v stalnih rejniških timih in timih na področju posvojitev. Prav tako delo zajema tudi aktivno vključevanje v vodenje posameznih primerov na področju socialnega dela z družino, razpadov družinske skupnosti, rejništva, spolnih zlorab in posvojitev.

PRIZNANJE OČETOVSTVA IN UREJANJE PREŽIVNINE

Priznanje očetovstva je strokovna naloga, ki je namenjena varstvu otrokovih pravic in koristi. Z ureditvijo očetovstva pridobi otrok tudi pravico do preživljanja in osebnih stikov. Namen naloge je motivacija staršev oz. očeta za prevzem starševske odgovornosti, tudi če z otrokovo materjo nista v partnerskem odnosu ter istočasno spodbuda materi za sodno urejanje očetovstva, v kolikor do priznanja ne pride. V okviru tega delovnega področja strokovni delavci opravljajo tudi nalogo skrbnika za posebni primer v sodnem postopku ugotavljanja ali izpodbijanja očetovstva.

Namen naloge urejanja preživnine je pomoč staršem pri sklenitvi sporazuma o preživljanju otrok, mnenje sodišču o koristi otroka glede preživljanja, informiranje strank o postopkih urejanja preživnine, izvršbi, izdaja ustreznih potrdil na zahtevo strank in drugih organov, vodenje evidenc o preživninskih upravičencih, zakonitih zastopnikih in zavezancih, vnos sodnih poravnay, sodb in notarskih zapisov in vodenje evidence upravičencev iz Jamstvenega preživninskega sklada.

RAZVEZE ZAKONSKE ZVEZE IN RAZPAD IZVENZAKONSKE SKUPNOSTI

Delovno področje obsega izvajanje svetovalnega razgovora ob prenehanju zakonske zveze, izdelavo mnenja sodišču o varstvu in vzgoji mladoletnih otrok, osebnih stikih in preživljanju, izvajanje storitve Prve socialne pomoči s področja za otroka pomembnih vprašanjih (v obdobju enega leta po izdaji izvršilnega naslova) in pomoč pri sklenitvi

sporazuma o za otroka pomembnih vprašanjih (v obdobju enega leta po izdaji izvršilnega naslova), kot so varstvo in vzgoja, osebni stiki in osebno ime. Na zahtevo sodišča center za socialno delo izdelava mnenje o otrokovi koristi v posameznem postopku.

SOCIALNO DELO Z DRUŽINO

Delovno področje socialnega dela z družino obsega izvajanje storitve Prve socialne pomoči za uporabnike, ki so že bili obravnavani na tem področju, družinsko in partnersko svetovanje, izvajanje storitve Pomoč družini za dom, postopek ukrepov centra za socialno delo in odvzema otroka, namestitvev v rejništvo ali mladinski dom in ukrep prepovedi približevanja za že obravnavane uporabnike.

V okviru storitve Prve socialne pomoči se izvaja urejanje stanovanjskega vprašanja, odpisu raznih dolgov, postopkov povezanih z ureditvijo statusnih vprašanj itd.

Namen družinskega in partnerskega svetovanja je urejanje odnosov v družini. S strokovno oporo se člani družine usposablajo za lasten prispevek k obstoju, spreminjanju in razvoju družine v primeru nasilja med družinskimi člani, odvisnosti, težav v duševnem zdravju, stiskah, brezposelnosti.

Namen ukrepov za vzgojo in varstvo otroka in njegovih koristi je spremljanje psihofizičnega razvoja otrok, ki živijo v neugodnih življenjskih razmerah ali pri katerih je ogrožen njihov razvoj.

Odvzem otroka oz. namestitvev v rejništvo ali mladinski dom s soglasjem staršev, je namenjeno varovanju otrokove koristi, kadar iz različnih razlogov ne more živeti v svoji družini. Po izvedbi ukrepa je potrebno strokovno delo s starši, z namenom odprave razlogov za ukrep, predvidevanje varovanega starševstva in sprotni dogovori o stikih.

Namen spremljanja rejništva je delo z otrokom, matično družino in spremljanje celotnega otrokovega razvoja.

Namen spremljanja ukrepa namestitve otroka v mladinski dom je izdelava projekta, ki bi omogočil odpravo ukrepa oziroma načrt o nadaljevanju.

Namen predloga za odvzem ali vrnitev roditeljske pravice (starševske skrbi) staršem je varstvo zlorabljenih, trpinčenih in zanemarjenih otrok.

Socialno varstvena storitev Pomoč družini za dom obsega strokovno svetovanje in pomoč pri urejanju odnosov med družinskimi člani, strokovno svetovanje in pomoč pri skrbi za otroke in usposabljanje družine za opravljanje njene vsakdanje vloge.

SPOLNE ZLORABE OTROK

Center za socialno delo ima pri obravnavi suma spolne zlorabe otroka nalogo koordinatorja multiprofesionalnega tima ter nalogo, da zaščiti otroka in nudi pomoč družini. Pri delu se je potrebno povezovati z drugimi institucijami.

V okviru tega delovnega področja se izvaja storitev Prva socialna pomoč, vodijo se postopki ukrepov in odvzema mladoletnih otrok, družinskega in partnerskega svetovanja, pomoči pri sklenitvi sporazuma o stikih ter spremljanja rejništva.

POSVOJITVE

Posvojitve je ukrep, ki dolgoročno poseže v življenje vseh udeleženi, tako posvojiteljev, posvojencev kot tudi bioloških staršev. S posvojitvijo nastane med posvojiteljem in posvojencem enako razmerje kot med starši in otrokom, medsebojne pravice in dolžnosti med otrokom in njegovimi naravnimi starši ter sorodniki pa povsem prenehajo.

Iz tega razloga mora biti postopek posvojitve skrbno strokovno načrtovan, z natančno izdelano strategijo in upoštevanjem specifičnih potreb vseh udeleženi v problemu.

Na področju posvojitve izvajamo storitev Prva socialna pomoč, usposabljanje kandidatov za posvojitve, postopke posvojitve (obojestranske in enostranske), vzpostavljanje kontaktov med posvojenim otrokom in biološkimi sorodniki, nudenje pravne pomoči in spremljanje po posvojitvi.

REJNIŠTVO

Rejništvo je posebna oblika varstva in vzgoje otrok, nameščenih v rejniško družino na podlagi veljavne zakonodaje, in je namenjeno otrokom, ki začasno ne morejo prebivati v biološki družini.

Strokovno delo na področju rejništva obsega:

- delo s starši in otrokom pri odločitvi za rejništvo, izbor rejniške družine in namestitev otroka, sklenitev rejniške pogodbe, vnos podatkov v informacijski sistem
- delo z rejniško družino, otrokom, matično družino, delo Individualne projektne skupine, urejanje vseh otrokovih zadev in spremljanje celotnega otrokovega razvoja
- delo s kandidati za rejnike, preverjanje pogojev, izdelava opisne ocene, usposabljanje novih kandidatov, urejanje vpisa v register in urejanje rejništva kot poklic
- vsakoletno izobraževanje za rejnice in rejnike, skupinsko delo z rejnicami, skupinsko delo z otroki v rejništvu in organiziranje skupnostnih dejavnosti.

SKRBNIŠTVO MLADOLETNIH OTROK

Namen skrbništva nad mladoletnimi osebami je, da se s skrbjo, vzgojo in izobrazbo vsestransko razvije osebnost mladoletnih varovancev in da se varovanci usposobijo za samostojno življenje in delo.

Področje dela obsega naslednje naloge:

- postavitve skrbnika za posebni primer; gre za varstvo otrokovih pravic in koristi v primeru spora med njim in starši, za sklenitev posameznih opravil med njimi ter v drugih primerih, če so njihove koristi v navskrižju – v postopku dedovanja, pridobitev/prodaja premoženja,
- privolitev odtujitve ali obremenitve otrokovega premoženja, odobritev pravnih poslov otroka; starši ali skrbniki smejo odtujiti ali obremeniti stvari iz premoženja otroka samo zaradi njegovega preživljanja, vzgoje in izobrazbe, ali če to zahteva kakšna druga njegova korist,

- postavitve/prenehanje stalnega skrbnika otroku; gre za varstvo pravic in koristi otroka, ki nima staršev ali za katerega starši ne skrbijo. Otroka postavi center pod skrbništvo s ciljem, poskrbeti za njegovo varstvo, vzgojo in oskrbo.

V okviru tega delovnega področja se vodijo še postopki dovolitve sklenitve zakonske zveze osebi, ki še ni polnoletna in dovolitev sklenitve zakonske zveze iz drugih razlogov (dovolitev zakonske zveze med otroki bratov in sester, med otroki polbratov in sester, med skrbnikom in varovancem).

SKRBNIŠTVO ODRASLIH OSEB IN VARSTVO INVALIDOV

Namen priznanja statusa odrasle invalidne osebe je zagotavljanje oblik družbenega varstva ter varstvo pravic in koristi oseb s posebnimi potrebami. Področje dela vsebuje postopek odločanja o statusu in pravicah, vključitev v vodenje in varstvo pod posebnimi pogoji in institucionalno varstvo v drugi družini. Namen skrbništva nad odraslimi osebami je varstvo njihove osebnosti, ki se uresničuje predvsem z oskrbo, zdravljenjem in usposabljanjem za samostojno življenje. Skrbništvo ima tudi namen, da se zavarujejo premoženjske in druge pravice in koristi oseb, ki so pod skrbništvom. Področje dela vsebuje tudi postopke odvzema/vrnitve poslovne sposobnosti, imenovanja/razrešitve začasnega skrbnika, imenovanja/razrešitve skrbnika, spremljanje skrbnikovega dela, reševanje sporov zoper delo skrbnika, neposredno izvajanje skrbniških nalog, imenovanje/razrešitev skrbnika za posebni primer in varstvo oseb neznanega bivališča.

SOCIALNO DELO Z ODRASLIMI POSAMEZNIKI

Uporabniki, ki jim je to področje namenjeno, so:

- starejši ljudje, ki jim neformalne mreže ne nudijo toliko opore, kot jo potrebujejo,
- ljudje, ki ogrožajo druge zaradi osebnostnih ali vedenjskih posebnosti,
- ljudje z akutnimi ali dolgotrajnimi duševnimi stiskami,
- osebe s težavami povezanimi z uživanjem prepovedanih drog in alkohola,
- ljudje, ogroženi zaradi medgeneracijskih konfliktov,

- osebe iz ožje in širše socialne mreže, ki jih zgoraj navedena vedenja in način življenja moti,
- bližnji, ki jih posamezna dejanja, stališča, način življenja drugih bremenijo in spravijo v stisko.

Oblike pomoči:

- izhajajo iz osnovnega strokovnega socialnega dela,
- konkretna pomoč in intervencija pri posameznikih, ki zaradi stisk in težav ogrožajo sebe in druge,
- oblikovanje in uresničevanje individualnih načrtov,
- osebna pomoč v obliki urejanja,
- osebna pomoč v obliki vodenja,
- usmerjanje v različne programe v obstoječi mreži,
- oblikovanje individualnih projektov pomoči z osebami s težavami v duševnem zdravju,
- zagovornišтво,
- sodelovanje s službami, ki se srečujejo z ljudmi v stiski.

OBRAVNAVA STORILCEV KAZNIVIH DEJANJ IN REGIJSKA KOORDINACIJA IZVAJALCEV NADOMESTNE ZAPORNE KAZNI

Področje obravnave odraslih storilcev kaznivih dejanj zajema naslednje naloge:

- **obravnavna polnoletnih v sodnem postopku;** namen naloge je spremljanje in pomoč polnoletnih osumljencev, obdolžencev in obtožencev v predkazenskem in kazenskem postopku in njihovih družin,
- **pokazenska pomoč posamezniku in družini;** namen naloge je pomoč obsojencu in njegovi družini pri reševanju problemov, ki so povezani z odhodom na prestajanje zaporne kazni in ob njegovi vrnitvi. V ta sklop sodijo naloge v zvezi z nadomestno zaporno kaznijo, odložitvijo zaporne kazni, pomoč družini obsojenca, poročilo zavodu za prestajanje zaporne kazni, sodelovanje na sestanku strokovne skupine pri

izdelavi programa individualne obravnave obsojenca, prekinitev prestajanja kazni, priporočilo za premestitev in pomoč obsojencu ob odpustu,

- **svetovanje**; namen naloge je posredovanje določenih pozitivnih izkušenj na relaciji medčloveških odnosov, zmanjševanje čustvenih obremenitev, ki jih pogojuje zaporni položaj, čustvena opora v kriznih položajih, ustvarjanje in krepitev načete ali porušene socialne mreže,
- **pogojna obsodba z varstvenim nadzorom**; namen naloge je omogočiti uspešno vključitev obsojenca v okolje.

Področje regijske koordinacije izvajalcev nadomestne zaporne kazni zajema:

- vzpostavljanje in vzdrževanje oblik sodelovanja med tožilstvom, sodišči, zavodi za prestajanje zaporne kazni ter centri za socialno delo,
- organizacijo in vzdrževanje mreže organizacij, ki ponujajo možnost alternativne kazni.

SOCIALNA PREVENTIVA – PREVENTIVNI IN PROSTOVOLJNI PROGRAMI

V okviru socialne preventive se izvajajo razni programi za podporo družini in mladoletnim otrokom. Programi so:

1. Skupaj zmoremo,
2. Integrirana pomoč družinam,
3. Mladinske delavnice,
4. Otroški festival Lent,
5. Spoznajmo sebe in Pohorje.

1.11.1.3 Enota za varstvo otrok in mladostnikov

(Vir: Center za socialno delo Maribor 2007)

Enota za varstvo otrok in mladostnikov zajema naslednje naloge in področja dela:

OBRAVNAVA OTROK IZVEN SODNEGA POSTOPKA ZARADI SUMA STORITVE KAZNIVIH DEJANJ IN/ALI PREKRŠKOV

V strokovno delo so vključena vsa dejanja, ki imajo sicer znake kaznivih dejanj, storili pa so jih otroci do 14. leta starosti in gre za t.i. obravnavo izven sodnega postopka. Materialno pravni temelj za obravnavo te skupine otrok na Centrih za socialno delo je zakonodaja s področja socialnega varstva in zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih.

DIAGNOSTIČNO-UGOTOVITVENA OBRAVNAVA OTROK IN MLADOSTNIKOV IZVEN SODNEGA POSTOPKA ZARADI TEŽAV PRI ODRAŠČANJU, BEGANJU, ZLORABE ALKOHOLA IN DROG

V strokovno delo so vključena vsa tista odklonska dejanja otrok in mladostnikov, ki sicer po zakonu niso kazniva, izkazujejo pa se kot specifične motnje vedenja, beganje od doma, agresivna in nasilna vedenja, zlorabe legalnih in ilegalnih drog ter motnje osebnosti. Strokovna pozornost pa je usmerjena tudi k tistim, ki se srečujejo z drugimi oblikami stisk in težav v odraščanju, v odnosih znotraj družine in premagovanju negativnih transfernih odnosov otrok in mladostnikov s svetom odraslih.

Na podlagi Zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih center za socialno delo izvaja potrebne ukrepe v cilju zaščite otrokovega oziroma mladostnikovega razvoja - namestitev v vzgojno izobraževalni zavod v skladu z Zakonom o upravnem postopku ali v drugo po zakonu ustrezno varstvo.

DIAGNOSTIČNO UGOTOVITVENA OBRAVNAVA MLADOLETNIH OSUMLJENCEV STORILCEV KAZNIVIH DEJANJ V PREDKAZENSKEM POSTOPKU

Ko mladostnik dopolni 14 let starosti postane kazensko odgovoren. Potek postopka in vzgojni ukrepi za mladoletnike so navedeni v Zakonu o kazenskem postopku XXII. poglavje Postopek proti mladoletnikom. V tem poglavju so zajete pravice, ki jih ima mladoletni storilec kaznivega dejanja, navedeno je, kdo je navzoč v postopku, opredeljena je pravica do zagovornika, vloga centra in podana zahteva, da se postopke čim prej zaključi. Postopek zoper mladoletnika se lahko uvede za kazniva dejanja samo na zahtevo tožilca. Podlaga za izvajanje tega dela postopka je Zakon o kazenskem postopku - člen 466, namen pa je spremljanje in pomoč mladoletnemu v predkazenskem postopku.

DIAGNOSTIČNO – UGOTOVITVENA OBRAVNAVA MLADOLETNIH OSUMLJENCEV STORILCEV KAZNIVIH DEJANJ V KAZENSKEM POSTOPKU IN POSTOPKU O PREKRŠKU

Potek postopka in vzgojni ukrepi za mladoletnike so navedeni v Zakonu o kazenskem postopku XXII. poglavje Postopek proti mladoletnikom.

V skladu z Zakonom o kazenskem postopku je center za socialno delo dolžan pridobiti podatke o mladoletnikovi zrelosti, okoliščinah in razmerah v katerih živi in druge okoliščine, ki se tičejo mladostnikove osebnosti, ter izdelati socialno varstveno poročilo. Gre za širši strokovni proces celostne obravnave mladostnika, ki zajema elemente: seznanjanja, informiranja, zbiranja, razbremenjevanja, zagovorništva, nudenja osebne pomoči z elementi svetovanja, usmerjanja in urejanja pri mladostniku in njegovih starših s cilji omogočanja takojšnje pomoči po možnosti s vplivanjem na izboljšanje položaja mladostnika v kazenskem postopku. V ozadju celotnega navedenega delovanja je prvenstveno zaščititi razvojne interese mladostnika, ne glede na pravno formalni kontekst dejanja zaradi katerega se je pričel postopek.

NALOGE V OKVIRU JAVNIH POOBLASTIL

Vzgojni ukrepi in kazni za mladoletnike so navedeni v Kazenskem zakoniku Republike Slovenije v 6. poglavju.

Namen vzgojnih ukrepov in kazni je, da se mladoletnim storilcem kaznivih dejanj z varstvom in s pomočjo, z nadzorom nad njimi, njihovim strokovnim usposabljanjem in razvijanjem njihove osebne odgovornosti zagotovijo njihova vzgoja, prevzgoja in pravilen razvoj. Center za socialno delo izrečene vzgojne ukrepe izvaja oziroma jih spremlja in o tem v rednih časovnih presledkih, na zahtevo sodišča, obvešča sodnika. V primeru izreka vzgojnega zavoda, zavoda za usposabljanje, prevzgojnega doma in mladoletniškega zapora, izvede center za socialno delo namestitvev in ves čas trajanja vzgojnega ukrepa sodeluje z zavodom ali mladoletniškim zaporom.

STROKOVNI DIAGNOSTIČNI TIM

Strokovni diagnostični tim je operativno strokovni institut našega dela v sledečih vlogah:

- specifično strokovnih ugotovitev oziroma diagnostike (diagnostično ugotovitveni postopek kot proces v širšem smislu),
- operativno-procesnega strokovnega delovanja in odločanja v obravnavi otroka oz. mladostnika ter njegove družine z jasno določenimi nalogami in cilji.

Strokovni diagnostični tim sestavljajo strokovni delavci enote, različnih poklicnih profilov, ki ga glede na vrsto obravnavanega problema, dopolnjujemo z ustreznimi zunanjimi strokovnjaki.

PRAVICA DO IZBIRE DRUŽINSKEGA POMOČNIKA

Pravico do izbire družinskega pomočnika ima polnoletna oseba s težko motnjo v duševnem razvoju ali polnoletna težko gibalno ovirana oseba, ki potrebuje pomoč pri opravljanju vseh osnovnih življenjskih potreb ali stalen nadzor- invalidna oseba.

PRAVICA GLUHE OSEBE DO TOLMAČA

Na osnovi Zakona o uporabi slovenskega znakovnega jezika je gluha oseba upravičena do tolmača za slovenski znakovni jezik ter s tem do pravice do informiranja v njim prilagojenih tehnikah, enakopravno vključevanje gluhih v življenjsko in delovno okolje ter v vse oblike družbenega življenja.

IZVAJANJE NALOG V OKVIRU SOCIALNO VARSTVENIH STORITEV

- Prva socialna pomoč

Kadar se otroci, mladostniki in njihovi starši znajdejo v stiski ali težavi se jim nudi storitev prve socialne pomoči z namenom, da prepoznajo in opredelijo stisko ali težavo, da ocenijo možne rešitve in se jih seznanijo z možnimi storitvami, dajatvami, z obveznostmi, ki sledijo izbiri in da se jim predstavi mreža in programi izvajalcev, ki jim lahko nudijo pomoč.

- Osebna pomoč otrokom in mladoletnikom

- Pomoč družini za dom

Storitev je strokovno svetovanje in pomoč družini pri urejanju odnosov med družinskimi člani, pri skrbi za otroke ter usposabljanje družine za opravljanje njene vloge v vsakdanjem življenju. Posameznik ali družina se za storitev odloča prostovoljno.

SOCIALNA PREVENTIVA

Pri svojem strokovnem delovanju obravnave otrok in mladostnikov ter njihovih družin, ponudbo ustaljenih storitev in javnih pooblastil v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov dopolnjujejo s sekundarno preventivnimi programi:

1. Pomagajva si,
2. Integrirana pomoč družini.

1.11.1.4 Enota splošne službe

(Vir: Center za socialno delo Maribor 2007)

Enota Skupne službe zajema:

FINANČNO RAČUNOVODSKA SLUŽBA

Finančno računovodska služba opravlja računovodske storitve za celotno organizacijo, za vse programe v okviru centra, javna dela ter programe evropskega socialnega sklada.

GLAVNA PISARNA IN ADMINISTRATIVNO TEHNIČNA SLUŽBA

Glavna pisarna skrbi za sprejemanje pošte in vlog, razvršča, signira, evidentira dokumentarno gradivo, skrbi za hrambo dokumentarnega gradiva, izločanje in odbiranje dokumentarnega gradiva. Administrativno tehnična služba pa opravlja naloge prevzema, prenosa in odpreme pošte.

ANALITIK- SKRBNIK INFO SISTEMA

Analitik sodeluje pri izdelavi statističnih poročil za potrebe organizacije in drugih institucij, skrbi za izboljšave obstoječih programov in priprave za nabavo programov in računalniške opreme, posreduje za pridobivanje e-mail poštnih predalov, gesel, nudi pomoč pri instalacijah, nadgradnjah, zamenjavah systemske in aplikativne opreme, sodeluje z vzdrževalci strojne in programske opreme ter spletne strani centra.

KADROVSKA REFERENTKA

Kadrovska referentka je zadolžena za področje zaposlovanja, zdravstvenega varstva, vodenja evidenc izobraževanja in prisotnosti.

1.11.1.5 PROGRAMI CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

(Vir: Center za socialno delo Maribor 2007)

1.1.1.1.1 Krizni center za mlade

Osnovni namen delovanja Kriznih centrov za mlade je zagotavljanje 24 urne strokovne pomoči otrokom in mladostnikom, ki se zaradi različnih osebnih stisk umaknejo iz konfliktnega okolja z možnostjo namestitve do treh tednov.

Krizni center za mlade je namenjen vsem otrokom in mladostnikom od sedmega do osemnajstega leta starosti, ki se znajdejo v akutni stiski zaradi katere je nujna izločitev iz okolja v katerem bivajo.

Uporabniki storitev so tudi starši, rejniki ali skrbniki sprejetega otroka oz. mladostnika za čas krize.

V Kriznem centru za mlade izvajajo intervencije in kratkotrajne namestitve za otroke in mladostnike.

V sklopu navedene dejavnosti izvajajo naslednje storitve:

- Storitve Prve socialne pomoči v kriznih situacijah,
- varna kratkotrajna namestitev v krizni situaciji,
- izvajanje interventne službe za otroke in mladostnike ter koordiniranje in evidentiranje drugih intervencij,
- informacije in svetovanje po telefonu,
- druge vzporedne storitve.

1.1.1.1.2 Varna hiša Maribor

Varna hiša Maribor je večletni socialno varstveni program, namenjen ciljni skupini žensk z otroci ali brez otrok, ki preživljajo nasilje v družini. Pomoč ogroženim ženskam in otrokom zagotavljajo v Varni hiši Maribor s ponudbo varnega bivanja in strokovnih storitev. V program Varne hiše ne more biti vključena ženska, ki ne preživlja nasilja,

čtetudi zaradi drugih socialnih okoliščin vključitev v socialno ustanovo potrebuje. Bivanje v Varni hiši je začasno in lahko traja največ eno leto.

Varna hiša Maribor je oblikovala novo prakso dela z žrtvami nasilja, ki v središče zanimanja postavlja žensko, njene pravice, potrebe in cilje in njeno avtonomijo. Ogroženim nudi varnost in razumevanje, zagovorništvo pravic, spoštovanje in zaupnost.

Osnovni namen in temeljno poslanstvo programa Varna hiša je zagotoviti več varnosti in osebnega dostojanstva ženskam in otrokom, ki preživljajo nasilje ter ponuditi uporabnicam prijazno strokovno pomoč za okrevanje od posledic zlorabe.

1.1.1.1.3 Zavetišče za brezdomce

Zavetišče za brezdomce deluje v Mariboru od leta 2001. Novembra 2005 je Zavetišče za brezdomce svoje prostore razširilo.

Kapaciteta zavetišča za brezdomce je 22 postelj in 2 pomožni ležišči. Zavetišče za brezdomce je odprto vse dni v letu tako in to ves dan.

Uporabnikom zavetišče nudi:

- organizirano celodnevno bivanje,
- vzdrževanje osebne higiene,
- organizirano prehranjevanje (zajtrk, kosilo, večerja),
- pomoč pri urejanju statusnih in drugih vprašanj,
- pomoč pri reintegraciji v skupnost,
- skupni sestanek uporabnikov z vodjo zavetišča in zaposlenimi.

1.1.1.1.4 Materinski dom

Materinski dom Maribor, kot program Centra za socialno delo Maribor, deluje od leta 2003.

Namen in cilji programa je nudenje pomoči materam, ženskam in otrokom, ki so se znašli v trenutni ali dalj časa trajajoči osebni, odnosni, eksistenčni in drugi stiski ter nimajo druge možnosti bivanja, in ob namestitvi potrebujejo strokovno in drugo pomoč.

V materinskem domu uporabnicam pomagajo pri začasni rešitvi stanovanjskega problema, ob nastanitvi v materinskem domu pa so uporabnice deležne tudi osebne pomoči pri reševanju osebnih stisk, izdelavi individualnega načrta in urejanju samostojnega življenja v prihodnje.

Temeljni cilj programa je nuditi materam, ženskam in otrokom (kdaj tudi družinam) take oblike pomoči, ki jim bodo pomagale pri njihovi vzpostavitvi za uspešno in samostojno bivanje po odhodu iz materinskega doma.

2 EMPIRIČNI DEL

2.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnitve namena zaradi katerega so se združili (Kovač in Vila 1998).

Kot smo spoznali v teoretičnem delu naloge, na oblikovanje organizacijske strukture vpliva več dejavnikov. Organizacije delujejo v različnih okoljih in pod različnimi pogoji. Na njih vplivajo različni dejavniki, ki jih morajo upoštevati in se jim prilagajati. Tako ne obstaja ena sama najboljša organizacijska rešitev in ne ena sama organizacijska struktura.

V organizaciji se neprestano bojujeta za prevlado dve nasprotni težnji: težnja po ohranitvi in težnja po spreminjanju. Če bi prevladala težnja po ohranitvi nespremenjenega stanja in se organizacija ne bi prilagajala spremembam okolja, bi v spreminjajočem okolju propadla. Če pa bi prevladala težnja po spreminjanju, bi organizacija izgubila svojo lastno identiteto, bila bi v vsakem trenutku nekaj drugega in okolje ne bi vedelo, kaj lahko od nje pričakuje. Realne organizacije se spreminjajo in hkrati ohranjajo svojo osnovno funkcijo. Spremembe v organizaciji so odziv na dejansko potekajoče, predvidene, spremembe v okolju organizacije in v njej sami. Spremembe v organizaciji so odziv na pritiske k spremembam, ki jih lahko opredelimo kot zunanje ali notranje pritiske. Zunanji pritiski se vršijo zaradi sprememb zunanjega okolja, medtem ko notranji pritiski izvirajo iz organizacije same.

Brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni napredka organizacije. Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Spreminjanje pa vedno naleti tudi na odpore. Odpori so lahko objektivni ali subjektivni, povezani z interesi in vrednotami ljudi. Odpori se lahko kažejo na ravni posameznikov, skupin, na ravni celotne organizacije in tudi na ravni managerjev (Možina in drugi 2002).

V Sloveniji je bila v letu 2003/2004 izdelana raziskava »Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji«. Centri za socialno delo v Sloveniji bi se naj reorganizirali po enem izmed modelov, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu naloge. Do reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji do danes še ni prišlo.

Center za socialno delo Maribor je največji tovrstni zavod v Sloveniji. Ima 89 zaposlenih, od tega 71 strokovnih in 18 administrativnih delavcev. Deluje na področju občine Maribor, ki obsega 153.000 prebivalcev.

Center za socialno delo Maribor ohranja svojo organizacijsko podobo že precej časa. V zadnjem času je prihajalo do nekaterih sprememb v organizaciji posameznih enot, kar pa ni prineslo globalnega učinka. Spreminjanje je namreč potekalo zgolj na nivoju posameznih delov organizacije, brez predhodne analize dejanskega stanja in potreb organizacije kot celote.

Pred uvajanjem sprememb in pred spreminjanjem organizacije pa je ključnega pomena organizacijo analizirati. »Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost« (Rozman 2001, 22). Analiza organizacije je tako prva faza spreminjanja organizacije. Vsako razmišljanje o prihodnosti organizacije tako nujno zahteva tudi razmišljanje o sedanji stvarnosti. Zato je eden ključnih pomenov sprememb organizacije ocenjevanje trenutnega stanja. Razmišljanje o tem, v katero smer želi iti in kaj želi doseči, je nesmiselno, če organizacija ne ve, kje se trenutno nahaja. Razmišljanje o trenutni stvarnosti namreč vodi k oceni, kako uspešno uresničuje organizacija svoje poslanstvo (Musek Lešnik 2003).

Delo Centra za socialno delo Maribor je organizirano v posamezne enote, ki se nahajajo na treh različnih mestnih lokacijah. Center za socialno delo Maribor je deljen na Enoto za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke, Enoto za varstvo otrok in mladostnikov, Enoto za pomoč posamezniku in družini in Skupne službe. Center poleg svoje osnovne dejavnosti vključuje še socialno varstvene in preventivne programe.

Zaradi lokalne razpršenosti prihaja do mnogih težav, s katerimi se srečujejo tako strokovni delavci kot uporabniki. Skoraj nemogoče je zagotoviti celostno in učinkovito obravnavo uporabnikov ter jim zagotoviti kompleksnost storitev. Tako je, za primer, neuspeh poskus vzpostavitve prve socialne pomoči, ki bi delovala za ves center.

Mnogo uporabnikov ene enote je uporabnikov tudi katere druge enote. Če vzamemo, samo za primer, starša, ki urejata očetovstvo na eni lokaciji, morata nato še na drugo lokacijo urejati druge pravice – npr. otroški dodatek ali očetovski dopust itd. Da o nedostopnosti za starše z otroškimi vozički ali dostopu invalide sploh na tem mestu ne govorimo.

Center za socialno delo Maribor bi najverjetneje bolje deloval in bil prijaznejši uporabnikom, če bi deloval v eni zgradbi (pri tem so seveda izvzeti programi Centra za socialno delo Maribor: Varna hiša, Materinski dom in Zavetišče za brezdomce in Krizni center za mlade, pri katerih je lokacijska samostojnost potrebna) ali pa bil sicer lokalno razpršen, vendar bi posamezne enote centra urejale večino nalog in storitev za uporabnike določenega geografskega območja na enem mestu (pri tem so seveda izvzeti programi Centra za socialno delo Maribor: Varna hiša, Materinski dom in Zavetišče za brezdomce in Krizni center za mlade, pri katerih je lokacijska samostojnost potrebna).

Na Centru za socialno delo Maribor je tudi moč opaziti, da je obseg dela med posamezne delavce neenakomerno porazdeljen, kar povzroča med delavci veliko nezadovoljstva.

Glede neenakomerne delitve dela se na Centru za socialno delo Maribor veliko govori. Težava, ki se pri tem pojavlja je tudi ta, da še ni uradno sprejetih normativov za posamezne delovne naloge. Normative je sicer predlagala Skupnost centrov, vendar s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve še niso bili potrjeni.

Tudi v okviru posameznih enot lahko opazimo, da so združena nekatera področja dela, ki v skupno enoto vsebinsko ne sodijo. Tako na primer obsega Enota za varstvo otrok in mladostnikov področje dela z gluhihimi ali pa Enota za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke zajema področje domskega varstva, ki pa je v trenutni organizaciji bolj v domeni Enote za pomoč posamezniku in družini.

Nerešeno je tudi vprašanje delitve dela med posameznimi enotami, predvsem med Enoto za pomoč posamezniku in družini ter Enoto za varstvo otrok in mladostnikov. Prav tako je uradno še zmeraj nerešeno vprašanje razdelitve Enote za denarno socialne pomoči, družinske prejemke in starševsko varstvo na dve enoti in sicer Enoto za denarno socialne pomoči in Enoto za starševsko varstvo in družinske prejemke. Enoti sta namreč uradno še zmeraj združeni, čeprav v praksi delujeta ločeno, na različnih lokacijah in imata vsaka svojega vodjo.

Obstoječa organizacija in lokalna razpršenost centra postaja, z razvojem novih zahtev, postavljanjem novih nalog, spremenjenim načinom razmišljanja in vedno večjo osveščenostjo uporabnikov in širše javnosti, neustrezna.

Center za socialno delo Maribor ima kljub ali ravno zaradi svoje specifičnosti veliko možnosti za razvoj in modernizacijo, ki bi uporabnikom omogočila kvalitetni dostop do obravnave in storitev.

Center Maribor ima namreč veliko socialno varstvenih programov, ki uspešno dopolnjujejo redno dejavnost centra. Ti programi so Varna hiša, Materinski dom, Zavetišče za brezdomce in Krizni center za mlade. Prav tako v okviru centra deluje interventna služba, ki je zasnovana regijsko. Center za socialno delo Maribor zaposluje tudi regijske »koordinatorje za nasilje« in nadomestne kazni. Tukaj se, če lahko tako rečemo, že kažejo zametki regijske delitve centrov za socialno delo v Sloveniji.

Center za socialno delo Maribor zaposluje veliko kvalitetnega kadra različnih strok od socialnih delavcev, psihologov, pravnikov, socialnih in specialnih pedagogov.

Vse to omogoča razvoj, ki pa naj temelji na vnaprej pripravljenih analizah in študijah sedanje organizacije ter kvalitetno izdelani viziji razvoja.

V nalogi se bomo tako ukvarjali s vprašanjem primernosti obstoječe organizacije Centra za socialno delo Maribor iz vidika strokovne delitve, združevanja in delitve posameznih nalog centra ter vprašanjem neenakomerno obremenjenost posameznih delavcev.

Cilj naloge bo torej raziskati (ne)primernost obstoječe organizacije Centra za socialno delo Maribor in potrebo po spreminjanju organizacije.

Zanimalo nas bo tudi, ali se trend organizacije centrov v Sloveniji še zmeraj giblje proti novemu regijskemu modelu organizacije.

Magistrska teza je izrečena v obliki hipoteze (nabora hipotez) in za proučitev bo uporabljena kvalitativna in kvantitativna metodologija oz. posamezni metodološki instrumenti, ki bodo v nalogi upravičili svojo rabo.

Poleg dveh temeljnih hipotez (H_{01} , H_{02}) je zastavljenih še nekaj delovnih hipotez:

- H_{01} obstoječa organizacija centra za socialno delo Maribor je neustrezna in bi jo bilo potrebno spremeniti,
 - $H_{01.1}$ sedanjo organizacijo Centra za socialno delo Maribor bi bilo potrebno spremeniti v smislu delitve in združevanja sorodnih strokovnih nalog ter področij dela,
 - $H_{01.2}$ delo na Centru za socialno delo Maribor je neenakomerno porazdeljeno, kar povzroča tudi neenakomerno obremenitev delavcev,
 - $H_{01.3}$ sprememba organizacije Centra za socialno delo bi med zaposlenimi povzročila odpore,
 - $H_{01.4}$ za možnost dobre organiziranosti centra za socialno delo Maribor bi potrebovali nov fizični prostor, ki bi omogočal delovanje centra na enem mestu.
-
- H_{02} pri modelu nove organiziranosti Centra za socialno delo Maribor je smiselno upoštevati in vnašati elemente predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji,
 - $H_{02.1}$ trend organizacije centrov za socialno delo v prihodnosti temelji na novem regijskem modelu organizacije.

Temeljno hipotezo H_{01} bomo v nadaljevanju naloge preverjali z navedenimi delovnimi hipotezami, ki v nalogi predstavljajo kriterije ustreznosti/neustreznosti organizacije Centra za socialno delo Maribor (ustreznost/neustreznost delitve in združevanja sorodnih

strokovnih nalog ter področij dela; enakomerna/neenakomerna porazdeljenost dela v organizaciji ter s tem povezana enakomerna/neenakomerna obremenjenost delavcev; ustreznost fizičnega prostora delovanja organizacije).

2.2 METODOLOGIJA

2.2.1 Raziskovalna metoda

V nalogi je uporabljen kvalitativni in kvantitativni pristopi ter elementi raziskovanja. Uporabljena je mnenjska raziskava.

2.2.2 Spremenljivke:

- ustreznost - neustreznost organizacije Centra za socialno delo Maribor
- enakomerna - neenakomerna porazdelitev dela na Centru za socialno delo Maribor
- enakomerna - neenakomerna obremenitev delavcev na Centru za socialno delo Maribor
- mnenje o enotni - razpršeni lokaciji
- mnenje o smiselnosti uveljavljanja predloga reorganizacije centrov v Sloveniji (za-proti)

2.2.3 Osnovna populacija in vzorec

Osnovno populacijo predstavljajo strokovni delavci Centra za socialno delo Maribor in sicer v strokovnih enotah centra t.j. Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke, Enoti za pomoč posamezniku in družini ter Enoti za varstvo otrok in mladostnikov, kar pomeni skupaj 56 zaposlenih.

Vrnjenih je bilo 43 vprašalnikov, kar predstavlja 76,8 % delež vseh anketiranih.

Opomba:

Trije vrnjeni vprašalniki niso bili primerni za obdelavo in so bili iz raziskave izvzeti. Eden vprašalnik je bil vrnjen popolnoma neizpolnjen, drugi je bil prav tako neizpolnjen, s pripisano, za raziskavo, nerelevantno vsebino in tretji vprašalnik je bil popisano tako, da

iz njega ni bilo mogoče razbrati relevantne vsebine, saj anketiranec ni odgovarjal na postavljena vprašanja.

Iz tega bi bilo možno sklepati, da nekateri zaposleni ne želijo sprememb in na takšen način izražajo svoj odpor do tega procesa.

Prav tako sta bila iz kvantitativne mnenjske raziskave izvzeti vprašanja vodeni pod številka sedem in osem.

Med obdelavo podatkov je bilo namreč ugotovljeno, da je izmed 40 vprašalnikov, na vprašanje vodeno pod številko sedem, kar 23 (57,5%) anketiranih odgovarjalo na vprašanje na neustrezen način (obkroženi so bili npr. zaporedne oznake odgovorov namesto spodaj opredeljenih vrednosti pri posameznih odgovorih ali je bil ovrednoten le en ali dva odgovora namesto vseh).

Prav tako je bilo enako ugotovljeno pri vprašanju vodenim pod številko osem, kjer je 17 (42,5%) anketiranih neustrezno odgovarjalo na vprašanje (najpogosteje so anketiranci vpisovali pri več odgovorih isto vrednostno število ali vpisali vrednostno število pri enem ali večih, vendar ne pri vseh možnih odgovorih).

Iz tega je mogoče sklepati, da je prišlo do neustreznega branja navodil s strani anketiranih, najverjetneje zaradi tega, ker sta navedeni vprašanja imeli specifična navodila v primerjavi s preostalimi vprašanji.

Zaradi številčnega deleža neustreznih odgovorov pri omenjenih vprašanjih smo se zaradi objektivnosti raziskave odločili navedeni vprašanja izpustiti pri obdelavi podatkov ter interpretaciji.

Populacijo predstavljajo tudi vodje omenjenih enot Centra za socialno delo Maribor, direktor Centra za socialno delo Maribor in predstavnica Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, s katerimi je bil opravljen strukturiran intervju.

2.2.4 Zbiranje podatkov

Podatki so bili zbrani z anonimnimi anketnimi vprašalniki in z opravljenimi strukturiranimi intervjuji določene populacije (metodološki instrumenti so priloženi v prilogah). Vprašalniki so bili razdeljeni med izbrano populacijo. Intervjuji so bili

opravljeni osebno, s predhodnimi dogovori z intervjuvanci. Vsi intervjuji so bili opravljeni v prostorih Centra za socialno delo Maribor. Dva intervjuvanca sta dovolila snemanje, pri ostalih je potekalo zapisovanje.

Anketiranje in intervjuvanje je potekalo od meseca januarja do meseca aprila 2008.

2.2.5 Postopek obdelave podatkov

Zbrani podatki so bili obdelani kvalitativno in kvantitativno.

Podatke zbrane na osnovi anketnih vprašalnikov smo obdelali ročno ter s pomočjo programa Microsoft Excel. Podatki so prikazani tabelično in grafično. Opravljena je bila tudi deskriptivna in primerjalna analiza.

Iz Poslovnega poročila o delu Centra za socialno delo Maribor za leto 2007 smo najprej izpisali podatke relevantne za obdelavo. Podatke smo računsko analizirali in opravili deskriptivno primerjalno analizo.

Podatke zbrane s pomočjo strukturiranih intervjujev smo najprej prepisali. Iz izjav sogovornikov smo izločili izjave, ki so relevantne za nalogo ter jih razvrstili v izbrane vsebinske sklope. Analizirali smo jih s kvalitativno deskriptivno metodo.

Do želenih odgovorov oz. preveritve hipotez smo prišli na podlagi združevanja odgovorov v posamezne sklope.

2.3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

2.3.1 Analiza anketnih vprašalnikov

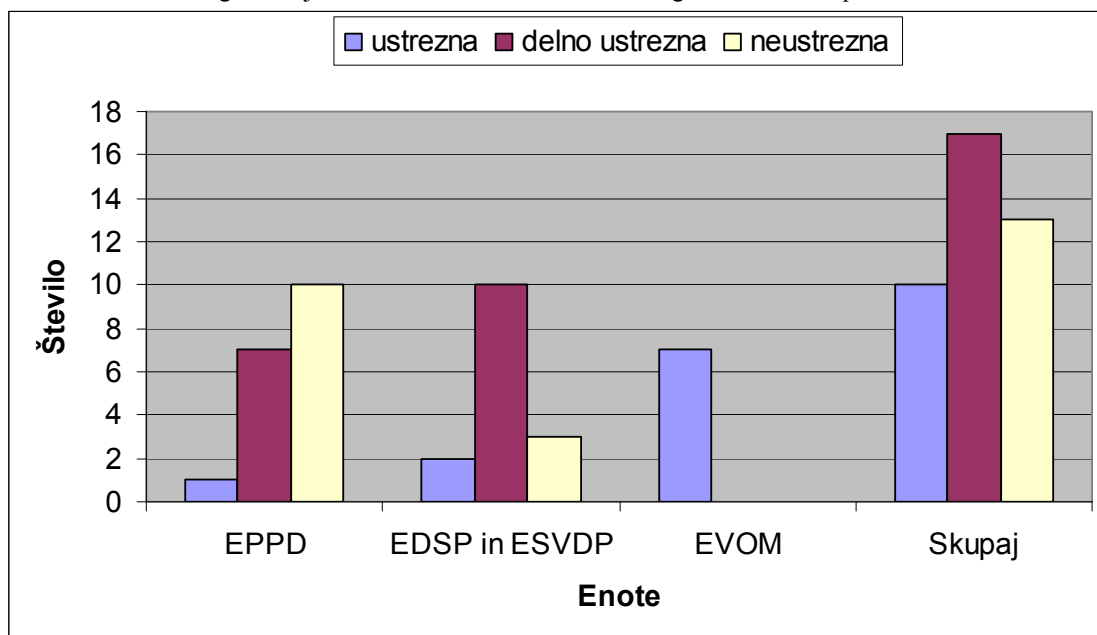
2.3.1.1 Sklop 1 - ustreznost organizacije

»Ali menite, da je sedanja organizacije Centra za socialno delo Maribor, glede delitve na posamezne enote ustrežna – neustrežna – delno ustrežna?«

Tabela 1: Ustreznost organizacije Centra za socialno delo Maribor glede delitve na posamezne enote

	ustrezna	%	delno ustrežna	%	neustrežna	%	Skupaj št.	%
EPPD	1	5,56	7	38,89	10	55,56	18	100,0
EDSP in ESDVP	2	13,33	10	66,67	3	20,00	15	100,0
EVOM	7	100,00	0	0,00	0	0,00	7	100,0
Skupaj	10	25,00	17	42,50	13	32,50	40	100,0

Graf 1: Ustreznost organizacije Centra za socialno delo Maribor glede delitve na posamezne enote



Iz preglednice 1 lahko povzamemo:

- Le 25% anketiranih je zadovoljnih s sedanjo organizacijo centra in se jim sedanja organizacija zdi ustrezna. 42,5 % anketiranim se zdi organizacija delno ustrezna in 32,5 % neustrezna.
- Ob tem je zanimivo, da so pogledi anketiranih na ustreznost organizacije zelo različni in odvisni od enote, v kateri so zaposleni. Anketiranim v Enoti za pomoč posamezniku in družini se namreč organizacija centra zdi kar v 55,56 % neustrezna in le v 5,56 % ustrezna. Anketiranim v Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke se zdi organizacija v 66,67 % delno ustrezna in v 20% neustrezna. Enota za varstvo otrok in mladostnikov pa je s sedanjo organizacijo zadovoljna, saj 100 % anketiranih meni, da je organizacija ustrezna.
- V Enoti za Varstvo otrok in mladostnikov sta dva anketirana zapisala utemeljitev odgovora in sicer eden je zapisal, da je praksa pokazala, da je sedanja organizacija vseeno zadovoljuje potrebe delavcev in uporabnikov. Drugi anketirani je zapisal, da se mu zdi organizacija v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov ustrezna in da v drugih enotah organizacije ne pozna.
- V Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke je sedem anketiranih utemeljilo odgovor pod vprašanjem vodenim pod številko 1 in sicer so zapisali:
 - »Ni komunikacijskih povezav, informacij, nujnih pri odločanju.«,
 - »Preobremenjenost strokovnih delavcev v posameznih enotah, podvajanje dela, nepovezanost enot.«,
 - »različna obremenjenost v enotah«,
 - »V tako velikem centru je delna razdelitev v enote potrebna, ne sme pa preveč zapirati posameznega področja dela, ker uporabniki iščejo pomoč v več enotah hkrati. Prav tako je potrebno izločiti tiste storitve, ki pokrivajo področja celotnega centra in jih tako tudi organizirati, kot npr. PSP!!Ali možna razdelitev na dva manjša centra.«,
 - »Nekatera področja bi bilo smiselno združiti«,
 - »Enota za starševsko varstvo in družinske prejemke bi morala biti samostojna«.

- V Enoti za pomoč posamezniku in družini je utemeljilo odgovor pod vprašanjem vodenim pod številko 1 štirinajst anketiranih in sicer so zapisali:
- »Lahko bi bilo bolje organizirano.«,
 - »Ustrezna je delitev na posamezne enote – vendar so še vedno »preobširne« delitev še na dva CSD? Ali še več enot? In strokovna povezanost in zaupanje med sodelavci?«,
 - »Posamezne enote bi bilo potrebno združiti.«,
 - »Neenakomerna obremenitev delavcev.«,
 - »Podobne (sorodne) strokovne naloge so razdeljene na več strokovnih delavcev v različnih enotah. Tako ni možna enotna in celovita obravnava.«,
 - »Preveč vodenih spisov za istega uporabnika.«,
 - »Delo ni enakomerno porazdeljeno med posamezne enote in zato so delavci enih enot preobremenjeni; med enotami ni ustrezne povezave pri obravnavi konkretnih primerov.«,
 - »Jaz bi recimo iz Enote za pomoč posamezniku in družini izločila posameznike, skrbništvo, združila z domskim varstvom.«,
 - »Preobremenjenost v enoti.«,
 - »Preobremenjenost.«,
 - »Preslab pretok informacij.«,
 - »Menim, da je potrebno združiti naloge (PPD in VM) na področju dela z družino«
 - »neustrezna ureditev dela v primerih potrebe pri urejanju družinskih razmerij in varovanje koristi mld. otrok, tam kjer je tudi izrazita vedenjska problematika pri otroku. Ta dva področja bi morala biti združena.«,
 - »Združiti bi bilo potrebno enoto za varstvo mladostnikov in Enoto za pomoč posamezniku in družini.«.

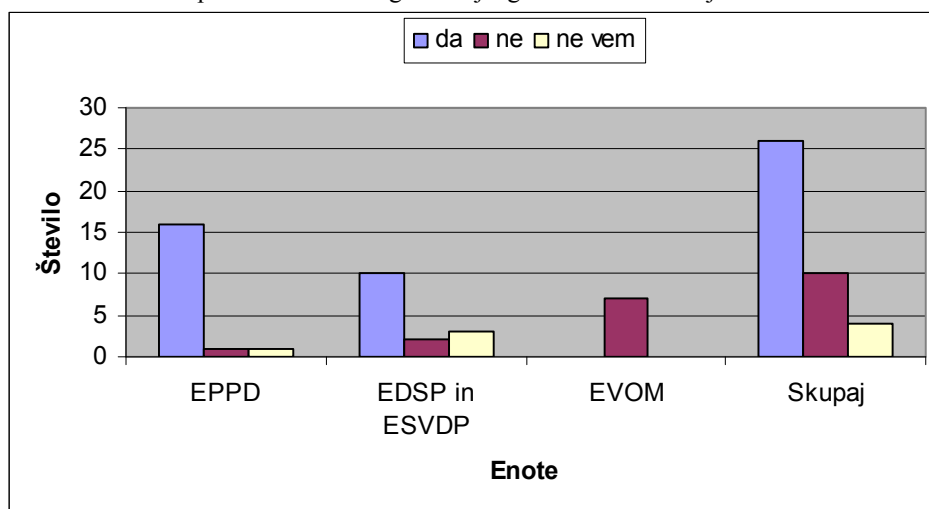
2.3.1.2 Sklop 2 - spreminjanje organizacije

»Ali menite, da bi bilo potrebno na novo postaviti organizacijo Centra za socialno delo Maribor, v smislu delitve in združevanja sorodnih strokovnih nalog (na novo formirati enote centra, glede na specialistična področja dela)?«

Tabela 2: Potrebnost postavitve nove organizacije glede na združevanje sorodnih strokovnih nalog

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	16	88,89	1	5,56	1	5,56	18	100,0
EDSP in ESDVP	10	66,67	2	13,33	3	20,00	15	100,0
EVOM	0	0,00	7	100,00	0	0,00	7	100,0
Skupaj	26	65,00	10	25,00	4	10,00	40	100,0

Graf 2: Potrebnost postavitve nove organizacije glede na združevanje sorodnih strokovnih nalog

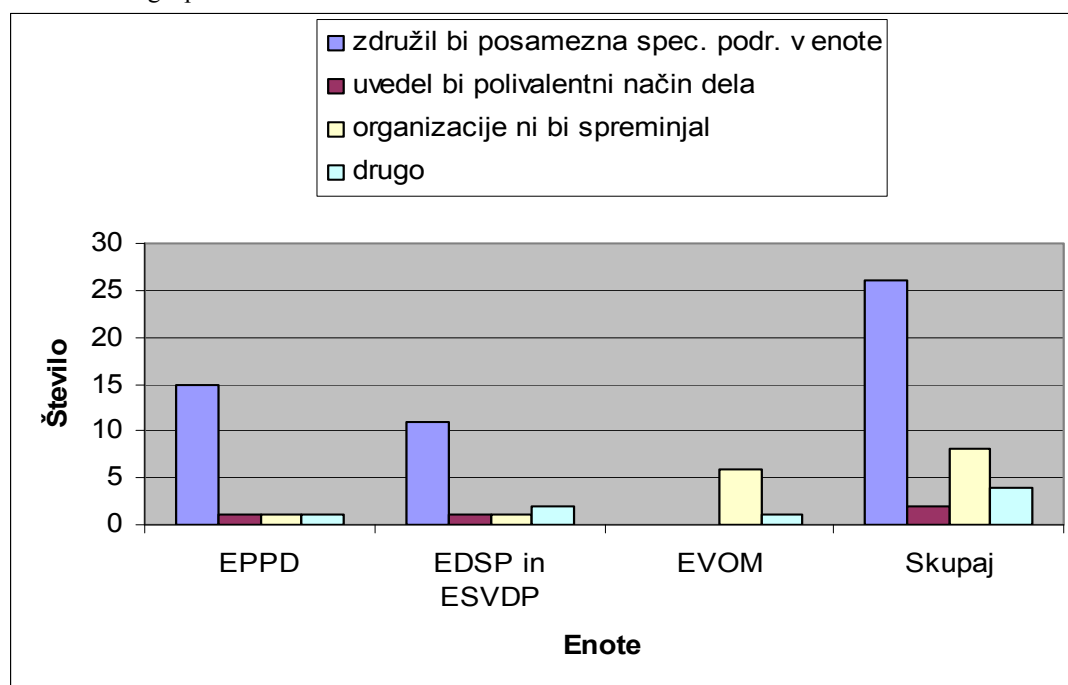


»Kaj bi spremenili v organiziranosti Centra za socialno delo Maribor?«

Tabela 3: Predlogi sprememb

	zdržil bi posamezna spec. podr. v enote	%	vedel bi polivalentni način dela	%	organizacije ni bi spreminjal	%	drugo	%	Skupaj št.	%
EPPD	15	83,33	1	5,56	1	5,56	1	5,56	18	100,0
EDSP in ESVDP	11	73,33	1	6,67	1	6,67	2	13,33	15	100,0
EVOM	0	0,00	0	0,00	6	85,71	1	14,29	7	100,0
Skupaj	26	65,00	2	5,00	8	20,00	4	10,00	40	100,0

Graf 3: Predlogi sprememb



Iz preglednic 2-3 lahko povzamemo, da:

- Večina vprašanih (65%) meni, da bi bilo potrebno na novo postaviti organizacijo Centra za socialno delo Maribor, v smislu delitve in združevanja sorodnih strokovnih nalog (na novo formirati enote glede na specialistična področja dela). 25% jih meni, da organizacije ni potrebno na novo postaviti in 10% jih ne ve.
- Zaposleni v Enoti za pomoč posamezniku in družini v 88,89 % menijo, da je potrebno na novo postaviti organizacijo centra, prav tako zaposleni v Enoti za denarno socialne

pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke s 66,67 %, medtem, ko v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov menijo, da to ni potrebno s 100%.

- 65% vseh anketiranih, vključenih v raziskavo, bi združilo posamezna sorodna specialistična področja v enote, 20% organizacije ne bi spreminjalo in le 5% bi uvedlo polivalentni način dela. Nekaj zaposlenih – 10% ima druge predloge in sicer:
 - »Bolj enakomerno razporedila delo.«,
 - »Pregledala bi vsa dela in naloge delavcev CSD in delo organizirala v smislu razmejitev strokovnega dela in administrativnih del.«,
 - »Nadgradnja obstoječega.«,
 - »Uredila bi enoto za Starševsko varstvo in družinske prejemke kot samostojno enoto.«.
- Ob tem lahko ponovno zaznamo odstopanja v mnenju posameznih enot. Kar 83,33 % anketiranih Enote za pomoč posamezniku in družini, bi združilo posamezna sorodna specialistična področja v enote, tudi v Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke so takšnega mnenja z 73,33%, medtem, ko v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov organizacije ne bi spreminjali, saj se je za ta odgovor odločilo 85,71 %.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko utemeljeno potrdimo prvo delovno hipotezo $H_{01.1}$ in ugotovimo, da bi sedanjo organizacijo Centra za socialno delo Maribor bilo potrebno spremeniti v smislu delitve in združevanja sorodnih strokovnih nalog.

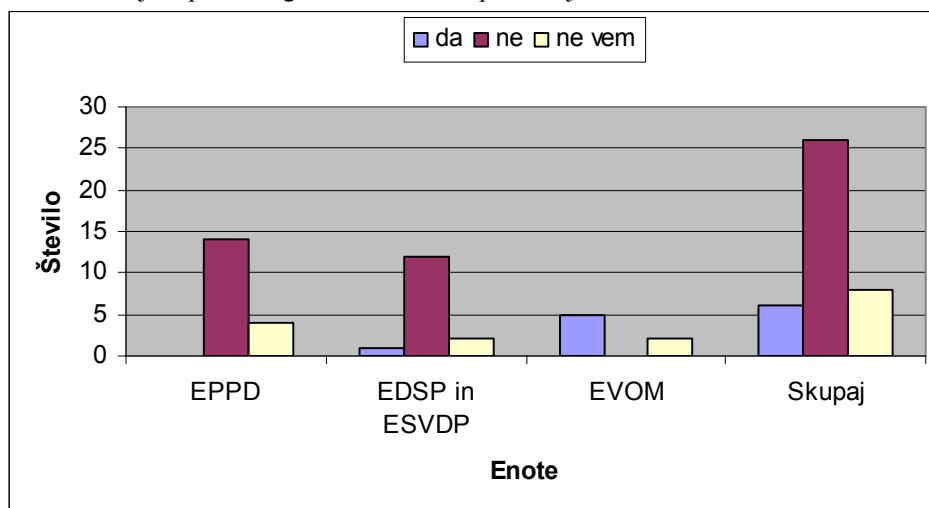
2.3.1.3 Obremenjenost

»Ali menite, da je delo na Centru za socialno delo Maribor (glede na obremenjenost posameznega delavca) enakomerno porazdeljeno?«

Tabela 4: Mnenje zaposlenih glede enakomerne porazdeljenosti dela

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	0	0,00	14	77,78	4	22,22	18	100,0
EDSP in ESVDP	1	6,67	12	80,00	2	13,33	15	100,0
EVOM	5	71,43	0	0,00	2	28,57	7	100,0
Skupaj	6	15,00	26	65,00	8	20,00	40	100,0

Graf 4: Mnenje zaposlenih glede enakomerne porazdeljenosti dela

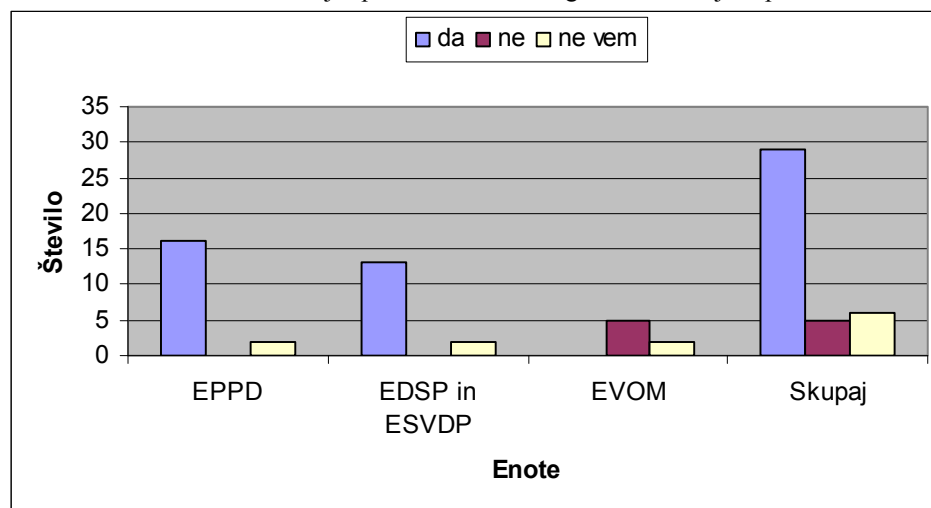


»Ali menite, da bi bilo potrebno (glede na obremenjenost) enakomerneje porazdeliti delo med zaposlenimi na Centru za socialno delo Maribor?«

Tabela 5: Potrebnost enakomernejše porazdelitve dela – glede na mnenje zaposlenih

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	16	88,89	0	0,00	2	11,11	18	100,0
EDSP in ESVDP	13	86,67	0	0,00	2	13,33	15	100,0
EVOM	0	0,00	5	71,43	2	28,57	7	100,0
Skupaj	29	72,50	5	12,50	6	15,00	40	100,0

Graf 5: Potrebnost enakomernejše porazdelitve dela – glede na mnenje zaposlenih



Iz preglednic 5-6 lahko povzamemo, da:

- Kar 65% anketiranih meni, da je delo na Centru za socialno delo Maribor neenakomerno porazdeljeno. Le 15 % vseh meni, da je delo enakomerno porazdeljeno in 20% jih ne ve.
- Pri tem jih kar 77,78 % anketiranih iz Enote za pomoč posamezniku in družini meni, da delo ni enakomerno porazdeljeno, 22,22 % jih ne ve. V Enoti za denarno socialne pomoči, družinske prejemke in starševsko varstvo menijo, da delo ni enakomerno porazdeljeno v 80%, 6,67 % pa jih meni, da je delo porazdeljeno enakomerno. V Enoti za varstvo otrok in mladostnikov menijo, da je delo enakomerno porazdeljeno v 71,43 % in 28,57 % jih ne ve. Nobeden v tej enoti ne meni, da je delo porazdeljeno neenakomerno.

- Večina in sicer 72,5 % meni, da bi bilo potrebno delo (glede na obremenjenost) na Centru za socialno delo Maribor enakomerneje porazdeliti, 12, 5% meni, da to ni potrebno in 15% jih ne ve.
- 88,89 % vprašanih v Enoti za pomoč posamezniku in družini meni, da bi bilo delo potrebno porazdeliti bolj enakomerno, enako menijo v Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke v 86,67 %. V Enoti za varstvo otrok in mladostnikov menijo z 71,43%, da to ni potrebno in 28,57 % jih ne ve.

Kljub temu, da bomo delovno hipotezo $H_{01.2}$ še preverjali v nadaljevanju naloge s pomočjo analize podatkov pridobljenih iz Poslovnega poročila za leto 2007 in na podlagi analize intervjujev z vodjami enot in direktorja, jo lahko na tem mestu na podlagi zgoraj analiziranih podatkov že potrdimo in ugotovimo, da je delo na Centru za socialno delo Maribor (po mnenju anketiranih) neenakomerno porazdeljeno.

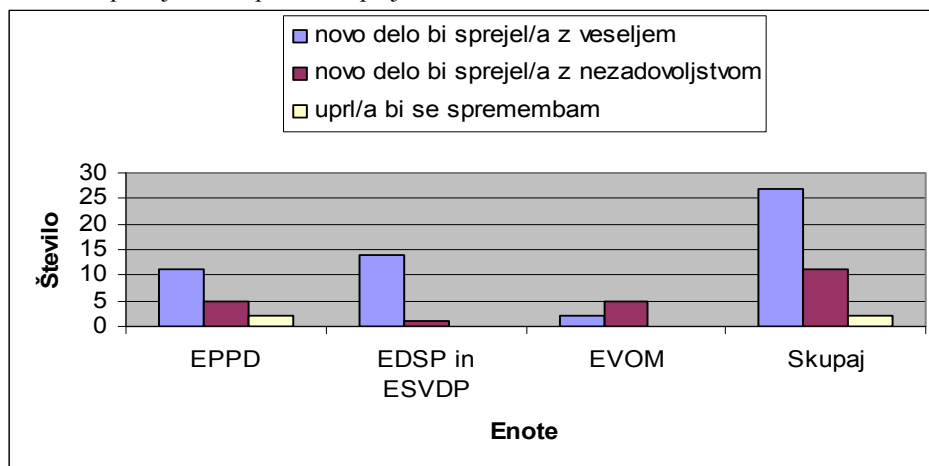
2.3.1.4 Sklop 3 - odpori proti spreminjanju

»Če bi vam reorganizacija Centra za socialno delo Maribor določila nove oblike in vsebine dela, ki sicer ustrezajo vaši izobrazbi in delovnim izkušnjam, bi:«

Tabela 6: Pripravljenost zaposlenih sprejeti novo obliko in vsebino dela

	ново delo bi sprejel/a z veseljem	%	ново delo bi sprejel/a z nezadovoljstvom	%	uprl/a bi se spremembam	%	Skupaj št.	%
EPPD	11	61,11	5	27,78	2	11,11	18	100,0
EDSP in ESVDP	14	93,33	1	6,67	0	0,00	15	100,0
EVOM	2	28,57	5	71,43	0	0,00	7	100,0
Skupaj	27	67,50	11	27,50	2	5,00	40	100,0

Graf 6: Pripravljenost zaposlenih sprejeti novo obliko in vsebino dela



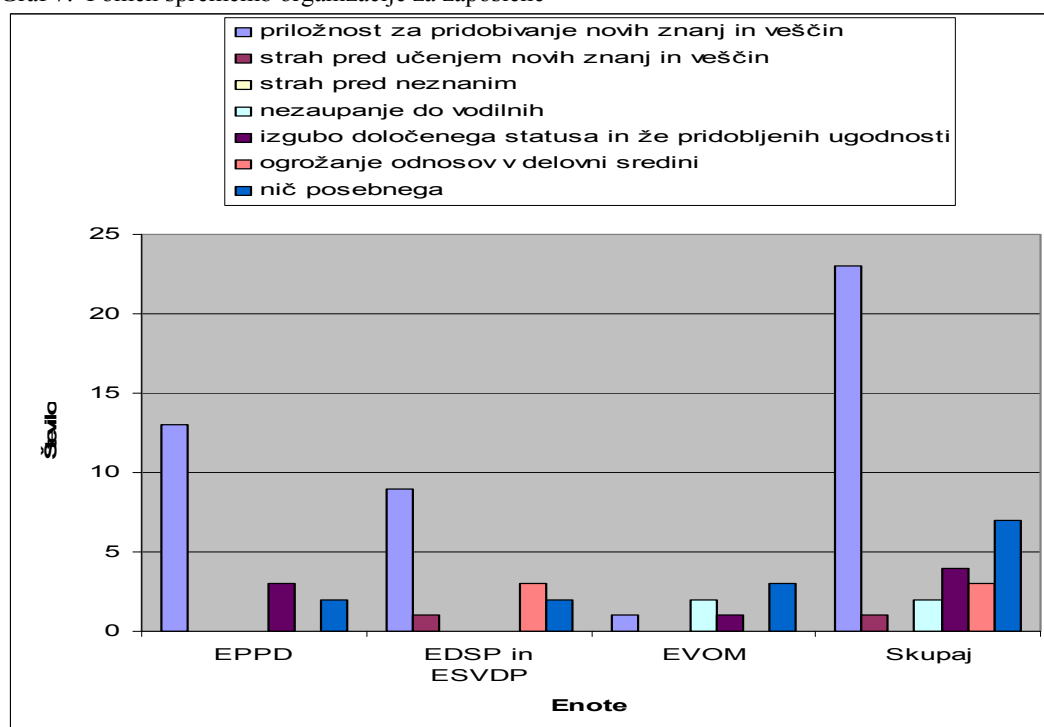
»Spremembe v organizaciji dela mi predstavljajo:«

Tabela 7: Pomen sprememb organizacije za zaposlene

	priložnost za pridobivanje novih znanj in veščin	%	strah pred učenjem novih znanj in veščin	%	strah pred neznanim	%	nezaupanje do vodilnih	%
EPPD	13	72,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00
EDSP in ESVDP	9	60,00	1	6,67	0	0,00	0	0,00
EVOM	1	14,29	0	0,00	0	0,00	2	28,57
Skupaj	23	57,50	1	2,50	0	0,00	2	5,00

	izgubo določenega statusa in že pridobljenih ugodnosti	%	ogrožanje odnosov v delovni sredini	%	nič posebnega	%	Skupaj št.	%
EPPD	3	16,67	0	0,00	2	11,11	18	100,0
EDSP in ESVDP	0	0,00	3	20,00	2	13,33	15	100,0
EVOM	1	14,29	0	0,00	3	42,86	7	100,0
Skupaj	4	10,00	3	7,50	7	17,50	40	100,0

Graf 7: Pomen sprememb organizacije za zaposlene



Iz preglednic 9-10 je razvidno, da:

- 67,50% anketiranih bi novo določene vsebine in oblike dela sprejela z veseljem, 27,50 % bi novo določene vsebine dela sprejelo z nezadovoljstvom in 5% bi se jih spremembam uprlo.
- Pri tem bi v Enoti za pomoč posamezniku in družini nove vsebine in oblike dela sprejelo z veseljem 61,11 % vprašanih, 27,78 % bi delo sprejelo z nezadovoljstvom in 11,11 % bi se spremembam uprlo. V Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke, bi novo delo sprejelo z veseljem 93,33 % anketiranih te enote, 6,67 % bi novo delo sprejelo z nezadovoljstvom in nihče od anketiranih se ne bi uprl spremembam. V Enoti za varstvo otrok in mladostnikov bi 28,57 % vprašanih novo delo sprejelo z veseljem, 71,43 % bi delo sprejelo z nezadovoljstvom in 5 % bi se spremembi uprlo.
- Na vprašanje, kaj vam predstavljajo spremembe v organizaciji dela, je 57% vprašanih odgovorilo, da jim spremembe pomenijo priložnost za pridobivanje novih znanj in veščin, 17,5% jim spremembe ne pomenijo nič posebnega, 2,50% anketiranih predstavljajo spremembe strah pred učenjem novih znanj in veščin, 5% vprašanim pa predstavljajo nezaupanje do vodilnih, 10% izgubo določenega statusa in ugodnosti in 7,5% ogrožanje odnosov v delovni sredini.

Na tem mestu lahko preverjamo delovno hipotezo $H_{01.3}$ in ugotovimo, da sprememba organizacije Centra za socialno delo Maribor med delavci ne bi povzročila večjih odporov. Prihajalo bi do nekaterih odporov v smislu nezadovoljstva zaradi sprememb, ki nekaterim delavcem predstavljajo strah pred učenjem novih znanj in veščin, nezaupanje do vodilnih, izgubo določenega statusa in ugodnosti ali pa ogrožanje odnosov v delovni sredini.

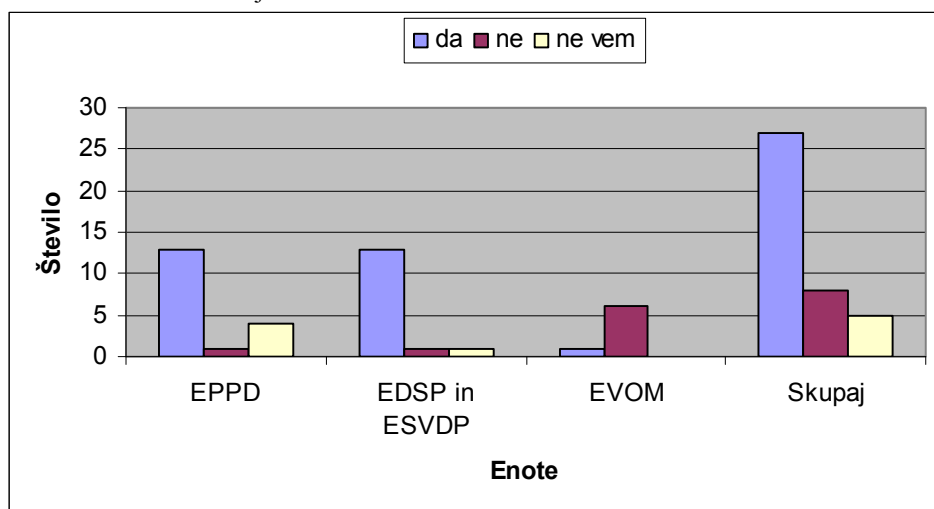
2.3.1.5 Sklop 4 - prostorsko vprašanje

»Ali menite, da bi smotno vse enote Centra za socialno delo Maribor združiti v eni stavbi?«

Tabela 8: Smotnost lokacijske združitve enot centra

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	13	72,22	1	5,56	4	22,22	18	100,0
EDSP in ESVDP	13	86,67	1	6,67	1	6,67	15	100,0
EVOM	1	14,29	6	85,71	0	0,00	7	100,0
Skupaj	27	67,50	8	20,00	5	12,50	40	100,0

Graf 8: Smotnost lokacijske združitve enot centra

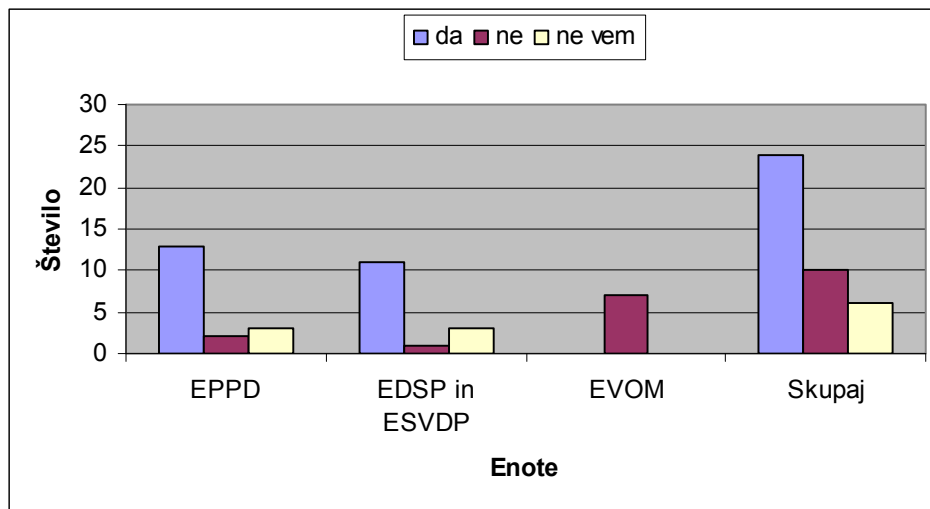


»Ali bi delo Centra za socialno delo Maribor potekalo bolj produktivno, če bi bili vsi zaposleni v eni zgradbi?«

Tabela 9: Vpliv lokacijske enotnosti centra na produktivnost dela

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	13	72,22	2	11,11	3	16,67	18	100,0
EDSP in ESDVP	11	73,33	1	6,67	3	20,00	15	100,0
EVOM	0	0,00	7	100,00	0	0,00	7	100,0
Skupaj	24	60,00	10	25,00	6	15,00	40	100,0

Graf 9: Vpliv lokacijske enotnosti centra na produktivnost dela

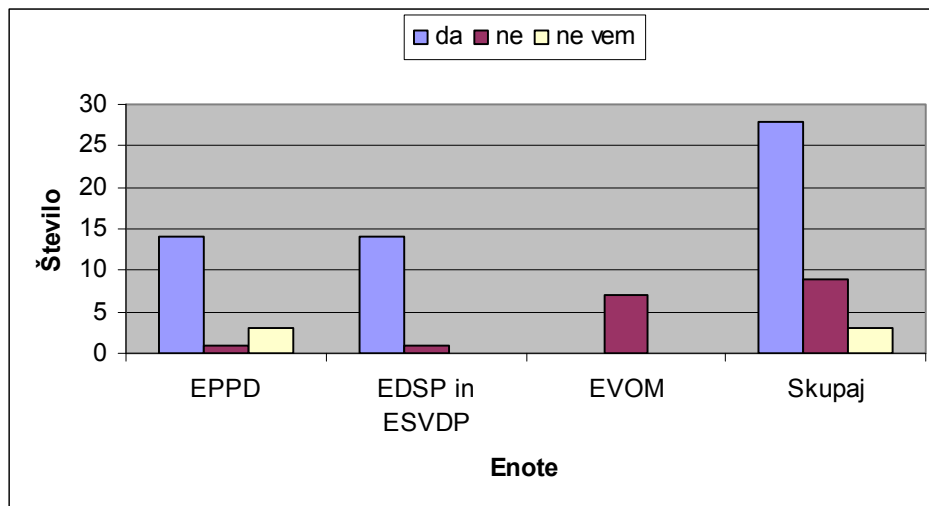


»Ali bi z združitvijo vseh strokovni delavcev in enot Centra za socialno delo Maribor v eni stavbi uporabnik omogočili kvalitetnejšo obravnavo in boljši dostop do storitev?«

Tabela 10: Vpliv lokacijske enotnosti centra na kvaliteto in dostopnost storitev uporabnikom

	da	%	ne	%	ne vem	%	Skupaj št.	%
EPPD	14	77,78	1	5,56	3	16,67	18	100,0
EDSP in ESDVP	14	93,33	1	6,67	0	0,00	15	100,0
EVOM	0	0,00	7	100,00	0	0,00	7	100,0
Skupaj	28	70,00	9	22,50	3	7,50	40	100,0

Graf 10: Vpliv lokacijske enotnosti centra na kvaliteto in dostopnost storitev uporabnikom



Vprašanje 11-13 nam pokažejo naslednje:

- 67,50% vprašanih meni, da bi bilo smotno vse enote Centra za socialno delo Maribor združiti v eni stavbi, 20% se s tem ne strinja in 12,50 % jih ne ve.
- 60% vprašanih meni, da bi delo Centra za socialno delo Maribor potekalo bolj produktivno, če bi bili vsi zaposleni v eni zgradbi, 25% jih meni, da ne in 15% jih ne ve.
- 70% anketiranih je mnenja, da bi z združitvijo vseh strokovnih delavcev v eni stavbi uporabnikom omogočili kvalitetnejšo obravnavo in boljši dostop do storitev, 22,50 % jih ni takšnega mnenja in 7,50% jih ne ve.

- Pri tem se ponovno pojavi različen pogled posameznih enot in sicer 72,22% zaposlenih Enot za pomoč posamezniku in družini meni, da bi bilo smotno enote centra združiti v eni stavbi, enako meni 86,67 % vprašanih iz Enot za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke. S tem pa se strinja le en anketirani v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov, saj jih večina vprašanih iz te enote (85,71%) meni, da to ni smotno.
- Prav tako je večina anketiranih v Enoti za pomoč posamezniku in družini (72,22%) in Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke (73,33%) mnenja, da bi delo potekalo bolj produktivno, če bi bili vsi zaposleni v eni zgradbi. V Enoti za varstvo otrok in mladostnikov pa anketirani niso tega mnenja.
- Podobno je tudi večina zaposlenih v Enoti za pomoč posamezniku in družini (77,78%) in zaposlenih v Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke (93,33%) mnenja, da bi z združitvijo vseh strokovnih delavcev in enot Centra za socialno delo Maribor v eni stavbi uporabnikom omogočili kvalitetnejšo obravnavo in boljši dostop do storitev. Anketirani iz Enot za varstvo otrok in mladostnikov pa niso takšnega mnenja.

Ob analizi vseh treh vprašanj lahko delovno hipotezo $H_{01.4}$ potrdimo in ugotovimo, da bi za možnost dobre organiziranosti Centra za socialno delo Maribor potrebovali nov fizični prostor, ki bi omogočal delovanje centra na enem mestu.

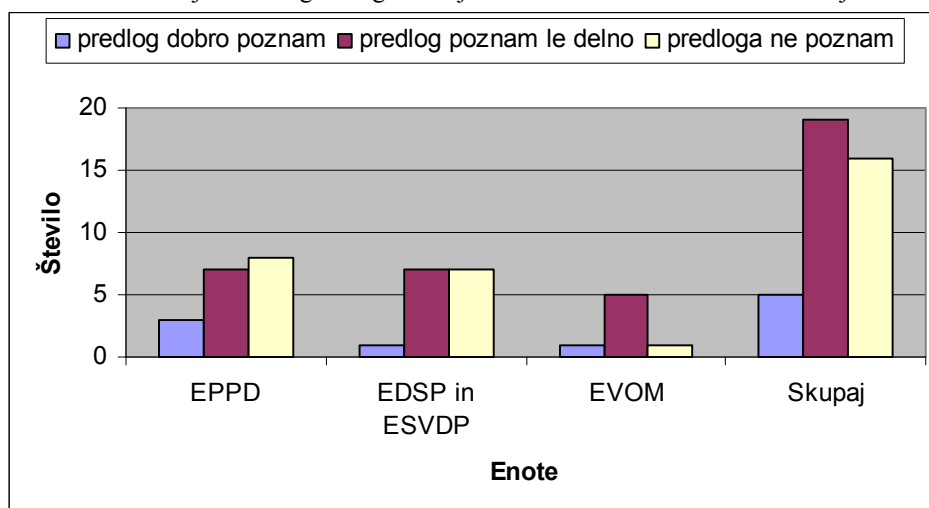
2.3.1.6 Reorganizacija centrov v Sloveniji

»Ali poznate »Predlog reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«?»

Tabela 11: Poznavanje »Predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«

	predlog dobro poznam	%	predlog poznam le delno	%	predloga ne poznam	%	Skupaj št.	%
EPPD	3	16,67	7	38,89	8	44,44	18	100,0
EDSP in ESVDP	1	6,67	7	46,67	7	46,67	15	100,0
EVOM	1	14,29	5	71,43	1	14,29	7	100,0
Skupaj	5	12,50	19	47,50	16	40,00	40	100,0

Graf 11: Poznavanje »Predloga reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«

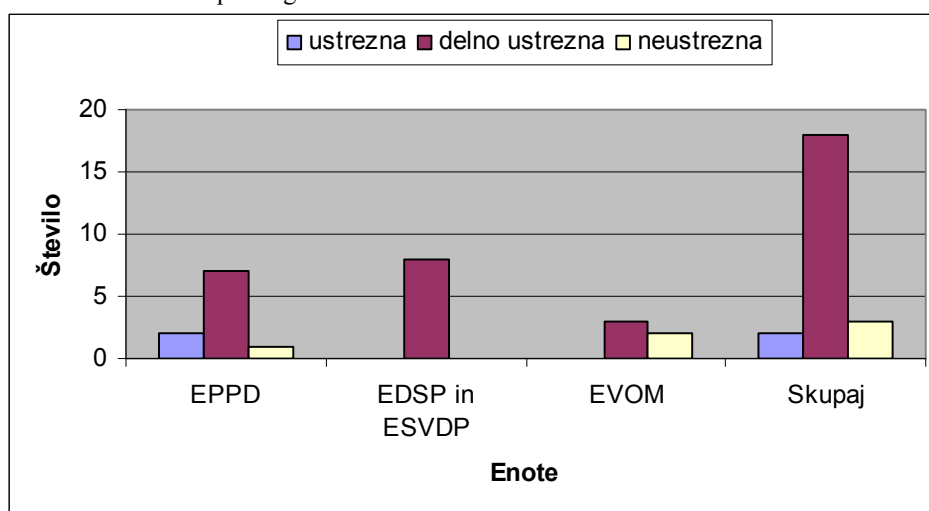


»V kolikor predlog poznate, menite, da bi bila njegova uvedba na Centru za socialno delo Maribor:«

Tabela 12: Ustreznost predloga za Center za socialno delo Maribor

	ustrezna	%	delno ustrezna	%	neustrezna	%	Skupaj št.	%
EPPD	2	20,00	7	70,00	1	10,00	10	100,0
EDSP in ESVDP	0	0,00	8	100,00	0	0,00	8	100,0
EVOM	0	0,00	3	60,00	2	40,00	5	100,0
Skupaj	2	8,70	18	78,26	3	13,04	23	100,0

Graf 12: Ustreznost predloga za Center za socialno delo Maribor



Iz preglednice 14 in 15 je razvidno, da:

- 47,67% anketirancev predlog »Reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji« pozna le delno, le 12,50 % pozna predlog dobro in 40% predloga ne pozna.
- Od tistih, ki predlog poznajo dobro ali deloma jih 78,26 meni, da je njegova uvedba na Centru za socialno delo Maribor delno ustrezna, 8,7% jih meni, da je ustrezna in 13,04% jih je mnenja, da je neustrezna.

2.3.2 Analiza poslovnega poročila za leto 2007

V analizi so povzeti podatki pridobljeni iz Poslovnega poročila Centra za socialno delo Maribor za leto 2007. Povzeti so podatki primerjave obsega dela s Katalogom javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ter pravilnikom o standardih in normativih socialno varstvenih storitev. Pri tem moramo opozoriti, da normativi, ki jih je predlagala Skupnost centrov za socialno delo, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve še ni potrdilo. Kljub temu nam kvalitativna analiza podatkov pokaže določena razmerja v obremenjenosti posameznih področij in zato opravičuje svojo uporabo v nalogi. Izhajamo namreč iz predpostavke, da so normativi vsaj v razmerju obremenjenosti posameznih delovnih področij točni in da so enote, ki so zajete v raziskavo navedle pravilne podatke o številu obravnavanih primerov in jih natančno povezale z normativi.

V analizi so povzeti še nekatere izjave intervjuvancev, ki nam pomagajo k lažji in boljši interpretaciji podatkov.

Na podlagi analize bomo preverjali delovno hipotezo $H_{01.2}$.

2.3.2.1 Enota za denarno socialne pomoči

Iz intervjuja z vodjo Enote za denarno socialne pomoči ter na podlagi Poslovnega poročila za leto 2007 je razvidno, da je v Enoti za denarne socialne pomoči zaposlenih 15,5 strokovnih delavcev, administratorka in vodja enote do polovice svoje delovne obveze.

Na področju denarnih socialnih pomoči, opravlja delo 13,5 strokovnih delavcev. Dve delavki opravljata strokovno delo na področju domskega varstva – pomoč na domu.

Iz navedenih virov sledi tudi, da so področje dela navedene enote denarno socialne pomoči in institucionalno varstvo.

Iz intervjuja z vodjo enote lahko navedemo, da je delo v enoti porazdeljeno tako, da: »Dve delavki delata na področju domskega varstva, ostale delavke delajo na področju denarno socialnih pomoči. Sama delam polovico strokovnega dela, polovico pa vodim enoto.

No zdaj gremo še nazaj po starem, delo se deli po starih krajevnih skupnostih. Domsko varstvo pa se deli po črkah«.

Glede na predlagane normative in opravljeno delo je razvidno:

DENARNO SOCIALNE POMOČI

Tabela 13: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje denarno socialnih pomoči

PRAVICA	ŠTEVILO VLOG	NORMATIV V URAH
nove vloge za DSP	1.979	6.431
ponovne vloge	13.009	21.681
Izredna pomoč – za obdobje	1.234	2.468
enkratna izredna pomoč	4.317	7.914
SKUPAJ	20.539	38.494

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju denarno socialnih pomoči je zaposlenih 13,5 strokovnih delavcev, ki so obravnavali 20.539 vlog, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 38.494 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni, da bi navedeno delo morale opravljati 24 delavcev (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Delo na področju denarnih pomoči na Centru za socialno delo Maribor opravlja 13,5 strokovnih delavcev. Z upoštevanjem navedb vodje enote glede vprašanje enakomerne delitve dela v enoti, ki pravi, da : »Velikega odstopanja, če pogledamo na letni ravni, ni.« in da obremenjenost delavcev preverja: »Preko mesečnih in letnih poročil«, lahko sklepamo, da opravlja vsak delavec/ka v enoti delo s povečanim obsegom za 0,8 delavca, glede na predlagane standarde in normative.

DOMSKO VARSTVO-POMOČ NA DOMU

Tabela 14: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje domskega varstva

PRAVICA	ŠTEVILO VLOG	NORMATIV V URAH
Oprostitev plačil socialnovarstvene storitve	305	1.906
Namestitev upravičenca v institucionalno varstvo	56	896
SKUPAJ	361	2.802

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju domskega varstva – pomoči na domu sta zaposleni dve strokovni delavki, ki sta obravnavali 361 vlog, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 2.802 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 1,7 delavcev (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Pri tem lahko ugotovimo, da delavki na področju domskega varstva ne dosegata predvidenega normativa.

2.3.2.2 Enota za starševsko varstvo in družinske prejemke

Iz intervjuja z vodjo Enote za starševsko varstvo in družinske prejemke ter na podlagi Poročila o delu za leto 2007 je razvidno, da je v enoti zaposlenih osem delavcev, od katerih jih le šest in pol opravlja strokovno delo, medtem ko ena delavka opravlja administrativna dela, polovica delavca je namenjenega vodenju enote.

Prav tako iz navedenih virov sledi, da enota pokriva področje zavarovanja za starševsko varstvo (očetovski dopust, porodniški dopust in dopust za nego otroka, posvojiteljski dopust, pravica iz naslova krajšega delovnega časa zaradi starševstva, plačilo prispevkov v primeru 4 ali več otrok) in pravice iz naslova družinskih prejemkov (starševski dodatek, pomoč ob rojstvu otroka, otroški dodatek, dodatek za veliko družino, dodatek za nego otrok in delno plačilo za izgubljen dohodek).

Iz intervjuja z vodjo enote lahko povzamemo, da je delo v enoti porazdeljeno tako, da »se dva delavca ukvarjata z uveljavljanjem pravic do starševskih dopustov in nadomestil, štirje strokovni delavci se ukvarjajo z uveljavljanjem pravic do družinskih prejemkov. Sama pa se poleg vodenja enote ukvarjam še z uveljavljanjem pravice do starševskega dodatka, pomočjo ob rojstvu otroka, z delnim plačilom za izgubljen dohodek, s plačilom prispevkov za socialno varnost zaradi dela s krajšim delovnim časom in s pritožbami strank«.

Glede na predlagane normative in opravljeno delo vidimo naslednje

ZAVAROVANJE ZA STARŠEVSKO VARSTVO

Tabela 15: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje starševskega varstva

PRAVICA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Očetovski dopust	736	736
Porodniški dopust in nadomestilo	846	1.692
Dopust za nego in varstvo otroka	842	1.544
Prenesen dopust za nego in varstvo otroka	6	11
Daljši dopust za nego in varstvo za otroke, ki potrebujejo posebno nego in varstvo	213	106
Posvojiteljski dopust	0	0
Pravica iz naslova krajšega delovnega časa zaradi starševstva	277	254
Plačilo prispevkov v primeru 4 ali več otrok	75	75
SKUPAJ	2.995	4.418

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju zavarovanja za starševsko varstvo so strokovni delavci obravnavali 2.995 zadev, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 4.418 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,8 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

DRUŽINSKI PREJEMKI

Tabela 16: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje družinskih prejemkov

PRAVICA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Starševski dodatek	234	156
Pomoč ob rojstvu otroka	1.161	581
Otroški dodatek	21.135	19.374
Dodatek za veliko družino	1.087	272
Dodatek za nego otrok	205	205
Delno plačilo za izgubljeni dohodek	36	126
SKUPAJ	23.858	20.714

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju družinskih prejemkov so strokovni delavci obravnavali 23.858 zadev, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 20.714 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni, da bi naj to delo opravljalo 12,9 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

V kolikor upoštevamo, da sta zaposlena za izvajanje nalog za starševsko varstvo dva strokovna delavca in ob upoštevanju, da je po predlaganih normativih ustrezno število 2,8 strokovnega delavca, lahko povzamemo, da delavca skupno presegata predlagan normativ za 0,8 delavca.

Na področju družinskih prejemkov, so za to delovno področje zaposleni štirje delavci, po predlaganih normativih pa bi naj jih to delo opravljalo 12,9 delavca.

Na obe področji dela se vključuje še vodja enote z 0,5 delovne obveze.

Vodja Enote za starševsko varstvo in družinske prejemke v intervjuju glede enakomerne obremenjenosti pove, da: »To sproti uravnavamo. Sproti tudi delo razdeljujemo. Delavci so enako obremenjeni, tudi sami si delo razdelimo. Smo medsebojno solidarni.

Mi imamo vsa dela enako ocenjena, čeprav je delo na področju starševskega varstva zahtevnejše.»

Če upoštevamo navedbe vodje enote in povzamemo, da je v enoti za starševsko varstvo in družinske prejemke zaposlenih 6,5 strokovnih delavcev, ki bi naj po predlaganih normativih opravili skupaj za 25.132 ur dela. Če je delo v enoti porazdeljeno enakomerno, ugotovimo, da posamezni delavec opravlja delo za 2,4 delavca.

2.3.2.3 Enota za pomoč posamezniku in družini

Iz poročila o delu za leto 2007 in iz intervjuja z vodjo Enote za pomoč posamezniku in družini izhaja, da dela in naloge v enoti izvaja 21 strokovnih delavcev. Izvajanje dela in nalog vodje enote se izvajajo kot delo s polovično delovno obvezo, vsa administrativna dela za enoto pa opravlja ena administratorica. V enoti se izvajajo dela in naloge iz 14 različnih delovnih področij. Kot pravi vodja enote je delo porazdeljeno na naslednji način: »Tri strokovne delavke izvajajo prvo socialno pomoč za področje nasilja, ogroženih otrok, pomembnih vprašanj za otroka po razpadu družine, prepovedi približevanja, ogroženih starostnikov, stanovanjskih razmer, težav v partnerskih odnosih in drugih osebnih kriz in težav. Istočasno opravljajo tudi dela in naloge s področja socialnega dela z družino (črke priimkov A, P, Z,Ž) in pomoči staršem pri sklepanju sporazuma o za otroka pomembnih vprašanjih po razpadu družine. Tri in pol strokovne delavke izvajajo dela in naloge s področja socialnega dela z družino. Ena strokovna delavka izvaja dela in naloge s področja izvajanja socialnega dela z odraslimi posamezniki in prvo socialno pomoč za osebe s težavami v duševnem zdravju. Izvajanje prve socialne pomoči in področja socialnega dela na področju spolnih zlorab se izvaja kot polovična delovna obveza. Eden strokovni delavec izvaja prvo socialno pomoč in strokovno delo s področja urejanja očetovstva in preživnin. Dve strokovni delavki izvajata naloge s področja razvez zakonske zveze, mnenj sodišču o za otroka pomembnih vprašanjih po razpadu družine, prvo socialno pomoč in pomoči pri sklepanju sporazuma

v obdobju enega leta po izdaji izvršilnega naslova, ena delavka opravlja dela in naloge psihološke diagnostike in se vključuje v zadeve strokovnih delavcev. Ena delavka izvaja dela in naloge osebne pomoči v obliki svetovanja in pomoči družini za dom za pare in starše po razpadu družine, ena delavka izvaja dela in naloge na področju preventivnih in prostovoljnih programov, ena delavka izvaja prvo socialno pomoč in dela in naloge s področja pokazenske pomoči, polovica delavke izvaja dela in naloge s področja koordinacije za izvajanje nadomestne kazni, eden delavec izvaja prvo socialno pomoč in dela in naloge s področja skrbništva mladoletnih in izterjav, dva delavki izvajata prvo socialno pomoč in dela in naloge s področja skrbništva odraslih in varstva invalidov po Zakonu o družbene varstvu duševno in telesno prizadetih oseb, dva delavki izvajata prvo socialno pomoč in dela in naloge s področja rejništva in polovica delavke izvaja prvo socialno pomoč in dela in naloge s področja posvojitev«.

Opomba: Področja dela Psihološko svetovanje in psihološka diagnostika ter področje socialne preventive v Enoti za pomoč posamezniku in družini v nadaljevanju ni ovrednoteno, saj navedena dela niso normirana v Katalogu javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev.

Glede na predlagane normative in opravljeno delo lahko ugotovimo naslednje:

PRVA SOCIALNA POMOČ

V letu 2007 so strokovne delavke opravile naslednje storitve in naloge:

Tabela 17: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje prve socialne pomoči

IME STORITVE/NALOGE	SKUPNO ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP – materialna ogrož. *	322	242
PSP - iskanje informacij *	123	93
PSP - družinsko nasilje	94	352
PSP – nasilje odrasli	22	83
PSP – sum zanemarjanja	50	187
PSP – varstvo, vzgoja, stiki*	125	94
PSP – težave v part.odn.	67	251
PSP – urejanje odnosov	79	296
PSP – ogrožen starostnik	138	517
PSP – duševno zdravje	58	218
PSP – deložacije	67	251
PSP – stanov.probl.	94	353
PSP – opis soc.razmer	68	255
PSP – ukrep prepovedi približevanja	41	318
PSP – SKUPAJ	1.348	3.510

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

* - enkraten razgovor

V koliko upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,2 delavki za storitev Prve socialne pomoči (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Tabela 18: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje pomoči staršem pri sklepanju sporazumov o za otroka pomembnih vprašanjih

NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o otrokovem osebnem imenu	3	15
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o varstvu in vzgoji otroka	25	207
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o stikih med otrokom in odsotnim staršem	109	1.117
SKUPAJ	137	1.338

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

V koliko upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 0,8 delavke za naloge po zakonu – pomoč staršem pri sklenitvi sporazuma o za otroka pomembnih vprašanjih (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Področje dela, ki je opredeljeno v zgornjih dveh tabelah, opravljajo tri strokovne delavke. Za navedene naloge so po predlaganih normativih predvideni trije strokovni delavci.

Vse tri strokovne delavke izvajajo še naloge socialnega dela z družino, ki so normirane pod to področje in sicer črke A, P,Z, Ž , pri čemer so črke začetnice priimka uporabnika, kar bi dodatno znašalo 1,2 delavca. Iz navedenega lahko sklepamo, da vsaka delavka s tega področja po predvidenem normativu presega delo za 0,4 delavca.

OSEBNA POMOČ V OBLIKI SVETOVANJA

Tabela 19: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje osebne pomoči - svetovanje

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Osebna pomoč	77	2.156
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o poteku osebnih stikov	4	41
Pomoč družini za dom	2	20
SKUPAJ	83	2.217

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Po predlaganih standardih in normativih je delavka opravila 83 storitev in nalog, kar znaša 2.217 ur. Če upoštevamo, da bi naj strokovni delavec opravil letno 1600 ur, bi za te naloge potrebovali 1,3 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Ugotovimo lahko, da ima delavka po predvidenih normativih povečan obseg dela za 0,3 delavca.

PRIZNANJE OČETOVSTVA IN UREJANJE PREŽIVNINE

Tabela 20: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje urejanja očetovstva in preživnine

NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Priznanje očetovstva pred in po rojstvu	703	1.348
Vnos sodnih poravnav	531	133
Vnos sodb	80	20
Vnos notarskih zapisov	33	8
Sklep sodišča o ukinitvi pr.	26	6
Mnenje sodišču o višini preživnine	18	113
Mnenje kolegiju o spregledu preživnine pri ureditvi otroškega dodatka	14	88
Vnos sprememb v evidenco - vnos potrdil o šolanju, odstop spisov, arhiviranje, vnos upravičencev iz JPS	395	99
PSP – odgovori na dopise strank, informacije v zvezi z izvršbami, postopki... - brez informacij po telefonu	1.170	878
Podatki iz UE	322	80
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o preživljanju	25	50
Pravna pomoč	84	63
Odlaganje obvestil uskladitvi preživnine	6.093	508
Odpust iz državljanstva	3	7
SKUPAJ	9.497	3.401

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju priznanja očetovstva in urejanja preživnine je en strokovni delavec opravil 9.497 storitev in nalog, kar po predlaganih standardih in normativih znaša 3.401 ure. V

kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,1 delavca za področje nezakonskih rojstev in preživnin (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Glede na to, da navedeno delovno področje na Centru za socialno delo Maribor opravljata dva delavca, vsak s polovično delovno obvezo (skupaj en delavec), je presežek na oba skupaj za 1,1 delavca.

RAZVEZE ZAKONSKE ZVEZE IN RAZPAD IZVENZAKONSKE SKUPNOSTI

Tabela 21: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje razvez in razpadov izvenzakonskih skupnosti

NALOGA/STORITEV	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Svetovalni razgovor ob prenehanju zakonske zveze	123	1.877
Mnenje glede sporazuma o varstvu otrok po razpadu izvenzakonske skupnosti	75	712
Mnenje o otrokovi koristi glede stikov z odsotnim roditeljem	21	164
Mnenje glede predlagane začasne odredbe o varstvu in vzgoji, stikih, preživnini	19	180
Mnenje v postopku spremembe sodne odločbe o varstvu, vzgoji, stikih in preživljanju	17	162
Mnenje v postopku odločanja o za otroka pomembnih vprašanjih – sprememba osebnega imena....	5	39
Pravna pomoč v postopku	3	29
Pomoč pri sklenitvi sporazuma	39	341
PSP	68	171
SKUPAJ	370	3.675

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju razveze zakonske zveze in razpada izvenzakonske skupnosti sta dve strokovni delavki opravili 370 nalog in storitev, kar po predlaganih standardih in normativih znaša 3.675 ur. V koliko upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,3 delavca za to področje (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Ugotovimo, da delavki minimalno presegata predlagan normativ in sicer skupaj za 0,3 delavca.

SOCIALNO DELO Z DRUŽINO

Tabela 22: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z družinami

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	GLEDE NA LETNI NORMATIV
PSP, izredna dodelitev stanovanja v najem	49	0,05 delavca
Pomoč družini za dom	70	1,4 delavca
SKUPAJ		1,45 delavca

Vir: Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007

Glede na normative bi za izvajanje storitve PSP in pomoči družini za dom bi potrebovali 1,45 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Tabela 23: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z družino²

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Družinsko svetovanje	76	2.166
Ukrepi	27	1.998
Odvzem in namestitve s soglasjem staršev v rejništvo	13	1.183
Spremljanje in ukinitvev rejništva	88	4.195
Spremljanje ukrepa namestitve otroka v MD	9	180
Predlog za odvzem roditeljske pravice	1	18
SKUPAJ	214	9.740

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju socialnega dela z družino so tri in pol strokovne delavke obravnavale 214 družin, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 9.740 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 6,1 delavca za naloge po zakonu in javna pooblastila. Glede na dosedanjo vsebino področja socialnega dela z družino, bi tako potrebovali 7,5 delavcev (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Če od tega odštejemo 1,2 delavca, saj smo ga dodali trem delavkam iz področja Prve socialne pomoči, bi naj na tem področju manjkalo še 3,3 strokovnega delavca, kar pomeni, da delavka s polno delovno obvezo na tem področju opravlja delo za 2,1 strokovnega delavca in ima po predlaganih normativih povečan obseg dela za 1,1 delavca.

SPOLNE ZLORABE OTROK

Tabela 24: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje spolnih zlorab otrok

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	4	15
Pomoč pri sklenitvi sporazuma o stikih	2	21
Družinsko svetovanje	5	142
Odvzem	4	364
Spremljanje in ukinitvev rejništva	6	372
SKUPAJ	21	914

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju spolnih zlorab je strokovna delavka do polovice svoje delovne obveze obravnavala 21 otrok, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 914 ure. V koliko upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 0,57 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Za delo na področju spolnih zlorab je na Centru za socialno delo Maribor predvidenih ustrezno število zaposlenih.

POSVOJITVE

Tabela 25: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje posvojitvev

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	19	14
Delo z novimi kandidati za posvojitvev (par)	4	69
Posvojitvev	4	160
Posvojitvev otroka tujega državljana	1	20
Iskanje kontaktov z biološkimi sorodniki	5	19
Pravna pomoč – enostranska posvojitvev	1	6
Pravna pomoč – iskanje posvojiteljev	4	24
Spremljanje po posvojitvi	7	84
Predlog za odvzem roditeljskih pravic	1	18
Delo s kandidati za posvojitvev (par)	9	54
Skupinska priprava na posvojitvev	6	130
SKUPAJ	61	521

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju posvojitvev je strokovna delavka do polovice svoje delovne obveze obravnavala 55 zadev, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 598 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 0,4 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Ugotovimo, da je za to področje dela na Centru za socialno delo Maribor dodeljeno ustrezno število zaposlenih.

REJNIŠTVO

Tabela 26: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje rejništva

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	11	8
Urejanje namestitve otrok v rejniško družino	13	464
Spremljanje in ukinitvev rejništva	9- UKINITEV 82 - STARI	2.548
Sodelovanje v intervizijski skupini	6	36
Delo s kandidati za rejnike, izdelava ocene, vpis v register, urejanje statusa	2	22
Delo z rejniško družino kot center rejnika	12	264
Skupinsko in skupnostno socialno delo	3 skupine	300
Izobraževanje rejnic in rejnikov	2	18
SKUPAJ	104 rejenci	3.660

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju rejništva sta strokovni delavki obravnavali 104 rejence, dve družini kot kandidate za rejništvo in vodile tri skupine rejnic, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 3.660 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,3 delavca.

Iz navedenega lahko sklepamo, da je za področje rejništva ustrezno število zaposlenih. Predlagan normativ se presega le za 0.3 delavca, kar na eno delavko pomeni 0.15 delavca.

SKRBNIŠTVO MLADOLETNIH OTROK

Tabela 27: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje skrbništva mladoletnih otrok

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	128	96
Izterjave	314	942
Dovolitev sklenitve zakonske zveze osebi, ki še ni stara 18 let	1	8
Privolitev odtujitve ali obremenitve otrokovega premoženja, odobritev pravnih poslov otroka	153	1.071
Postavitev skrbnika za posebni primer	31	240
Postavitev ali prenehanje stalnega skrbnika otroku	10 - NOVI 8 - UKINITEV	904
Spremljanje izvajanja skrbništva za posebni primer	184	276
Spremljanje izvajanja stalnega skrbništva	43	731
SKUPAJ	872	4.268

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju skrbništva mladoletnih je strokovni delavec obravnaval 872 zadev, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 4.268 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 2,7 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Glede na podatek ugotovimo, da ima delavec na tem področju po predlaganih normativih več delovne obveze za 1,7 delavca.

SKRBNIŠTVO ODRASLIH OSEB IN VARSTVO INVALIDOV

Tabela 28: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje skrbništva odraslih in varstva invalidov

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	25	19
Postopek odločanja o statusu inv. osebe	26	299
Imenovanje/razrešitev skrbnika za posebni primer	167 - NOVI	2.171
Imenovanje/razrešitev stalnega skrbnika	7	88
Spremljanje skrbn. za p.p.	827	1.240
Spremljanje skrbnikovega dela	107	1.819
Neposredno izvajanje skrbniških nalog	39	1.657
Izdaja potrdil	18	14
Spremljanje invalidov	549	1.647
SKUPAJ	1.765	8.954

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju skrbništva odraslih in invalidov sta strokovni delavki obravnavali 1.765 zadev, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 8.954 ure. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 5,6 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Ugotovimo, da je na področju dela skrbništva odraslih situacija zelo kritična, saj le dve delavki opravljata delo za predlaganih 5,6 delavcev.

SOCIALNO DELO Z ODRASLIMI POSAMEZNIKI

Tabela 29: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje socialnega dela z odraslimi posamezniki

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP, opisi socialnih razmer, mnenja za bivalne enote	52	195
Prepoved približevanja	1	8
Osebna pomoč – vodenje	2	110
Osebna pomoč – urejanje	49	980
Krizne intervencije	38	1.083
Pridržanje oseb v zdravstvenih organizacijah	21	168
Neposredno izvajanje skrbniških nalog	1	42
SKUPAJ	164	2.586

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju socialnega dela z odraslimi posamezniki je strokovna delavka obravnavala 163 oseb, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 2.586 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 1,6 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Iz podatkov lahko ugotovimo, da delavka na tem področju presega normativ za 0,6 delavca.

OBRAVNAVA STORILCEV KAZNIVIH DEJANJ IN REGIJSKA KOORDINACIJA IZVAJALCEV NADOMESTNE ZAPORNE KAZNI

Tabela 30: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje pokazenske pomoči in regijske koordinacije nadomestnih kazni za zapor

STORITEV/NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
PSP	6	4
Obravnavanje polnoletnih storilcev kaznivih dejanj v kazenskih postopkih	45	473
Pokazenska pomoč posamezniku in družini		
Naloge v zvezi z odložitvijo kazni	4	24
Pomoč družini obsojenca na prestajanju zaporne kazni	116	319
Poročilo zavodu za prestajanje zaporne kazni	105	578
Pomoč obsojencu ob odpustu	110	550
SKUPAJ	386	1.948
Naloge v zvezi z nadomestno kaznijo	398	3.781
Koordinacija – vzpostavljanje mreže in protokoli sodelovanja		2.084
SKUPAJ	398	5.865

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

Na področju pokazenske pomoči je strokovna delavka obravnavala 386 oseb, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 1.948 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 1,2 delavca.

Na področju nalog v zvezi z nadomestno kaznijo je bilo obravnavanih 398 oseb, kar bi po predlaganih standardih in normativih znašalo 3.781 ur ter opravljenih nalog v zvezi s koordinacijo, kar bi znašalo še dodatnih 2.084 ur. V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 3,6 delavca (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Na področju pokazenske pomoči in nalog v zvezi s koordinacijo sta zaposleni ena in pol strokovne delavke, ki pa kot lahko ugotovimo, znatno presegata predlagan normativ.

Glede na zgoraj navedene ugotovitve lahko sklepamo, da delavci v Enoti za pomoč posamezniku niso enakomerno obremenjeni. Pojavljajo se velika odstopanja med posameznimi področji dela. Predvsem izstopajo delavci zaposleni na področjih:

- Obravnava storilcev kaznivih dejanj in regijska koordinacija izvajalcev nadomestne zaporne kazni,
- skrbništvo mladoletnih otrok,
- skrbništvo odraslih in varstvo invalidov,
- socialno delo z družino in
- priznanje očetovstva in urejanje preživnine.

Navedeno ugotovitev potrjuje tudi izjava vodje enote, vzeta iz opravljenega intervjuja: »Še vedno pa je največji problem v enoti kadrovska podzasedenost, ki ne omogoča hitre, učinkovite in kvalitetne obravnave .

Take je iz poročila enote za leto 2007 razvidno, da je enota kadrovsko močno podzasedena in da primanjkuje cca. 14,5 delavcev.

Najbolj kritična so naslednja področja:

1. Koordinacija za izvajanje nadomestne kazni zapora – manjkajo še trije delavci (sedaj je 14,3% zasedenost glede na obseg dela),
2. skrbništvo odraslih in invalidov – manjkajo še 3 delavci (sedaj je 36,7% zasedenost glede na obseg dela),
3. skrbništvo mladoletnih – manjka še 1,5 delavca (sedaj je 37% zasedenost glede na obseg dela),
4. socialno delo z družino – manjkajo še 3,5 delavci (sedaj je 53% zasedenost glede na obseg dela),
5. preživnine in nezakonska rojstva - manjka 1 delavec (sedaj je 57,6% zasedenost glede na obseg dela) in
6. socialno delo z odraslimi posamezniki – manjka 0,6 delavca (sedaj je 62,5% zasedenost glede na obseg dela)«.

Poleg tega vodja enote glede vprašanja enakomerne obremenjenosti navaja še naslednje: »Glede na raznolikost del in nalog in tudi njihovo zahtevnost, je delo v enoti težko enakomerno porazdeliti. To še otežuje dejstvo, da standardi in normativi za posamezne naloge še niso sprejeti. Nekatere naloge so takšne, da je njihova zahtevnost manjša, je pa zato večja frekvenca uporabnikov (npr. nadomestne kazni, preživnine, nezakonska rojstva), nekatere naloge pa so strokovno zelo zahtevne in trajajo dalj časa (npr. ukrepi za zaščito otrok, razveze). Tako je »enakomerno« obremenjenost strokovnih delavcev, sploh pa ob takšni kadrovski podzasedenosti, težko zagotavljati«.

2.3.2.4 Enota za varstvo otrok in mladostnikov

Iz poročila o delu za leto 2007 izhaja, da je v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov je zaposlenih 12,5 strokovnih delavcev, vodja enote do polovice svoje delovne obveze, ena administrativna delavka, devet javnih delavcev, sodelujeta pa še dva prostovoljca.

Na podlagi intervjuja z vodjo enote izhaja, da Enota za varstvo otrok in mladostnikov zajema: »obravnavo otrok izven sodnega postopka zaradi suma storitve kaznivih dejanj in ali prekrškov, diagnostično- ugotovitvena obravnava otrok in mladostnikov izven sodnega postopka zaradi težav pri odraščanju, beganju, zlorabe alkohola in drog, diagnostično ugotovitvena obravnava mladoletnih osumljencev storilcev kaznivih dejanj v predkazenskem postopku, diagnostično – ugotovitvena obravnava mladoletnih osumljencev storilcev kaznivih dejanj v kazenskem postopku in postopku o prekršku, izvajanje nalog v okviru javnih pooblastil (vse kar nam nalaga Kazenski zakonik), izvajanje nalog v okviru socialno varstvenih storitev – prva socialna pomoč, pomoč družini za dom, osebna pomoč. V okviru enote deluje strokovno diagnostični tim, ki ima vlogo specifično strokovnih ugotovitev oz. diagnostike in operativno - procesnega strokovnega delovanja in odločanja v obravnavi otroka oz. mladostnika ter njegove družine z jasno določenimi nalogami in cilji. Opravljamo tudi izvajanje socialne preventive - vodenje preventivnih programov in prostovoljno delo. Ena delavka obravnava pravice do izbire družinskega pomočnika in pravice gluhe osebe do tolmača«.

Tabela 31: Primerjava letnega obsega dela s predlaganimi normativi za področje varstva otrok in mladostnikov

NALOGA	ŠTEVILO	NORMATIV V URAH
Obravnava otrok zaradi suma storitve prekrškov ali kaznivih dejanj	49	956
Spremljanje otrok zaradi suma storitve prekrškov ali kaznivih dejanj	31	186
Obravnava otrok in mladoletnikov s težavami v odraščanju (brez KD)	114	2.736
Spremljanje otrok in mladoletnikov s težavami v odraščanju (brez KD)	173	1.730
Odložen pregon	0	0
Obravnava mladoletnika v predkazenskem postopku	12	162
Obravnava mladoletnika v kazenskem postopku in v postopku o prekršku	289	9.682
Namestitev mladoletnika v vzgojni zavod ali zavod za usposabljanje	9	383
Namestitev mladoletnika v Prevzgojni dom	3	124
Navodila in prepovedi po kazenskem zakoniku	30	340
Nadzorstvo organa socialnega varstva	43	1390
Namestitev mladoletnika v mladoletniški zapor	1	32
Vzgojni ukrepi po zakonu o prekrških	3	34
Ukrep CSD – namestitev v vzgojni zavod	12	990
Spremljanje otrok v zavodu	16	320
SKUPAJ	785	19.065

Vir: Center za socialno delo Maribor- Poslovno poročilo za leto 2007

V kolikor upoštevamo, da bi naj strokovni delavec letno opravil 1600 neto ur, pomeni to 11,9 delavcev (Center za socialno delo Maribor - Poslovno poročilo za leto 2007).

Enota za varstvo otrok in mladostnikov je v Poročilu o delu za leto 2007 navedla še naslednje podatke:

»Delo strokovno diagnostičnega tima v katalogu ni posebej normirano. Če bi upoštevali, da je za pregled in izdelavo mnenja na osebo potrebnih 360 minut, bi za 74 izdelanih psiholoških in pedagoških pregledov in mnenj potrebovali 444 ur oz. 0,3 delavca.

Za 79 oseb je bil priznana ali ukinjena pravica do družinskega pomočnika, kar znaša v skladu s katalogom 1.264 ur oz. 0,79 delavca.

Za 85 oseb se je urejala pravica gluhe osebe do tolmača, kar znaša v skladu s katalogom 425 ur, to je 0,3 delavca.

Za izvajanje 23 storitev Prve socialne pomoči bi v skladu s katalogom potrebovali 0,01 delavca, za 17 storitev osebne pomoči 0,3 in za 102 storitvi pomoči družini za dom 2 delavca.

V Enoti za varstvo otrok in mladostnikov bi tako potrebovali 15,6 delavca, brez normiranih preventivnih programov, saj zanje ni predvidenih normativov.«

Glede na navedene podatke in glede na delitev dela, ki v enoti poteka, kot pravi vodja enote: »V enoti vsi strokovni delavci (izjema je delavka, ki opravlja naloge na področju varstva odraslih) izvajamo naloge v okviru javnih pooblastil in nalog po zakonu ter socialno varstvene storitve za področje otrok in mladostnikov z motnjami vedenja, čustvovanja in osebnosti ter težavami v odraščanju. Zaradi kadrovske stiske v obdobju zadnjih dveh let opravljamo vsi strokovni delavci vse naloge. Psiholog v enoti pa ob tem opravlja še psihološko diagnostiko in svetovanje v posebnem varstvu otrok in mladostnikov«.

Tako lahko ugotovimo, da ima, upoštevajoč navedene podatke, Enota za varstvo otrok in mladostnikov primanjkljaj 3,1 delavca, kar pomeni, da je delavec te enote v povprečju

glede na predvidene normative preobremenjen za 0,3 delavca (pri tem ni upoštevanih preventivnih programov).

Na tem mestu velja povzeti še izjavo direktorjem Centra za socialno delo Maribor, glede (ne)enakomerne obremenjenosti delavcev: »Jaz ocenjujem, da imajo nekateri delavci večje obremenitve, pa ravno zaradi tega tudi predlagam spremembo sistemizacije, da bi se ta dela porazdelila oziroma, da bi nad tem bil večji pregled. Tako da konkretno sedaj številki in delovnih mest ne bi navajal, vem pa da je različna obremenitev prisotna.«

Iz navedenega lahko povzamemo, da je delo na Centru za socialno delo Maribor neenakomerno porazdeljeno. Iz podatkov namreč sledi, da so določena delovna mesta in s tem delavci veliko bolj obremenjeni, kot drugi.

Kot je razvidno iz intervjuja z direktorjem je razvidno, da se vodilni na Centru za socialno delo Maribor zavedajo neenakomerne delitve dela in neenakomerne obremenjenosti delavcev.

Na podlagi primerjalne analize podatkov, zbranih v poročilo o delu za leto 2007, na podlagi rezultatov vprašanj iz anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na obremenjenost delavcev in analize intervjujev lahko drugo delovno hipotezo $H_{01.2}$ potrdimo in ugotovimo, da je delo na Centru za socialno delo Maribor neenakomerno porazdeljeno, kar povzroča tudi neenakomerno obremenitev delavcev.

2.4 KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV

2.4.1 Ustreznost organizacije centra za socialno delo Maribor

Opomba: Oznake »V 1-4« v nadaljevanju označujejo vodje posameznih enot Centra za socialno delo Maribor, oznaka »D« direktorja in oznaka »M« predstavnico Ministrstva za delo družino in socialne zadeve.

V1

1. trenutno je organizacija kaotična
2. vsekakor organizacija našega centra ni enostavna, predvsem zaradi velikosti in dislokacije
3. s posameznimi organizacijskimi spremembami, smo organizacijo naredili še bolj kaotično
4. predvsem niso bile dobre spremembe glede socialno varstvenih storitev. Tukaj mislim predvsem storitev prve socialne pomoči. S tem je bila narejena le zmeda
5. o dobrih oz. močnih straneh organizacije centra sedaj težko govorim
6. bilo je napravljenih veliko nepremišljenih sprememb

V2

1. tukaj je več vidikov
2. eden je strokovni vidik, kar se tiče posameznih strokovnih enot. tukaj delo premalo poznam, da bi lahko o tem govorila

V3

1. nisem preveč zadovoljna
2. zdi se mi krivično, da storitev prve socialne pomoči ne dela za naše uporabnike
3. mislim, da bi storitev prve socialne pomoči morala biti organizirana na nivoju celega centra, da bi prva socialna pomoč delovala kot enota
4. mi pri svojem delu potrebujemo diplomiranega pravnika
5. mislim, da bi center potreboval pravno službo

V4

1. prevelika organizacija
2. tovrstni zavodi organizirani na način, ki bi uporabnikom zagotavljal preglednost, hitro dostopnost do strokovnih delavcev in učinkovitejšo odzivnost
3. namesto obstoječega CSD Maribor delovati najmanj šest manjših centrov
4. strokovni delavci v manjšem centru lažje koordinirajo medsebojno delo z istimi uporabniki, večja je preglednost izvedenih storitev, dostop uporabnikom do strokovnih delavcev je enostavnejši
5. uporabniki obstoječega CSD Maribor pa morajo svoje stiske in težave razreševati pri različnih strokovnih delavcih
6. slab pretok informacij in oteženo sodelovanje
7. pomoč iskati na različnih lokacijah centra
8. v tako velikem sistemu je tudi pomanjkljiv pretok informacij med delavci
9. oteženo je usklajevanje in sodelovanje med strokovnimi delavci
10. skoraj nemogoč je nadzor nad delom
11. skoraj nemogoče nudenje ustrezne pomoči in suporta strokovnim delavcem.
12. na nivoju CSD Maribor ni ustrezno razporejena kadrovska zasedenost glede na potrebe posameznih enot.

D

1. da bi Center Maribor lažje in funkcionalneje deloval, če bi vse te službe, se pravi družinski prejemki, enota za pomoč mladostnikom in enota za pomoč posamezniku in družini, potem tudi denarno socialne pomoči, bile pod isto streho
2. boljša organiziranost bila, če so te službe skupaj
3. vidim pa tudi potrebo po določeni sistemizaciji
4. v tej smeri bom predlagal nekatere spremembe
5. da se bo posameznika in družin istočasno obravnavalo, ne pa da se potem samo strogo posveča enemu ali drugemu
6. kadrovska zasedenost zelo pereča za mariborski center

2.4.2 Spreminjanje organizacije

V 1

1. enot ne bi združevala, zaradi velikosti
2. nekaj stvari pa bi spremenila
3. delala bi na tem, da se postavijo jasne meje dela med enotami
4. stvari bi morale biti bolj jasne, že zaradi strank

V2

1. glede organizacije ostalih strokovnih enot ne morem sodit

V3

1. prvo kar je, mislim, da še zdaleč na centru nismo vsi enako obremenjeni
2. izhajam iz izgorelosti in izčrpanosti delavcev že pri mlajših delavkah
3. kar bi bilo prvo potrebno je, da bi bili vsi pod eno streho
4. tako bi se videlo, kako kdo funkcionira in kaj kdo dela
5. da bi bilo možno prerazporejanje delavcev na delovnih mestih
6. da bi bila prva socialna pomoč organizirana na enem mestu za celi center

V4

1. Center za socialno delo Maribor bi reorganizirala v šest manjših centrov za socialno delo; da bi namesto obstoječega Centra za socialno delo Maribor morale delovati najmanj šest manjših centrov za socialno delo, kar bi zagotavljalo večjo transparentnost
2. Enoto za pomoč posamezniku in družini bi razdružila v Enoto za varstvo družine in Enoto za varstvo odraslih
3. k Enoti za varstvo družine bi priključila Enota za varstvo otrok in mladostnikov, saj sama ne vidim nobene strokovne utemeljitve, da strokovno delo z družino in mladostniki teče ločeno

D

1. celo področje dela nekoliko preoblikoval
2. kako pa bi to zadevo speljal v tem trenutku težko govorim
3. nekatere stvari bi moral z vodji doreč lahko tudi v to smer
4. povezali Enoto za pomoč posamezniku in družini z Enoto za varstvo otrok in mladostnikov
6. da imamo posameznika posebej ločenega in potem enoto za družino
7. še ni tako daleč, da bi lahko o tem kaj podrobneje govoril
8. celi kup izredno zahtevnih nalog se pred center postavlja, zato pa ne dobimo ustreznega kadra
9. problematika Romov
10. da bi dobili vsaj dva do tri strokovne delavce, ki bi se z romsko problematiko ukvarjali

2.4.3 Odpori proti spreminjanju

V1

1. vse spremembe prinesejo odpore
2. delavce je potrebno vključiti
3. odvisno pa je tudi od zadovoljstva delavcev

V2

1. da bi bili upori pri spremembah, ki se delajo umetno in nimajo vsebine v stroki

V3

1. mislim, da bi se uprli ravno tisti, ki niso preobremenjeni
2. tisti, ki so pa obremenjeni, pa bi občutili olajšanje

V4

1. vsaka sprememba prinese določene odpore
2. čisto človeško, da se ljudje oklepamo ustaljenih vzorcev in navad
3. predvidevam, da bi bili odpori večji tam, kjer bi strokovni delavci dobili dodatne naloge

D

1. vsaka sprememba je boleča

2.4.4 Fizični prostor

V1

1. mislim, da našim strankam ustreza, da prihajajo na drugo lokacijo
2. mi imamo tudi rampo za invalide, dvigalo za invalide in starše z otroškimi vozički – v ostalih zgradbah tega ni
3. imamo pa premalo prostora, tako, da sta po dva delavca v eni sobi, kar pa za stranke, ki govorijo o problemih, ni v redu
4. to so skrajno občutljive zadeve in prav bi bilo, da imajo delavci vsak svojo sobo
5. za druge enote menim, da bi bilo z eno zgradbo manj manipulacije in manj podvajanja dela

V2

1. vsebinsko nismo vezani na enotno zgradbo
2. mislim, da če je sistem delovanja dober, ni problem več lokacij

V3

1. absolutno se mi zdi potrebno, da bi šli pod en center oziroma eno zgradbo, vsi razen seveda programi, kot je Varna hiša ali Krizni center
2. mislim, da bi bilo to boljše tako za uporabnike kot tudi za zaposlene

V4

1. lokalna razpršenost centra za socialno delo konkretno pri nas pomeni dodatne logistične težave, ki so povezane s slabim pretokom informacij, dodatnim delom povezanim z glavno pisarno, večjimi stroški za najemnino, ogrevanje, vzdrževanje objektov

D

1. osebno smatram, da bi Center Maribor lažje in funkcionalneje deloval, če bi vse te službe, se pravi družinski prejemki, enota za pomoč mladostnikom in enota za pomoč posamezniku in družini, potem tudi denarno socialne pomoči, bile pod isto streho

2. boljša organiziranost bila, če so te službe skupaj

2.4.5 Reorganizacija na nivoju države

2.4.5.1 Poznavanje/ustreznost

V1

1. meni osebno se je zdel presplošen

2. edino, da se regijsko obravnavajo posamezna področja- npr. posvojitve

3. nekatera področja bi se dalo združiti, sicer pa je sam predlog presplošen

V2

1. zelo malo

2. vem, da bi bila določena specifična področja za posamezno regijo

V3

1. zelo malo

2. takrat, ko je bilo aktualno, sem spremljala, potem pa sem odložila

3. ne bi mogla reči, kaj bi bilo pozitivnega ali negativnega

V4

1. predloga ne poznam

D

1. podpiral sem to reorganizacijo
2. osebno smatram, da se določene službe morajo specializirati in skoncentrirati
3. ta vizija reorganizacije je primerna
4. predlagal tudi, da sem pripravljen na mariborskem centru izvesti pilotski projekt,
5. morda bi bilo koristno urediti, da bi bili manjši lokalni centri, ki bi lahko lokalno problematiko bolj obravnavali in bi bolj živeli z okoljem
6. sedanje stanje je na mariborskem centru relativno težko, ker strokovni delavci niso neposredno vključeni v okolje
7. če bi se takrat izpeljala reorganizacija ali preoblikovanje, bi se tudi ta stvar na mariborskem centru morala zgoditi

2.4.5.2 Trend reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji

M

1. reorganizacija je še zmeraj aktualna
2. osnova zanjo je Nacionalni program do leta 2010
3. sedaj ne govorimo več o reorganizaciji, temveč o modernizaciji centrov
4. vse je odvisno od financ
5. nacionalni program je sprejet do leta 2010 in upamo, da se bo do takrat kaj premaknilo
5. težko je reči kdaj bo prišlo do sprememb, vsekakor pa do njih mora priti
6. menim pa, da je Center za socialno delo Maribor prevelik za ta način

2.4.6 Ugotovitve

Vodje enot Centra za socialno delo Maribor vidijo organizacijo centra kot neustrezno, celo kaotično. Predvsem izpostavljajo nejasnost in nepreglednost organizacijske strukture, kar jim pri njihovem delu povzroča težave.

Nekateri opozarjajo na neustreznost sprememb v preteklosti, predvsem z neustreznim uvajanjem storitev. Pri tem se izpostavlja neustreznost delovanja storitve Prve socialne pomoči. Opozarjajo pa tudi na vpliv dislokacije in težave z velikostjo centra. S tem se

povezujejo pomanjkanje preglednosti, hitre dostopnosti do strokovnih delavcev, slab pretok informacij in oteženo sodelovanje ter drugo.

Intervjuvanci vidijo različne možnosti spreminjanja organizacije ali pa te vizije nimajo. V odgovorih ni zaznati enotne vizije spreminjanja.

Vodje imajo namreč različne predloge za spreminjanje organizacije centra. Nekateri menijo, da bi se organizacija izboljšala s postavitvijo jasnih meja med enotami. Spet drugi vidijo možnost izboljšanja v tem, da se zastavi delo tako, da bodo delavci enakomerno obremenjeni in da se delo celotnega centra organizira na eni lokaciji ter se s tem doseže večji nadzor nad delom. Med drugimi se pojavlja ideja o nastanku večih centrov za socialno delo na območju Maribora, kar bi povečalo transparentnost ter o združevanju posameznih sorodnih strokovnih enot. Pri tem se pojavlja ideja o združitvi Enote za varstvo otrok in mladostnikov in Enote za pomoč posamezniku in družini.

Tudi direktor vidi potrebo po spremembah, saj meni, da bi »celo področje dela nekoliko preoblikoval«. Po izjavah lahko sodimo, da še nima jasne vizije o preoblikovanju, vendar spremembe nakazuje v smeri združevanja in ločevanja posameznih strokovnih področij, glede na sorodnost, ter uvajanje novih področij dela (za romsko problematiko).

Analiza intervjujev kaže tudi na to, da so prostori sedanjega centra neustrezni, tako iz vidika uporabnikov kot z vidika strokovnih delavcev. Nekateri enote nimajo ustreznega dostopa do strokovnih delavcev (invalidi, mamice z vozički), drugi se srečujejo s problematiko prostorske stiske in logističnimi težavami. Splošno mnenje vodij bi težko oblikovali, saj niso enotnega mnenja glede skupnega fizičnega prostora centra. Lahko pa trdimo, da bi, glede na problematiko, s katero se srečujejo, bilo potrebno urediti nov prostor delovanja centra za socialno delo Maribor. In če pri tem upoštevamo predhodne ugotovitve, bi lahko rekli, da je potrebno poiskati ustreznost med dvema možnostma - oblikovanjem skupnega prostora za vse strokovne enote ali pa poiskati lokacije za delovanje dveh ali več centrov za socialno delo, pri katerih bi v vsakem od njih delovala vsa strokovna področja skupaj.

Vodje enot menijo, da bi ob spreminjanju organizacije do odporov prišlo, vendar navajajo različne razloge za odpore. Nekateri menijo, da so odpori odvisno od zadovoljstva delavcev, drugi, da bi do odporov prišlo s strani delavcev, ki bi se jim naložile dodatne oz. nove naloge in sedaj niso preobremenjeni.

Ugotovimo lahko tudi, da je poznavanje predloga reorganizacije centrov v Sloveniji med vodji slabo. Predlog dobro pozna en vodja, kateri se zdi predlog presplošen in direktor, ki podpira reorganizacijo in se mu zdi vizija reorganizacije centrov v Sloveniji primerna. V tem vidi možnost preoblikovanja mariborskega centra v manjše centre, kar bi pomenilo, da bi bili strokovni delavci bolj vključeni v okolje uporabnikov. Direktor je na Centru za socialno delo Maribor pripravljen izvesti pilotski projekt.

Na podlagi intervjuja s predstavnico Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve smo pridobili podatek, da je reorganizacija centrov v Sloveniji še zmeraj aktualna. Spremenil se je naziv iz reorganizacije v modernizacijo centrov. Sicer pa predstavnica meni: »Težko je reči, kdaj bo prišlo do sprememb, vsekakor pa do njih mora priti«.

Tako lahko na tem mestu potrdimo delovno hipotezo $H_{02.1}$, da trend reorganizacije centrov za socialno delo v prihodnosti temelji na novem regijskem modelu organizacije ter s tem tudi hipotezo magistrske naloge H_{02} , da je pri novem modelu organizacije Centra za socialno delo Maribor smiselno upoštevati in vnašati elemente reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji.

2.5 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN SUBJEKTIVNA INTERPRETACIJA

Iz odgovorov v fazi ugotavljanja dejstev lahko povzamemo, da je organizacijo Centra za socialno delo Maribor potrebno spremeniti. 65% anketiranih meni, da bi bilo potrebno na novo postaviti organizacijo Centra za socialno delo Maribor v smislu delitve in združevanja posameznih strokovnih nalog (na novo formirati enote glede na specialistična področja dela).

Prav tako lahko povzamemo, da je delo med posameznimi področji dela oz. zaposlenimi na Centru za socialno delo Maribor neenakomerno porazdeljeno. 65% anketiranih je mnenja, da je delo na Centru za socialno delo Maribor neenakomerno porazdeljeno. Pri tem velja opozoriti na podatek, da jih je takšnega mnenja večina zaposlenih v Enoti za pomoč posamezniku in družini ter Enoti za denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke, medtem ko v Enoti za varstvo otrok in mladostnikov večinoma menijo, da je organizacija ustrezna, da je ne bi spreminjali ter da je delo na Centru enakomerno porazdeljeno.

Dejstvo neenakomerne delitve dela potrdi tudi analiza podatkov iz Poročila o delu za leto 2007. Videli smo tudi, da se neenakomerne delitve dela zaveda tudi direktor centra.

Kljub temu, da smo pričakovali odpore proti spremembam pri spreminjanju organizacije, nam rezultati raziskave kažejo, da bi se le majhen delež anketiranih spremembam uprlo. Vendar pri tem moramo upoštevati dejstvo, da do sprememb še ne prihaja saj, kot pravi Mesec: » Zaposleni, in to velja za vse, razen za pobudnike sprememb, pa so navadno bolj naklonjeni predlogom za spremembe, dokler ni nevarnosti, da se bodo zares začeli izvajati, in dokler se spremembe uvajajo daleč stran od njihovega delovnega mesta. Ko pa vidijo, da se bodo spremembe začele uvajati, in da bodo tudi sami vpleteni, navadno niso nič navdušeni nad njimi. Nasprotno, v organizacijah se praviloma pojavi odpor do sprememb« (Mesec in Ovsenik 2005). Prav tako velja pri tem opozoriti, da anketirani najverjetneje ne poznavajo teoretičnega koncepta uporov proti spremembam in jim upor najverjetneje pomeni nekaj drastičnega, ne pa tudi manj opaznih oblik odpora.

Ugotovili pa smo tudi, da vodje in direktor odpore zaposlenih, ob morebitnih spremembah, pričakujejo in so različnih mnenj glede vzrokov zanje.

67,50% anketiranih meni tudi, da bi bilo smotrno vse enote Centra za socialno delo Maribor združiti v eni stavbi. Večina anketiranih (70%) je mnenja, da bi s tem omogočili uporabnikom kvalitetnejšo obravnavo in boljši dostop do skotitev. Prav tako jih je 60% mnenja, da bi s tem povečali produktivnost.

Lokacijska razpršenost strokovnih enot Centra za socialno delo predstavlja različne težave, na katere so nas v raziskavi opozorili vodje enot.

Tako se po raziskavi sodeč pojavlja potreba po novem prostoru, ki bi povezal različna strokovna področja ter tako omogočil vodjem in direktorju možnost postavitve boljše organiziranosti in premostitev logističnih težav, delavcem boljši pretok informacij, možnost boljšega medsebojnega strokovnega sodelovanja ter prostore, kjer bodo lahko kvalitetno opravljali svoje delo. Uporabnikom pa bi se lahko s tem omogočilo boljši dostop in kvalitetnejšo obravnavo ter lažjo dostopnost za ljudi, ki imajo zaradi neprilagojene zgradbe centra skoraj onemogočen dostop do storitev.

Raziskava je pokazala, da se pojavljata in izstopata dva možna načina oziroma ideji o spremembi organizacije in sicer povezava strokovnih enot znotraj ene zgradbe ter ideja o nastanku dveh ali večih centrov za socialno delo. Poleg tega smo pridobili podatke o tem, da je vsekakor potrebno na novo postaviti organizacijo v smislu nove delitve oziroma združevanja posameznih strokovnih področij in da je potrebno delo na Centru za socialno delo Maribor enakomerneje porazdeliti ter s tem zmanjšati razlike v obremenjenosti delavcev.

Glede reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji smo na podlagi raziskave ugotovili, da večina zaposlenih predloga ne pozna ali ga pozna le delno. Direktor podpira podan predlog, za katerega smo na podlagi intervjuja s predstavnico Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve tudi ugotovili, da je še zmeraj aktualen, sedaj pod nazivom »modernizacija«, čeprav v tej smeri do danes, razen spremembe poimenovanja, ni bilo konkretnih sprememb.

Tako lahko povzamemo in potrdimo našo domnevo, da je smiselno pri modelu nove organiziranosti Centra za socialno delo Maribor upoštevati in vnašati elemente predloga reorganizacije centrov za socialno delo, saj trend organizacije centrov za socialno delo še zmeraj temelji na novem regijskem modelu organizacije.

2.6 OD PREDLOGOV DO ISKANJA USTREZNOSTI ORGANIZACIJE CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

Na podlagi teoretičnih konceptov spreminjanja, raziskave ter lastnega razmišljanja smo oblikovali dva predloga/modela organiziranosti Centra za socialno delo Maribor ter podali predloge, ki jih je pred, med in po spreminjanju smotrno upoštevati.

Modeli so zasnovani le kot osnova za podrobnejšo analizo, odločanje in natančnejšo oblikovanje organizacije Centra za socialno delo Maribor.

Pred uvajanjem sprememb je potrebno natančno preučiti možne smeri nove organizacije ter se odločiti za eno smer. Saj, če ne vemo, kam gremo, tja tudi ne moremo priti.

Pred novo delitvijo dela je potrebno veliko pozornosti posvetiti enakomerni porazdelitvi dela ter natančni delitvi nalog med posameznimi strokovnimi področji oziroma strokovnimi delavci. Zaposleni morajo vedeti do kje sega njihovo delovno področje, kje se začne njihovo delovanje in kje se zaključi njihova odgovornost.

Predvsem njuno se je poglobiti v sedanjo organizacijo ter proučiti teoretične koncepte organizacije, predvsem teoretična področja ter trende, ki narekujejo spreminjanje organizacije.

V nadaljevanju smo oblikovali dva modela nove organiziranosti Centra za socialno delo Maribor, ki pa predstavljata zgolj idejo o možnostih spreminjanja sedanje organizacije. Modela nista natančno dodelana, saj je pred tem potrebno natančno proučiti vsebine določenih delovnih področij in jih natančno razmejiti. Prav tako je potrebno smotrno povezati specialistična področja dela, v kolikor bi smer nove organizacije šla v to smer.

Modela sta nekoliko vezana tudi na vizijo reorganizacije oziroma modernizacije Centrov za socialno delo v Sloveniji. Tako sta dobra podlaga za to, da se, ob morebitnih spremembah v celotnem sistemu v Sloveniji, lahko Center za socialno delo Maribor razmeji na regijski center in lokalni center oziroma centre.

2.6.1 Model 1

Pri modelu 1 smo izhajali iz tega, da bi delo Centra za socialno delo Maribor potekalo v eni zgradbi.

Delo bi se lahko delilo na posamezne strokovne enote in sicer:

1. ENOTA ZA PRVO SOCIALNO POMOČ

- bila bi na razpolago vsem uporabnikom, ki se srečajo s centrom prvič ali ponovno, z novo težavo, in potrebujejo pomoč (v skladu s Pravilnikom o standardih in normativih socialno varstvenih storitev)

2. ENOTA ZA DENARNO SOCIALNE POMOČI

3. ENOTA ZA STARŠEVSKO VARSTVO IN DRUŽINSKE PREJEMKE

- pravice iz naslova zavarovanja za starševsko varstvo
- pravice iz naslova družinskih prejemkov

4. ENOTA ZA VARSTVO ODRASLIH

- skrbništvo odraslih
- pomoč ostarelim in domsko varstvo
- pomoč invalidom
- pokazenska pomoč
- pomoč osebam s težavami v duševnem zdravju
- pravica do izbire družinskega pomočnika
- pravica gluhe osebe do tolmača

5. ENOTA ZA VARSTVO OTROK IN DRUŽINE

- priznanje očetovstva in urejanje preživnine
- spolne zlorabe
- posvojitve
- rejništvo
- razveze zakonske zveze in razpad izvenzakonske skupnosti
- skrbništvo mladoletnih otrok

- izvajanje storitve Pomoč družini za dom
- psihološka diagnostika
- ukrepi za vzgojo in varstvo mladoletnih otrok

6. ENOTA ZA VASRTVO OTROK IN MLADOSTNIKOV

- obravnava otrok in mladostnikov zaradi težav pri odraščanju, beganju, zlorabah alkohola in drog
- obravnava otrok in mladostnikov izven sodnega postopka zaradi suma storitve kaznivega dejanja ali prekrška
- obravnava mladoletnih osumljencev storilcev kaznivih dejanj v predkazenskem in kazenskem postopku ter izvajanje in/ali spremljanje vzgojnih ukrepov
- naloge v okviru javnih pooblastil
- diagnostika

Opomba: Enota za varstvo otrok in mladostnikov in Enota za varstvo otrok in družine bi lahko združili tudi v eno enoto, vendar pri tem lahko predvidevamo, da bi obsegala preveliko število zaposlenih.

1. ENOTA ZA OSEBNE POMOČI, PSIHOLOŠKO SVETOVANJE IN MEDIACIJO (po napotitvi oz. predlogu drugih strokovnih enot centra)

- izvajanje storitve osebne pomoči
- psihološko svetovanje
- izvajanje mediacije

2. KOORDINACIJA

- regijska koordinacija izvajalcev nadomestne zaporne kazni
- regijska koordinacija za nasilje
- koordinacija za preventivne programe (trenutno za potrebe občine, ki se lahko kasneje razvije tudi v regijsko koordinacijo)
- regijska interventna služba

Med enotami je potrebno vnaprej jasno definirati meje med posameznimi delovnimi področji ter opredeliti način sodelovanja (npr. opredelitev timov).

2.6.2 Model 2

Pri modelu 2 smo izhajali iz delitve Centra za socialno delo Maribor na lokacijske oziroma krajevne enote. Model 2 bi omogočal (za razliko od Modela 1) večjo decentralizacijo in dostopnost storitev.

Enote bi se po tem modelu delile krajevno po številu prebivalcev oziroma po občinah (možnih je več različnih možnosti od dveh enot do največ petih – potrebno je natančno proučiti možnosti) - npr. Enota centra za socialno delo Maribor Center, Enota centra za socialno delo Duplek, Enota Centra za socialno delo Hoče - Slivnica, Enota Centra za socialno delo Miklavž na Dravskem polju.

Enote centra bi lahko imele skupno upravo in splošne službe ter nekatere skupne strokovne naloge izvajale na matičnem centru (npr. regijskem centru) in sicer :

- regijska koordinacija izvajalcev nadomestne zaporne kazni,
- regijska koordinacija za nasilje,
- koordinacija za preventivne programe,
- regijska interventna služba,
- pravna služba (bi obsegala mobilnega pravnika, ki bi opravljal pravno svetovanje in dela za lokalne enote, sodeloval v timih in odločanje v določenih javnih pooblastilih – npr. ukrepi za vzgojo in varstvo mladoletnih otrok),
- psihološka diagnostika (mobilni psiholog, ki bi opravljal psihološko diagnostiko in se po potrebi vključeval v zadeve lokalnih enot, prisostvoval na timih),
- posvojitve,
- ter po potrebi in natančni ocenitvi še druge naloge.

Naloge oz. področja dela lokalnih enot

- Prva socialna pomoč
- Denarno socialne pomoči, starševsko varstvo in družinski prejemki

- Varstvo otrok, mladostnikov in družine
- Varstvo odraslih
- Izvajanje projektov za potrebe lokalne skupnosti (financiranje s strani občine)

Podrobnejša delitev pa je odvisna od števila lokalnih enot ter števila zaposlenih na posamezni lokalni enoti.

Med matičnim centrom in njegovimi lokacijskimi enotami bi bilo v naprej potrebno natančno opredeliti delitev nalog in pooblastil. Prav tako bi bilo potrebno jasno opredeliti vlogo timov.

ZAKLJUČEK

Ideja naloge je nastajala na eni strani ob konkretnih izkušnjah, vsakdanjih organizacijskih težavah, ob pogovoru z ljudmi, sodelavci, ki tvorijo organizacijo Centra za socialno delo Maribor, ob poslušanju negodovanja zaradi neenakomerne obremenjenosti, spremljanju preobremenjenosti nekaterih sodelavcev in občutka jeze, ki raste v njih. In spet na drugi strani ob pogledu na spreminjanje organizacijskih enot, ki niso imele pravega smisla, niso temeljile na teoretičnih konceptih organizacijske teorije, predhodni analizi, kot tudi niso upoštevale organizacije kot celote. Izvajane so bile povsem laično in prehitro, zaradi nujnosti sprememb.

Ideja naloge je prav tako nastajala ob prebiranju idej avtorjev, ki so sodelovali pri raziskavi preoblikovanja centrov za socialno delo v Sloveniji.

Naloga je nastala iz dveh temeljnih razlogov in zasledovala tako ožji in kot širši cilj.

V ožjem smislu je naloga želela oceniti stanje oziroma (ustreznost) sedanje organizacije Centra za socialno delo Maribor iz posamičnih vidikov. Pri tem se je osredotočila predvsem na vprašanje (ne)enakomerne obremenjenosti delavcev in (ne)ustrezne razdelitve posameznih strokovnih področij. Prav tako je bil cilj naloge preveriti ali še zmeraj obstaja ideja o reorganizaciji centrov za socialno delo v Sloveniji in če, kdaj bo le ta tudi udejanjena.

V širšem smislu je imela naloga cilj združiti osnovne teoretične organizacijske koncepte, predvsem v smislu spreminjanja organizacije in njene strukture in to z namenom, da bi le ti prišli v roke tistih, ki spreminjajo. Da bi prebrali in pridobili nova znanja za spreminjanje in to pred tem, preden bodo spreminjanje izvajali.

Prav tako smo želeli ponovno opomniti na pomen spreminjanja centrov na nivoju države.

Centri za socialno delo so, kot navaja literatura, strokovne institucije, ki se organizirano, na profesionalen način ukvarjajo s preprečevanjem in razreševanjem socialnih stisk in težav posameznikov, družin in posameznih drugih ranljivih skupin prebivalstva. Njihov ustanovitelj je država in država centrom namenja osrednjo vlogo koordinatorja socialno varstvenih storitev.

Če izhajamo iz sedanje organizacije različnih centrov za socialno delo v Sloveniji, vidimo, da država ne zagotavlja enakega standarda vsem uporabnikom storitev.

Predlog preoblikovanja centrov za socialno delo v Sloveniji je ponudil rešitev, možnost, da z multiprofesionalnim dostopom zagotovimo višjo kvaliteto strokovne obravnave in izvajanja storitev in s tem verjetno tudi možnost, da se ob usposobljenih strokovnjakih in na preizkušenem modelu rodi nova in enotna organizacijska oblika sedaj že rahlo »zarjavelih« okvirjev organizacije centrov za socialno delo v Sloveniji.

Tako se je v nalogi, na podlagi teoretičnih izhodišč, predlogov preoblikovanja centrov za socialno delo v Sloveniji, iz rezultatov sicer majhne raziskave in na podlagi vpogleda v organizacijo podobnih organizacij v tujini, rodil predlog nove organiziranosti največjega centra za socialno delo v Sloveniji. Sicer še nekoliko nedodelan, pa vendar vnaša nov, svež veter in možnost za spremembe.

Naloga je v ožjem smislu že dosegla svoj cilj. Čeprav raziskava ni upoštevala vseh dejavnikov, omogočajo rezultati, ugotovitve in spoznanja, ki ji sledijo, vpogled v jasnejše usmeritve in odločitve kako naprej, kako na drugačen način.

Če pa bo naloga naletela na vsaj peščico bralcev, ki bodo na njeni podlagi razvijali svoje razmišljanje o spreminjanju, soustvarjali skupen model spreminjanja, bo naloga dosegla veliko.

In če bo med temi le en bralec, ki bo imel še moč spreminjati in spremembe tudi udeležiti, bo naloga dosegla svoj temeljni cilj.

In vsem bralcem v razmislek ponujamo še naslednjo »Gosjo zgodbo« (Musek Lešnik, 64). Morda nam zgodba lahko pomaga razumeti temelje dobre organizacije in pomen vsakega člana v njej:

»Ko boste naslednjo jesen opazovali gosi, namenjene na jug, razmislite o tem, kar je o njihovem načinu letenja v obliki črke V odkrila znanost: ko katera koli ptica zamahne s

krili, ustvari vzgon za ptico, ki leti za njo. Letenje v obliki črke V podaljša doseg jate za vsaj 71% glede na razdaljo, ki bi jo lahko dosegla posamezna ptica.

Ko katera koli gos izpade iz jate, je upor samostojnega letenja tako velik, da se hitro vrne v jato, kjer lahko izkoristi vzgon ptice pred sabo. Ko se gos na čelu jate utruji, se umakne, da lahko vodstvo prevzame druga ptica. Gosi iz repa jate se oglašajo in spodbujajo tiste spredaj, da ohranjajo svojo hitrost. Zelo pomembno je še tole: če katera koli gos zboli, ali jo ranijo lovci, ali ne more več slediti jati, dve drugi gosi ostaneta z njo, jo spremita, da pristane na tleh in jo zaščitita. Spremljevalki ostaneta z gosjo, vse dokler ne zmore leteti, ali dokler ne pogine. Šele takrat vzletita in skušata sami ali z drugo jato ujeti svojo skupino.«

LITERATURA

AVTORSKA DELA

1. Ali, Moi, Stephen Brookson, Andy Bruce, John Eaton, Robert Heller, Roy Johnson, Ken Langdon in Steve Sleight. 2001. Managing for excellence. London: Dorling Kindersley.
2. Biloslavo, Roberto. 2006. Strateški management in management spreminjanja. Koper: Fakulteta za management.
3. Bullinger, Hans-Joerg in Hans-Juergen Warnecke. 1996. Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch fuer das moderne Management. Berlin Heidelberg New York Barcelona Budapest Hongkong London Milano Paris Tokio: Springer.
4. Carnall, Colin A.. 1995. Managing change in organizations. UK: Prentice Hall International.
5. Center za socialno delo Maribor. 2008. Poslovno poročilo za leto 2007. Maribor
6. Drucker, Peter F.. 2001. Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
7. Hammer, Michael in James Champy. 1994. Business reengineering: die Radikalkur fuer das Unternehmen. Frankfurt New York: Campus Verlag.
8. Ivanko, Štefan. 1999. Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
9. Ivanko, Štefan. 1999. Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šla za management.
10. Ivanko, Štefan. 2000. Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.
11. Ivanko, Štefan. 2005. Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
12. Kavčič, Bogdan in Jure Kovač, ur. Skupina avtorjev Ivanko in drugi .1999. Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija.
13. Kolarić, Vojislav, Živko Kostič, Živadin Stefanovič in Mirjana Petkovič. 1986. Osnovi Organizacije. Beograd: Naučna knjiga.

14. Kovač, Jure ur. Skupina avtorjev Bernik in drugi. 1999. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija.
15. Landeshauptstadt Muenchen, Janine Koellner. Sozialreferat - Amt fuer Soziale Sicherung. 2008. Dosegljiva preko: janine.koellner@muenchen.de (29. maj 2008).
16. Laux, Helmut in Felix Liermann. 2003. Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin Heidelberg New York Barcelona Hongkong London Milano Paris Tokio: Springer.
17. Lowenthal, Jeffrey N.. 1994. Reengineering the organization: a step by step approach to corporate revitalization. Wisconsin: ASQC Quality Press Milwaukee.
18. Luffman, George, Edward Lea, Stuart Sanderson in Brian Kenny. 1996. Strategic Management: An Analytical Introduction. UK USA: Blackwell Publishers Ltd..
19. McLaughlin, Ian in Martin Harris, ur. 1997. Inovation, Organizational Change and Technology. USA UK: International Thomson Business Press.
20. Mesec, Blaž in Marija Ovsenik. 2005. Organizacija in vodenje skupnostnih projektov socialnega dela: skripta za podiplomski magistrski program sociologija – socialno delo v skupnosti. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Visoka šola za socialno delo.
21. Mesec, Blaž, Nino Rode in Liljana Rihter, ur. 2003. Primeri raziskovalnih nalog študentov: raziskovalni seminar četrtega letnika. Druga izdaja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
22. Mesec, Bojana. 2006. Življenjski cikel neprofitne organizacije. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
23. Morgan, Gareth. 1989. Creative organization theory: a resourcebook. Newbury Park London New Delhi: Sage Publications.
24. Morgan, Gareth. 1996. Images of organization. Thousand Oaks London New Delhi: Sage Publications.
25. Morgan, Gareth. 2004. Podobe organizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Možina, Stane ur. Skupina avtorjev Možina in drugi. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

27. Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetic. 2000. Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
28. Musek Lešnik, Kristijan. 2003. Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitne organizacije za nove čase. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
29. Nadler, David A. 1997. Champions of change: how CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. San Francisco: Joey Brass Publishers.
30. Nadler, David A., Marc S. Gerstein, Robert B. Shaw in drugi. 1992. Organizational architecture: designs for changing organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
31. Ovsenik, Jožef. 1999. Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja. Kranj: Moderna organizacija.
32. Peršič, Marko. 2005. Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju – spreminjanje organizacije Pivovarne Laško: specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pifko, Nataša, Jožef Tivadar in Nataša Meolic. 2007. Analiza organiziranosti centrov za socialno delo Maribor, Murska Sobota in Slovenska Bistrica: seminarska naloga.
34. Pučko, Danijel. 1991. Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta.
35. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Rozman, Rudi. 2001. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Schwarz, Peter. 1992. Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-Organisations- und Planungslehre fuer Verbaende, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
38. Skupnost CSD Slovenije. 2004. Preoblikovanje organiziranosti centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji: končno poročilo k raziskovalni nalogi. Ljubljana.
39. Stadler, Katarina. 2004. Reorganizacija podjetja Ljubljanski sejem d.d.: diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

40. Stadt Graz - Evelyne Haslauer. Leiterin des Referates für Sozialarbeit und Sozialbetreuung Sozialamt – Amtshaus. 2008. Dosegljiva preko: Evelyne.Haslauer@stadt.graz.at (10. april 2008).
41. Steinbuch, Pitter A.. 1985. Management Instrumente: ein Leitfaden fuer die Praxis. Dueseldorff : VDI-Verlag.
42. Strebel, Paul. 1992. Breakpoints: how managers exploit radical business change. Boston: Harvard Business School Press.
43. Tavčar, Mitja I.. 1999. Razsežnosti strateškega managementa – 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management
44. Tavčar, Mitja I.. 2000. Strateške razsežnosti managementa, skripta za podiplomski študij. Koper: visoka šla za management. Maribor:Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
45. Tavčar, Mitja I.. 2005, Strateški management neprofitnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.
46. Tavčar, Mitja I.. 2006. Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.
47. Urabe, Kuniyoshi, John Child in Tadao Kagono, ur. 1988. Inovation and management: international comparison. Berlin New York: Walter de Gruyter.
48. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija.
49. Vila, Antun. 1994. Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.

SPLETNE STRANI

1. Bundesministerium fuer Arbeit und Soziales. Dostopno preko:
<http://www.bmas.de/portal/16702/startseite.html> (21. september 2008)
2. Landeshauptstadt Muenchen – Sozialreferat – Amt fuer soziale Sicherung.
Dostopno preko:
<http://www.muenchen.de/Rathaus/soz/sozialesicherung/37936/index.html> (21. september 2008).
3. Landeshauptstadt Muenchen – Sozialreferat. Dostopno preko:
<http://www.muenchen.de/Rathaus/soz/37601/index.html> (21. september 2008).
4. Sozialgesetzbuch (SGB). Dostopno preko:
<http://db03.bmgs.de/Gesetze/gesetze.htm> (21. september 2008).
5. Stadt Graz. Dostopno preko: <http://www.graz.at/cms/beitrag/10018736/266917>
(21. september 2008).

INTERVJUJI

1. Intervju s predstavnico Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. 2008. Maribor.
2. Intervju z direktorjem Centra za socialno delo Maribor. 2008. Maribor.
3. Intervju z vodjo Enote za denarno socialne pomoči Centra za socialno delo Maribor. 2008. Maribor.
4. Intervju z vodjo Enote za pomoč posamezniku in družini Centra za socialno delo Maribor. 2008. Maribor.
5. Intervju z vodjo Enote za starševsko varstvo in družinske prejemke Centra za socialno delo Maribor . 2008. Maribor.
6. Intervju z vodjo Enote za varstvo otrok in mladostnikov Centra za socialno delo Maribor. 2008. Maribor.

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Vprašalnik, ki je pred Vami, je del študije ustreznosti organizacije Centra za socialno delo Maribor. Podatki so popolnoma anonimni, in jih bom uporabila izključno pri izdelavi magistrske naloge. Prosim vas za pomoč in iskrenost pri odgovarjanju na postavljena vprašanja.

VPRAŠALNIK

- Ustrezno obkrožite in/ali dopišite.

- Pri vprašanjih z obkroževanjem, obkrožite le en odgovor, v kolikor ni dopisano drugače

I.

Starost: _____ **Delovna doba:** _____ let

Spol: M Ž

Izobrazba:

- a.) srednja – smer _____
- b.) višja strokovna –smer _____
- c.) visoka - smer _____
- d.) univerzitetna - smer _____
- e.) specialistična – smer _____
- f.) magisterij - smer _____
- g.) doktorat – smer _____

Enota CSD v kateri ste trenutno zaposleni:

- a.) Enota za varstvo otrok in mladostnikov
- b.) Enota za denarne socialne pomoči, starševsko varstvo in družinske prejemke
- c.) Enota za pomoč posamezniku in družini

Katero specifično področje(a) dela opravljate v vaši enoti ?

II.

1. Ali menite, da je sedanja organizacija Centra za socialno delo Maribor glede delitve na posamezne enote :

- a.) ustrezna
- b.) delno ustrezna

c.) neustrezna

Prosim, da odgovor na kratko utemeljite:

2. Ali menite, da bi bilo potrebno na novo postaviti organizacijo CSD, v smislu delitve in združevanja sorodnih strokovnih nalog (na novo formirati enote CSD glede na specialistična področja dela)?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

3.) Kaj bi spremenili v organiziranosti Centra za socialno delo Maribor?

- a.) združil/a bi posamezna sorodna specialistična področja v enote
- b.) uvedel/a bi »polivalentni« način dela
- c.) organizacije ne bi spreminjal/a
- d.) drugo _____

4.) Prosim, da odgovor obkrožen/dopisan pri vprašanju št. 3. na kratko komentirate

5.) Ali menite, da je delo na Centru za socialno delo Maribor (glede na obremenjenost posameznega delavca) enakomerno porazdeljeno ?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

6.) Ali menite, da bi bilo potrebno (glede na obremenjenost) enakomerneje porazdeliti delo med zaposlenimi na Centru za socialno delo Maribor?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

7.) Kaj vam pri vašem delu predstavlja največjo obremenitev? (obkrožite eno izmed vrednosti pri vsakem odgovoru)

- a.) Stiske uporabnikov.
Vedno pogosto včasih nikoli/skoraj nikoli
- b.) Količina dela.
Vedno pogosto včasih nikoli/skoraj nikoli
- c.) Odnosi v delovni sredini.
Vedno pogosto včasih nikoli/skoraj nikoli

8.) Kaj bi povečalo vašo produktivnost na delovnem mestu? (prosim rangirajte, pri čemer 1 pomeni najmanj, 5 največ)

a.) Manjši obseg dela	
b.) Zamenjava delovnega mesta znotraj organizacije	
c.) Izboljšanje odnosov v delovni sredini	
d.) Dodatno izobraževanje	
e.) Večje plačilo	

9.) Če bi vam reorganizacija CSD določila nove oblike in vsebine dela, ki sicer ustrezajo vaši izobrazbi in delovnim izkušnjam, bi:

- a.) novo delo sprejel/a z veseljem
- b.) novo delo sprejel/a z nezadovoljstvom
- c.) uprl/a bi se spremembam

10.) Spremembe v organizaciji dela mi predstavljajo:

- a.) priložnost za pridobivanje novih znanj in veščin
- b.) strah pred učenjem novih znanj in veščin
- c.) strah pred neznanim
- d.) nezaupanje do vodilnih
- e.) izgubo določenega statusa in že pridobljenih ugodnosti
- f.) ogrožanje odnosov v delovni sredini
- g.) nič posebnega

11.) Ali menite, da bi bilo smotrno vse enote Centra za socialno delo Maribor združiti v eni stavbi?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

Prosim, če odgovor na kratko utemeljite:

12.) Ali bi delo Centra za socialno delo Maribor potekalo bolj produktivno, če bi bili vsi zaposleni v eni zgradbi?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

13.) Ali bi z združitvijo vseh strokovnih delavcev in enot Centra za socialno delo Maribor v eni stavbi uporabnikom omogočili kvalitetnejšo obravnavo in boljši dostop do storitev?

- a.) da
- b.) ne
- c.) ne vem

14.) Ali poznate »Predlog reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji«?

- a.) predlog dobro poznam
- b.) predlog poznam le delno
- c.) predloga ne poznam

15.) V kolikor predlog poznate, menite, da bi bila njegova uvedba na centru za socialno delo Maribor

- 1. ustrezna
- 2. delno ustrezna
- 3. neustrezna

**Hvala za sodelovanje in lepo pozdravljeni.
Sanja SITAR**

PRILOGA B: PODLAGA ZA STRUKTURIRAN INTERVJU Z VODJAMI ENOT CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

1. Ime in priimek
2. Vodja katere enote ste?
3. Koliko časa vodite enoto?
4. Koliko delavcev šteje enota, ki jo vodite?
5. Katera področja dela zajema vaša enota?
6. Kako je delo v vaši enoti porazdeljeno, kakšna je organizacija enote?
7. Se je organizacija enote v zadnjem času spremenila? Na podlagi česa je bila opravljena sprememba organizacije?- npr. raziskava, sprememba zakonodaje inp.
8. Menite, da je sedanja organizacija vaše enote ustrezna? Katera so močna področja organizacije in katere so njene slabosti?
9. Kako bi organizacijo dela v vaši enoti spremenili? (bi katera področja izločili, združili, drugače porazdelili delo v enoti?)
10. Je po vašem mnenju organizacija porazdeljena tako, da ima vsak delavec približno enak obseg dela? So delavci približno enako obremenjeni?
11. Na kakšen način preverjate obremenjenost delavcev in ali temu ustrezno delite delo?
12. Kakšna se vam zdi organizacija celotnega Centra za socialno delo Maribor? Katera so močna področja organizacije in katere so njene slabosti?
13. Če bi imeli možnost spremeniti organizacijo celotnega centra, kaj bi spremenili,bi katera področja dela bi združili v enote, katera področja bi na novo formirali?
14. Ali menite, da bi spreminjanje organizacije in nova delitev dela pri delavcih povzročilo odpore? Pri katerih? (npr. glede na starost, delovna področja, obremenjenost)
15. Kaj menite o lokalni razpršenosti centra? Se vam zdi, da bi delo lažje potekalo, če bi bil center na eni sami lokaciji? Kaj to po vašem mnenju pomeni za vas, za zaposlene in za uporabnike?
16. Poznate predlog reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji. Kaj menite o predlogu? Če ga poznate, ali menite, da je ustrezna oblika bodoče organizacije centrov v Sloveniji, kaj natančno se vam pri predlogu zdi dobro in kaj slabo?

PRILOGA C: PODLAGA ZA INTERVJU Z DIREKTORJEM CENTRA ZA SOCIALNO DELO MARIBOR

1. Menite, da je trenutna organizacija CSD Maribor ustrezna ali bi jo po vašem mnenju bilo potrebno spremeniti? Katera so močna področja organizacije in katere so njene slabosti?
2. Je po vašem mnenju organizacija porazdeljena tako, da ima vsak delavec približno enak obseg dela? So delavci približno enako obremenjeni?
3. Na kakšen način preverjate obremenjenost delavcev in ali temu ustrezno ukrepate?
4. Kaj bi spremenili v celotni organizaciji centra za socialno delo Maribor, bi katera področja dela bi združili v enote, katera področja bi na novo formirali?
5. Ali menite, da bi spreminjanje organizacije in nova delitev dela pri delavcih povzročilo odpore? Pri katerih? (npr. glede na starost, delovna področja, obremenjenost)
6. Kaj menite o lokalni razpršenosti centra? Se vam zdi, da bi delo lažje potekalo, če bi bil center na eni sami lokaciji? Kaj to po vašem mnenju pomeni za vas, za zaposlene in za uporabnike?
7. Poznate predlog reorganizacije centrov za socialno delo v Sloveniji. Kaj menite o predlogu? Če ga poznate, ali menite, da je ustrezna oblika bodoče organizacije centrov v Sloveniji, kaj natančno se vam pri predlogu zdi dobro in kaj slabo?

PRILOGA D: PODLAGA ZA INTERVJU S PREDSTAVNICO MINISTRSTVA ZA DELO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE

1. V letu 2004 je bila opravljena raziskava Preoblikovanje organiziranosti Centrov za socialno delo v Republiki Sloveniji. Na podlagi česa je prišlo do pobudo za preoblikovanje CSD? Zakaj se je pojavila potreba po spremembi organizacije CSD V Sloveniji?
2. Do danes do preoblikovanja še ni prišlo. Zakaj, kje se je zataknilo?
3. Ali trend organizacije centrov za socialno delo v Sloveniji še zmeraj temelji na novem regijskem modelu organizacije in ali v prihodnosti načrtujete spremembo organizacije centrov po tem modelu? – če ja
4. V kolikšnem času menite, da bi lahko prišlo do preoblikovanja?
5. Na kakšen način? Bo pred tem izveden pilotski projekt?
6. V raziskavi sta navedeni dve možnosti oz. dva modela preoblikovanja. Kateri izmed dveh modelov se vam zdi ustrežnejši in katerega bi podprli, če bi do preoblikovanja prišlo?
7. Če vzamemo primer CSD Maribor. Kako bi organizacija CSD Maribor izgledala, kako bi se delile naloge med lokalnimi in regijskim CSD –jem?
8. Kdo bo izvajal in nadzoroval spremembo organizacije CSD v Sloveniji?