

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Robežnik

Uvajanje »mislečega okolja« v javni sektor

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Robežnik

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Uvajanje »mislečega okolja« v javni sektor

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Najlepše in iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju izr. prof. dr. Andreju Rusu za vso podporo, strokovne usmeritve in motivacijo pri izdelavi magistrskega dela.

Za pomoč sem hvaležna tudi dr. Heleni Kovačič.

Hvala vsem, ki so si vzeli čas in sodelovali v anketi.

Na koncu se najlepše zahvaljujem svojim domačim in prijateljem, ki so me spodbujali in mi stali ob strani na študijski poti.

Uvajanje »mislečega okolja« v javni sektor

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije v 21. stoletju, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih preteklega stoletja. Življenje se odvija veliko hitreje kot kdaj koli prej. Izzivi današnjega časa so globalna konkurenčnost, velik napredek v informacijskih in telekomunikacijskih tehnologijah, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot največji kapital organizacij ter vedno večje zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu, opolnomočenju in priložnostih za osebni ter profesionalni razvoj. Največji izziv sodobnega časa pa managerjem predstavlja spoprijemanje s hitrimi spremembami in z upravljanjem ogromnih količin znanja. Nekdaj veljavni vzorci za usmerjanje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo več. Če bodo današnji managerji želeli uspešno voditi sodobno učečo se organizacijo, bodo morali vpeljati povsem drugačne koncepte. Pri tem bodo morali v ospredje postaviti problem obvladovanja informacij in znanja ter razvijanja intelektualnega kapitala organizacije.

Namen magistrskega dela je podrobneje raziskati in prikazati, v kateri fazi poslovne evolucije je slovenski javni sektor. Pri raziskavi se osredotočamo na slovenske javne zavode s področja kulture. Magistrsko delo obsega teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je predstavljen slovenski javni sektor, podani so vzroki za spremembe, opisana je reforma slovenskega javnega sektorja in podrobneje predstavljena evolucija poslovnih sistemov iz tradicionalne v učečo se organizacijo. V empiričnem delu ugotavljamo, kakšno je trenutno stanje evolucije poslovnih procesov slovenskih javnih kulturnih organizacij. Predvsem nas zanima, ali se razvijajo v smeri učeče se organizacije. Pri tem se opremo na štiri kazalnike: 1. kako se organizacije odzovejo na spremembe v okolju; 2. kakšen pomen dajo znanju; 3. ali in kako merijo kakovost; 4. kako obravnavajo uporabnika storitev.

Na podlagi rezultatov teoretičnega in empiričnega raziskovanja je definirano trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah in podani predlogi izboljšav, ki lahko služijo kot izhodišče za izboljšanje obstoječega stanja.

Ključne besede: javni sektor, učeča se organizacija, modernizacija javnega sektorja, kultura

Implementation of »learning organization« in public sector

Organizations in 21st century are facing completely different challenges than in 70s or 80s of the 20th century. The pace of life is much faster than ever before. Business environment is reshaped by global competition; significant progress in telecommunication and information technologies; increasing use of e-commerce, knowledge and information are becoming the greatest asset of organizations; increasing demands of employees to get creative work, empowerment and opportunity to grow on professional and personal level. The greatest challenge managers are facing in modern times is dealing with rapid changes and managing great amounts of knowledge. Established ways of managing organizations are no longer adequate in 21st century. Completely new concepts will have to be implemented in order to successfully manage a modern learning organization. Focus will be on managing information and knowledge and evolving intellectual capital of an organization.

The purpose of the thesis is to further explore and demonstrate how developed Slovene public sector is in terms of business evolution. The research is focused on public cultural institutions in Slovenia. The thesis consists of theoretical and empirical part. The first part is an overview of Slovene public sector, different reasons for changes in this sector, description of its reform and more thorough presentation of how business systems evolve from traditional to learning organizations. In the empirical part we have assessed current status in evolution of business processes of Slovene public cultural organizations. Emphasis is on their changing towards learning organization. The research is based on the following four indicators: 1. organization's reaction to changes in environment; 2. importance of knowledge for the organization; 3. whether and how quality is measured; 4. how their users are considered and addressed.

Based on results of empirical and theoretical research a definition of current status in Slovene cultural organizations is set and suggestions for improvement are given, which can be used to improve current situation.

Key words: public sector, learning organization, modernization of public sector, culture

KAZALO

1	UVOD.....	9
2	JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI	11
2.1	OPREDELITEV JAVNEGA SEKTORJA	11
2.2	RAZLOG ZA OBSTOJ JAVNEGA SEKTORJA.....	11
2.3	KDO SESTAVLJA JAVNI SEKTOR.....	12
2.4	PRIMERJAVA JAVNEGA IN ZASEBNEGA SEKTORJA	15
2.5	TEORIJE UPRAVLJANJA JAVNEGA SEKTORJA.....	18
2.5.1	<i>Fridrich Winslow Taylor in znanstveni management</i>	<i>18</i>
2.5.2	<i>Henri Fayol in procesna šola managementa</i>	<i>19</i>
2.5.3	<i>Max Weber in birokratska organizacija</i>	<i>20</i>
2.5.4	<i>Kritike klasične šole managementa</i>	<i>23</i>
2.6	NOVI JAVNI MANAGEMENT (NJM).....	24
2.6.1	<i>Opredelitev izhodiščnih načel NJM.....</i>	<i>25</i>
2.6.2	<i>Definicije NJM.....</i>	<i>26</i>
2.6.3	<i>Javni management nadomešča javno administracijo</i>	<i>29</i>
2.6.4	<i>Modeli NJM</i>	<i>31</i>
2.6.5	<i>Kritike NJM.....</i>	<i>32</i>
2.6.6	<i>NJM v Sloveniji.....</i>	<i>36</i>
2.7	NOVA JAVNA SLUŽBA	40
3	ZAKAJ JE PRIŠLO DO DANAŠNJE SITUACIJE? / VZROKI ZA REFORMO .	43
3.1	SPREMEMBA – EDINA STALNICA.....	43
3.2	LASTNOSTI IN POSLEDICE SPREMEMB.....	44
3.3	ZASTARELA TEORIJA POSLOVANJA.....	46
3.4	RAZLOGI ZA REFORMO JAVNEGA SEKTORJA	48
3.5	REFORMA JAVNE UPRAVE OZIROMA NJENA MODERNIZACIJA.....	51
4	EVOLUCIJA POSLOVNIH SISTEMOV.....	58
4.1	FAZE EVOLUCIJSKEGA RAZVOJA POSLOVNIH SISTEMOV	58
4.2	DELOVNO OKOLJE.....	59
4.3	UČEČE OKOLJE.....	62

4.3.1	<i>Kakovost</i>	65
4.3.2	<i>Management v učečem okolju</i>	67
4.3.3	<i>Umski delavec</i>	69
4.3.4	<i>Prezemanje odgovornosti</i>	71
4.3.5	<i>Upravljanje znanja</i>	72
4.4	MISLEČE OKOLJE	74
4.4.1	<i>Inovativnost</i>	75
4.4.2	<i>Nova vloga managerja</i>	76
4.4.3	<i>Ciljno vodenje</i>	77
4.4.4	<i>Pomen odnosov</i>	78
4.5	OZAVEŠČENO OKOLJE	80
5	ANALIZA JAVNIH ZAVODOV S PODROČJA KULTURE V SLOVENIJI	82
5.1	PREDMET IN PROBLEM RAZISKOVANJA	82
5.2	CILJI IN HIPOTEZE.....	82
5.3	METODE DELA	84
5.3.1	<i>Vzorec anketirancev</i>	84
5.3.2	<i>Oblikovanje vprašalnika</i>	84
5.3.3	<i>Testiranje vprašalnika in zbiranje podatkov</i>	85
5.4	PRIKAZ PRIDOBLENIH PODATKOV	86
5.4.1	<i>Osnovni statistični pokazatelj spremenljivk</i>	86
5.4.2	<i>Trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah</i>	87
5.4.2.1	<i>Odnos do stalnih izboljšav</i>	87
5.4.2.2	<i>Stanje glede na odnos do znanja</i>	90
5.4.2.3	<i>Stanje glede na odnos do kakovosti</i>	91
5.4.2.4	<i>Stanje glede na odnos do uporabnika storitev</i>	92
5.4.3	<i>Trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah po področjih delovanja</i> ...93	
5.4.3.1	<i>Odnos do stalnih izboljšav</i>	94
5.4.3.2	<i>Stanje glede na odnos do znanja</i>	98
5.4.3.3	<i>Stanje glede na odnos do kakovosti</i>	101
5.4.3.4	<i>Stanje glede na odnos do uporabnika storitev</i>	103
5.5	ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV	104

6	SKLEPNE UGOTOVITVE	110
7	LITERATURA.....	115
	PRILOGA	A
		120

1 UVOD

»Spremembe niso nič novega. Spremembe obstajajo že od nekdaj, že milijarde let. Novo pa je to, da so vse pogostejše in še pogostejše in še pogostejše ...«

(Ichak Kalderon Adizes 2009,12)

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in postaja nepredvidljivo, konkurenca se povečuje, znanje pa čedalje hitreje zastara. Zato so hitrost, prilagodljivost, kakovost in inovativnost ključni dejavniki dolgoročne poslovne uspešnosti organizacij. Mnogi še vedno zmotno menijo, da so hitre spremembe, povezane z znanjem, omejene le na poslovanje (Drucker 2004, 130). Prav nepregledna količina znanja postavlja sodobne managerje pred izziv, kako v svoj poslovni sistem vgraditi upravljanje sprememb. Kar po eni strani pomeni, da bi morali opustiti že znane stare navade in ustvariti nove. Kot pravi Drucker (2004, 131), moramo izhajati iz treh sistematičnih praks: 1. stalne izboljšave, 2. naučiti se, kako izkoristiti svoje znanje in 3. naučiti se, kako inovirati. Vse tri prakse zahtevajo znanje zaposlenih. Prav zato so razvite države postavljene pred velik izziv: kako povečati produktivnost umskih delavcev (Drucker 2004, 156).

Drucker je v svojem članku leta 1992 zapisal, da je odnos med umskimi delavci in njihovimi organizacijami izrazito nov pojav. Do danes je bilo o upravljanju znanja in učečih se organizacijah veliko napisanega. Organizacije iz zasebnega sektorja, ki jim je v svoje strukture uspelo vpeljati upravljanje sprememb, vedno bolj pogrešajo podobne prijeme tudi v javnem sektorju. Velika količina znanja zahteva spremembe na nivoju družbe kot celote. Tega se vse bolj zavedajo tudi direktorji javnih ustanov, vendar jim za uvajanje sprememb primanjkuje znanja.

Javni sektor je pred čedalje večjimi izzivi. Kot pravi Žurga (2001, 16) »rast in zahteve poindustrijske družbe, ki temelji na znanju, globalni ekonomiji idr., preoblikujejo stare stvarnosti po vsem svetu in ustvarjajo nove priložnosti in preteče probleme«. Hiter in dinamičen razvoj, ki zahteva neprestane spremembe in izboljšave, postavlja javni sektor v novo vlogo in tej se morajo prilagoditi tudi institucije in naloge javnega sektorja. Regulativna vloga se umika partnerski, kjer država nastopa kot enakopravna partnerica in »skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema« (Žurga 2001, 16).

Gospodarstvo in državljani imajo vedno višje zahteve, kako naj deluje javni sektor. Želijo, da so storitve bolj prilagojene državljanom, pričakujejo boljšo odzivnost, nižjo porabo javnih sredstev in vzpostavitev partnerskega odnosa med zasebnim in javnim sektorjem ter državljani.

Drucker (2004, 20) govori o krizi, kjer se v resnici »v večini primerov počnejo prave stvari – toda brezplodno.« Pravi, da je razlog za to dejstvo, da teorija poslovanja določene organizacije ne deluje več.

Po mnenju Zupanove (2001, 32) so se organizacije v 20. stoletju postopno spreminjale in sprejemale sodobnejša managerska načela, vendar pa jih ta evolucija ni dovolj dobro pripravila na povsem drugačne razmere pri poslovanju v zadnjih desetletjih. Prav zato bo potreben ogromen miselni preskok, ki bo temeljito spremenil marsikatero tradicionalno načelo managementa.

Namen tega magistrskega dela je podrobneje raziskati in prikazati, v kateri fazi poslovne evolucije je slovenski javni sektor. Pri raziskavi sem se osredotočila na slovenski javni sektor s področja kulture.

Magistrsko delo obsega teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim slovenski javni sektor, podam vzroke za spremembe, opišem reformo slovenskega javnega sektorja in podrobneje predstavim evolucijo poslovnih sistemov iz tradicionalne v učečo se organizacijo. V empiričnem delu so predmet raziskovanja slovenski javni zavodi s področja kulture. Ugotavljam, kakšno je trenutno stanje razvitosti poslovnih procesov. Predvsem me zanima, ali se razvijajo v smeri učeče se organizacije. Pri tem sem se oprla na štiri kazalnike: 1. kako se organizacije odzovejo na spremembe v okolju; 2. kakšen pomen dajejo znanju; 3. ali in kako merijo kakovost; 4. kako obravnavajo uporabnika storitev.

Za pridobivanje zelenih podatkov sem uporabila metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer anketiranje s pomočjo spletnega vprašalnika. Zbrani podatki so bili statistično obdelani s statističnim programskim paketom SPSS. Podroben opis metodologije raziskave je naveden v empiričnem delu naloge.

2 JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI

2.1 Opredelitev javnega sektorja

Na splošno lahko družbeni sistem vsake države razdelimo na zasebni in javni sektor (Žurga 2001, 9). Z opredelitvijo javnega sektorja, predvsem kadar mislimo na ločitev od zasebnega, so se ukvarjali številni avtorji skozi stoletja. Kljub temu opredelitev javnega sektorja še danes ni povsem jasna. Obstaja več definicij, ki se razlikujejo glede na kriterije, kot so na primer vir financiranja, status zaposlenih, subjekti itd. (Ferfila in Kovač 2000, 148).

Ferfila in Kovač (2000, 148) sta povzela različna stališča in javni sektor definirala kot »zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem«.

Žurga javni sektor vidi »kot mehanizem, ki ga uporabljamo za sprejemanje skupnih, družbenih odločitev. Po eni strani gre za način zagotavljanja storitev, ki koristijo vsem ljudem, po drugi pa za način reševanja skupnih problemov« (Žurga 2001, 10).

Pečarič (2011, 124) pravi, da so značilnosti javnega sektorja »neprofitnost, monopol, varstvo javne koristi – oblast in etika, javno financiranje, trajnost, profesionalizacija, specializacija, strokovnost, sistematičnost in hierarhičnost«.

2.2 Razlog za obstoj javnega sektorja

Žurga pojasnjuje, da bi sistem družbene produkcije na *popolnem trgu* zagotavljal učinkovito izrabo virov in proizvodnjo vseh dobrin, ki jih potrošniki potrebujejo. To bi dosegli tako, da bi potrošnikom zagotavljali sprejemljivo ceno dobrin, proizvajalcem pa bi ta cena pokrila stroške proizvodnje dobrin in hkrati zagotovila dobiček. Vendar pa v realnosti popoln trg ne deluje, ker »trg ne zagotavlja vseh potrebnih dobrin in tudi ne uporablja vseh razpoložljivih virov na načine, sprejemljive za vse« (Žurga 2001, 9). Trg je nepopoln in neučinkovit. To sta glavna razloga, »da je v družbenem sistemu produkcije potreben tudi javni sektor« (Žurga 2001, 10).

Kovačeva pravi, da se v javni sferi »zadovoljuje čiste potrebe skupnosti in posamezne potrebe, kjer tržni mehanizmi ne delujejo« (Ferfila in Kovač 2000, 148).

Razloge za obstoj javnega sektorja je nazorno opisal Ferfila (1994, 8), in sicer navaja:

Razlogi za obstoj javnega sektorja segajo od potrebe po dostopu do javnih dobrin (po načelu državljske pripadnosti in ne ekonomske moči) in pokrivanja eksternalitet javnih dobrin do korektiva nedelujočih tržnih mehanizmov z državno intervencijo in regulacijo. Vlada oblikuje javne ekonomske politike zaradi relativne redkosti dobrin in storitev s ciljem usmerjanja alokacije resursov, povečanja stabilnosti v alokativnem in distribucijskem procesu ter s splošnim namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb.

2.3 Kdo sestavlja javni sektor

Po Zakonu o javnih uslužbencih (63/2007) javni sektor sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti;
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi;
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalnih skupnosti.

Po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (56/2002) javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja.

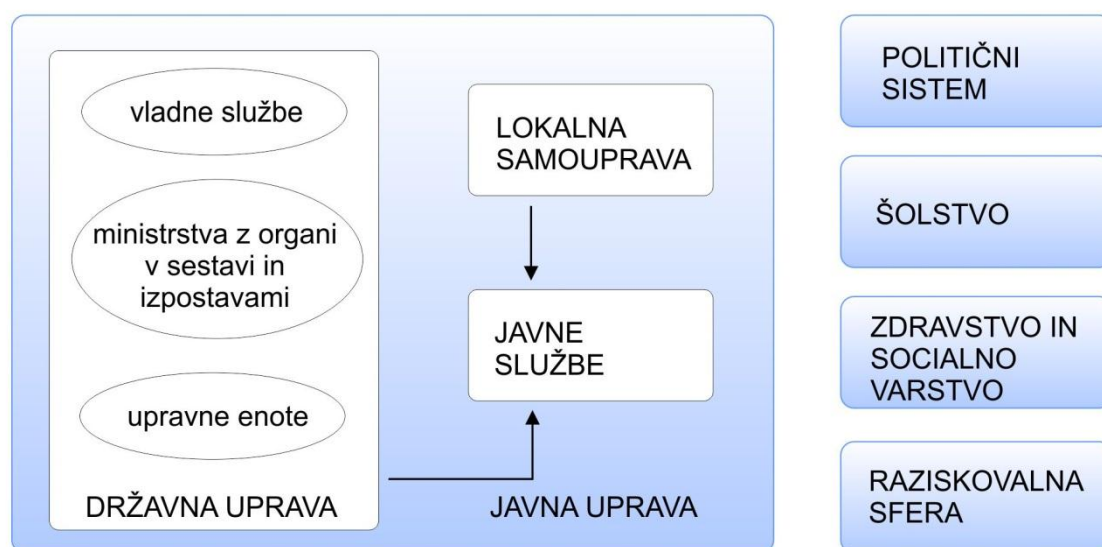
Po Zakonu o javnih financah (1999) sestavljajo javni sektor neposredni in posredni uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, oba v obveznem delu zavarovanja, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih država in občine odločujoče vplivajo na upravljanje. Kot neposredne uporabnike opredeli državne oziroma občinske organe ali organizacije ter občinsko upravo, kot posredne uporabnike pa javne sklade, javne zavode in agencije, katerih ustanovitelj je država oziroma občina (Žurga 2001, 10).

Po Pusiću »javni sektor obsega organe in organizacije državne uprave ter številne druge organizacije, ki opravljajo družbene naloge in so pod posebnim režimom pravnega urejanja in javnega financiranja. V širšem smislu javni sektor obsega ne samo organe centralne uprave in

mrežo njenih regionalnih in lokalnih izpostav, ampak tudi celotno organizacijo lokalne in funkcionalne samouprave« (Pusić v Žurga 2001, 10).

Kovačeva ugotavlja, da javni sektor običajno pojmuje »kot skupno ime za javno upravo, politični sistem, izobraževalno, zdravstveno in raziskovalno sfero. Gre torej za splet dejavnosti, ki skupaj z gospodarstvom oziroma z zasebnim sektorjem sestavljajo celoto družbenega življenja« (Ferfila in Kovač 2000, 151).

Slika 2.1: Javni sektor



Vir: Ferfila in drugi (2007, 100).

Javna uprava vključuje elemente državne uprave, lokalne samouprave in javnih služb (glej Slika 2.1). V Sloveniji sta državna uprava in lokalna samouprava vzporedna sistema (Ferfila in drugi 2007, 100).

Šmidovnik ugotavlja, da je javna uprava »nejasen oziroma neenotno definiran pojem, ki vključuje državno upravo in del javnih služb, lahko pa tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami, torej vse organizacije teritorialnega tipa in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma javne naloge zagotavljanja javnih dobrin« (Šmidovnik 1985, 129–130).

Pečarič (2011, 123–124) ugotavlja, da sta javna uprava in javni sektor medsebojno povezana, soodvisna. Pravi, da v javni sektor sodi javna uprava v širšem pomenu, saj definicijo javnega

sektorja opredeljuje lastnina oziroma financiranje države ali lokalne skupnosti. Navaja naslednje definicije:

- *organizacijska (statusna) definicija javnega sektorja se določa glede na status javnega subjekta (vse osebe javnega prava ne glede na dejavnost);*
- *javno–finančna definicija vključuje subjekte iz zakona o javnih financah (vsi proračunski uporabniki, neposredni/posredni);*
- *funkcionalna definicija vključuje vse subjekte, javni in zasebni sektor, ki opravljajo javne naloge (gospodarske, negospodarske in upravne naloge; te javne naloge so zakonsko opredeljene);*
- *ekonomska definicija vključuje vse ali pa ima v teh osebah večinski vpliv država ali občina osebe, katerih ustanovitelj je država ali občina (tudi javna podjetja);*
- *funkcionalna + ekonomska definicija vključujeta vse osebe javnega prava in javna podjetja*
- *organizacijska + javno–finančna definicija vključuje vse subjekte po zakonu o javnih uslužbencih, zakonu o sistemu plač, sem pa sodijo državni upravni organi (vladne službe, ministrstva, upravne enote), drugi državni organi (sodišča, DZ, Ustavno sodišče), uprave samoupravnih lokalnih skupnosti ali občinske uprave, oseb javnega prava kot proračunski uporabniki, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, zbornice ipd. Po tej definiciji v javni sektor ne sodijo javna podjetja ali gospodarske družbe, kjer ima vpliv država ali občina.*

Buzeti in Stare pravita, da lahko v skladu s slovensko zakonodajo »javni sektor pojmuje kot celoto državnih organov in uprav samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih agencij, javnih skladov, javnih zavodov in javnih gospodarskih zavodov ter drugih oseb javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti« (Pevcin in Setnikar Cankar 2012, 143). Dodajata, da je temu potrebno prišteti še javna podjetja kot izvajalce javnih služb na področju gospodarske infrastrukture.

2.4 Primerjava javnega in zasebnega sektorja

Javnega in zasebnega sektorja zaradi njunih specifik ne moremo jasno ločiti med seboj. Na splošno mnogi avtorji in praksa navajajo vrsto razlik, od poslanstva, ciljev do načinov upravljanja, vendar kljub temu ni enotnega merila za delitev na javno in zasebno sfero.

V zasebnem sektorju in svetovalnih podjetjih se pogosto zagovarja stališče, da med sektorjema ni bistvenih razlik. Po drugi strani v javnem sektorju prevladuje mnenje, da je glavna razlika med javnim in zasebnim sektorjem, da je v javnem sektorju opazen vpliv politike in zastopanje javnega interesa. (Ferfila in drugi 2002, 170)

Ferfila (1994, 80) navaja »tipično razmejitev med državno in privatno produkcijo v zastopanju javnega interesa pri prvi in v večji učinkovitosti druge«. Ferfila (1994, 90–93) tudi navaja, da sta za ekonomiste pomembni predvsem dve skupini razlik med produkcijo v javnem in zasebnem sektorju, in sicer organizacijske in individualne spodbude. Ugotavlja tudi, da soobstoje privatnega in javnega sektorja, njuna medsebojna prepletenost, povezanost in soodvisnost predstavlja problem zaradi dejanskega stanja mešanega gospodarstva. »Javni sektor lahko s formuliranjem javnih politik (in)direktno in (ne)namensko vpliva na aktivnost privatnega sektorja« (Ferfila 1994, 13–14).

Brejc (1995, 43) pravi, da javnega sektorja ni mogoče obravnavati ločeno od njegovega okolja in da ga lahko preučujemo le v kontekstu gospodarskega okolja in gospodarske sposobnosti države. Hkrati pa dodaja, da je javni sektor edinstven in ga ni mogoče primerjati z gospodarstvom. Kot razlike med enim in drugim sektorjem našteva naslednje:

- *javni sektor ni izpostavljen kompetitivnosti trga, zato tudi ni spodbujen, da bi zmanjševal stroške ali povečeval učinkovitost;*
- *cilji so navadno slabo opredeljeni in izraženi v meglenih ali nejasnih pojmi, kot npr. služenje javnosti, vzdrževanje reda ali zakonitosti, odpravljanje neenakosti, zmanjševanje siromaštva ali izboljšanje zdravja;*
- *strateško planiranje v javnem sektorju je otežkočeno zaradi kratkotrajnih mandatov politikov in sprememb na vrhu;*
- *funkcije javnega sektorja so omejene s predpisi;*

- *javni sektor se financira iz proračuna in ne z neposrednim zaračunavanjem svojih storitev;*
- *določene dobrine zagotavlja država in so teoretično vsem enako dostopne (obramba, javna varnost, ulična razsvetljava ipd.), zaradi tega jih ni mogoče izpostaviti tržnim zakonitostim.*

Kot stične točke navaja (Brejc 1995, 44):

- *nekatero storitve, ki sicer spadajo v javni sektor, izvaja zasebni sektor in jih zaračunava uporabnikom;*
- *tudi zasebni sektor je odvisen od političnih odločitev (npr. politika obrestnih mer);*
- *zasebni sektor, ki izvaja svojo dejavnost na javnem področju, mora upoštevati pravila igre (npr.: zdravstvene standarde, varstvo pri delu, varstvo okolja).*

Kovačeva ugotavlja, da je kultura dela javnega in zasebnega sektorja »različna v bistvenem, od odprtosti napram okolju do usmerjenosti dela v spoštovanje zakonitosti ali doseg dobička« (glej Tabelo 2.1, Ferfila in drugi 2007, 122).

Tabela 2.1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem

Javni sektor	Zasebni sektor
zakonitost in izpolnjevanje več ciljnega poslanstva (enak dostop, pravičnost, varnost)	dobiček, tržni delež
alokacija in redistribucija sredstev proračuna	zaračunavanje produktov in storitev strankam, ki jih je treba poiskati
racionaliziranje	prodaja
spoštovanje zakonov in pravil, normativni okviri delovanja	strateški management
ranljivost delovanja zaradi vpliva politike, ni uveljavljanja dolgoročnih ciljev zaradi menjave političnih sil	interes delničarjev
zelo kompleksno okolje	spremenljiva kompleksnost okolja
zunanjí finančni in politični pritiski	notranji tržni pritiski
nedefinirani cilji in nedefinirana uspešnost	uspešnost določena z dobičkonosnostjo
ni merjenja uspešnosti	merjenje uspešnosti s posledičnimi stimulacijami

javna kolektivna odgovornost	individualna odgovornost
težko določljive ciljne skupine	določanje ciljne skupine s prodajo oz. nakupom
centralizirana kadrovska politika	upravljanje človeških virov
težavnost investicij zaradi omejenega kapitala in nepredvidljivega obsega bodočih javnih potreb	redno investiranje v skladu s strategijo
ljudje delajo pretežno zaradi nekega cilja, ne samo za preživetje (Drucker, 1990: 116)	motiv zaposlenih je pretežno le zaslužek
nagrajevanje po izenačevanju	nagrajevanje po rezultatih
oteženo odpuščanje	odpuščanje ob neuspešnosti
napredovanje po sistemu kariere	napredovanje glede na uspešnost

Vir: Ferfila in drugi (2007, 123–124).

Downs pa pravi, da je »podjetništvo v javnem sektorju v dobršni meri podobno podjetništvu v privatnem sektorju, le da podjetniki v privatnem sektorju iščejo profit z zadovoljevanjem potreb potrošnikov, v javnem pa pridobivajo glasove volivcev z zadovoljevanjem interesov državljanov« (Ferfila 1994, 15).

Brejc je ugotavljal tudi vpliv razlik med sektorjema na javno sfero, kar je prikazano v spodnji tabeli (glej Tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Razlika med javnim in zasebnim sektorjem z učinki za javni sektor

Javni sektor	Zasebni sektor	Posledice za javni sektor
monopol	konkurenca	ni tržnih spodbud k zmanjševanju stroškov in večji učinkovitosti ter kvaliteti storitev
slabo opredeljeni cilji	jasen cilj dobička	nedoslednost izvajanja ciljev, oteženo merjenje učinkovitosti
mandatna imenovanja vodilnih	relativna trajnost mandatov	onemogočeno strateško planiranje
odprtost za vplive politike	relativna odmaknjenost od politike	občutljivost
predpisi	le nujna regulativa	omejenost funkcij
proračun	zaračunavanje produktov in	samozadostnost

	storitev	
zagotavljanje javnih dobrin s teoretično enako dostopnostjo	individualne dobrine po tržnih zakonitostih	vzrok za obstoj sektorja

Vir: Brejc (1995, 43).

2.5 Teorije upravljanja javnega sektorja

»Upravljanje pomeni zavestno usmerjanje sistemskih interakcij in vključuje presojanje o zrelosti sistema za spontano delovanje. Pri celotnem procesu upravljanja, vključno z nadzorom in povratno zvezo, gre za časovno dinamiko med dejavnostjo in ciljem, ki ga dejavnost skuša doseči« (Ferfila in Kovač 2000, 160).

Kovačeva (Ferfila in Kovač 2000, 160) pravi, da teorija upravljanja loči tri elemente upravljanja:

1. cilje,
2. načine doseganja ciljev in
3. ljudi kot nosilce vlog organizacijskih funkcij.

Klasične teorije managementa so se začele razvijati na začetku 20. stoletja kot odziv na vse manjšo vlogo temeljnih institucij, kot sta cerkev in družina, ter tehnološki napredek, ki ga je prinesla industrijska revolucija (Volberda 1999, 19). Najpomembnejši predstavniki klasične šole managementa so ameriški inženir Friedrich Winslow Taylor (1856–1915), francoski industrialec Henry Fayol (1841–1925) in nemški zgodovinar, sociolog, filozof in ekonomist Max Weber (1864–1920).

2.5.1 Fridrich Winslow Taylor in znanstveni management

Taylor, predstavnik klasične teorije organizacije v ZDA, je razvil znanstveni pristop k preučevanju organizacije procesa dela – postavil je načela znanstvenega managementa, saj je bil prvi, ki je delo povezal z znanjem. Izhajal je iz delovnega mesta in se lotil preučevanja od spodaj navzgor – induktivni pristop (Ivanko 2007, 18). Zanimali so ga delovni procesi, proizvodnja in njena učinkovitost. Taylorjeva filozofija je strnjena v njegovi izjavi: »V preteklosti je bil prvi človek. V prihodnosti mora biti prvi sistem« (Daft 2010, 37). Poudarjal je, da izboljšana produktivnost pomeni, da se mora spremeniti poslovodstvo in da je način za

uvajanje sprememb lahko določen le z znanstvenim preučevanjem. Od tod tudi prihaja označba »znanstveni management«, ki jo je prvič uporabil leta 1911 v svoji knjigi *The principles of scientific management*. Taylor je predlagal, da se odločitve, ki temeljijo na »oceni na prst« (*rules of thumb*) in tradiciji, zamenjajo z natančnimi postopki, ki so razviti na podlagi natančnega preučevanja individualnih situacij (Daft 2012, 36).

Na podlagi svojih preučevanj je postavil načela produktivnosti fizičnega delavca (Drucker 2001, 133–134):

- Preučimo nalogo in analiziramo njene sestavne delovne gibe.
- Zapišemo vse gibe, fizični napor, ki ga je treba vložiti, in čas, ki je potreben, da nalogo opravimo.
- Odstranimo nepotrebne gibe. Vsi drugi gibi, ki so potrebni za izdelavo izdelka, so prirejeni tako, da so čim bolj preprosti, da od delavca zahtevajo čim manj napora in čim manj časa.
- Delovne gibe združimo v eno »delovno nalogo«, ki ima svoje logično zaporedje.
- Preoblikovanje orodja, ki je potrebno za opravljanje delovnih gibov.

Taylor prvo uporabo svoje znanosti o delu opisal na primeru, ko je leta 1898 delal v Betlehem Steel Company, kjer je analiziral oddelek za pretovarjanje surovega železa. Izračunal je, da bi bil vsak delavec s pravilnimi gibi, orodjem in zaporedjem sposoben preložiti 47,5 tone dnevno in ne le 12,5 tone, kot je bilo do tedaj običajno v praksi. Izdelal je tudi sistem finančnih spodbud. Vsakemu delavcu, ki je dosegel novo normo, je povečal dnevno plačo iz 1,15 na 1,85 dolarjev. Produktivnost je poskočila čez noč (Daft 2012, 36 in Marković 2006, 39). Taylorju je s tem uspelo hkrati povečati plačilo delavcem in znižati stroške dela delodajalcem.

Čeprav je Taylor znan kot *oče znanstvenega managementa*, pa na tem področju ni deloval sam. Njegovim ugotovitvam je sledila vrsta teoretikov organizacije: zakonca Gilbreth in Gantt, Ford, Leffingwel, Bart in drugi (Ivanko 1999, 31).

2.5.2 Henri Fayol in procesna šola managementa

Fayol, predstavnik procesne šole managementa v Evropi, je prvi, ki je podrobno opredelil procese in funkcije managementa. Medtem ko se je znanstveni management osredotočil na

produktivnost posameznega delavca, se je Fayol osredotočil na probleme celotne organizacije (Daft 2012, 39). Učinkovitost je v nasprotju s Taylorjem skušal izboljšati od zgoraj navzdol (Ferfila in Kovač 2000, 162) in za preučevanje uporabil deduktivni pristop.

V svojem najbolj znanem delu *Administration industrielle et générale* je opredelil 14 načel managementa. Nekatera od njih so danes del managerske filozofije, kot na primer (Daft 2012, 39):

- **enotnost ukazovanja:** vsak podrejeni sprejema ukaze od enega – in samo enega – nadrejenega;
- **ločitev dela:** delo managerjev in delavcev je podrejeno specializaciji, zaradi katere je mogoče narediti več in bolje z enakim vložkom;
- **enotnost usmerjanja:** podobne aktivnosti je treba v organizaciji združiti pod enim managerjem;
- **skalarno načelo:** veriga avtoritete naj se razteza od vrha do dna organizacije in vključuje vse zaposlene.

Fayol je bil prepričan, da ta načela veljajo za vse organizacijske oblike. Prav tako je določil pet temeljnih funkcij ali elementov managementa: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. Te funkcije še vedno predstavljajo temelje današnje teorije managementa (Daft 2012, 39).

Fayol je kot prvi razčlenil skupno poslovanje organizacije na poslovne funkcije. Njegovo razdelitev je še danes aktualna, saj jo večina avtorjev jemlje za svoje izhodišče. Opravila je razdelil na šest temeljnih poslovnih funkcij: upravna, tehnična, komercialna, finančna, računovodska in varnostna (Ivanko 1999, 32).

2.5.3 Max Weber in birokratska organizacija

Weber je do modela birokratske organizacije prišel z opazovanjem socialne strukture pruske družbe od konca 19. stoletja do prve svetovne vojne. V poznem 19. stoletju je vodenje organizacij v Evropi temeljilo na osebni, družinski podlagi. Zaposleni so bili raje lojalni posamezniku kot organizaciji ali njenemu poslanstvu. Posledica je bila, da so vire raje uporabili za uresničitev lastnih želja kot pa za izpolnitev ciljev organizacije (Daft 2012, 37).

Zaposleni so bili dejansko lastniki organizacije in vire raje uporabljali za lastno korist namesto za zadovoljevanje potreb strank. Weber si je zamislil organizacijo, ki bo vodena na neoseben, racionalen način. Takšna vrsta organizacije se je imenovala birokratska organizacija (Daft 2012, 38) in je kot idealen sistem delovala v večjih in velikih podjetjih.

Kovačeva navaja vzroke za pojav birokracije (Ferfila in drugi 2002, 163):

- potreba po rutiniziranem delu,
- legitimnost oblasti na temelju racionalizma,
- blagovno–tržno gospodarstvo in industrijski način proizvodnje, kjer posameznik ni del organizacije, ampak služi v njej, ter značilna depersonalizacija,
- protestantska etika z odnosom do dela kot sredstva za zveličanje,
- notranji strukturni razlogi za velikost, dejavnost in cilj organizacije.

Weber je idealen tip birokratske organizacije zgradil na naslednjih načelih (Rozman in drugi 1993, 57):

1. Delitev dela z jasno določenimi odgovornostmi in močjo (Daft 2012, 38) – delo mora biti razdeljeno na podlagi precizno razmejenih pristojnosti.
2. Hierarhija avtoritete – managerske ravni so natančno določene in vsak nižji položaj je pod nadzorom višjega, kateremu tudi odgovarja za svoje delo in kateremu se lahko pritoži. Hierarhija je edini legitimni mehanizem za reševanje sporov.
3. Zaposleni so izbrani izključno na podlagi svojih tehničnih oz. strokovnih kvalifikacij, ki jih dokazujejo na formalnih izpitih, treningih in izobraževanjih.
4. Delovanje zaposlenih urejajo pravila, ki enako veljajo za vse zaposlene. Pravila in postopki so podani v pisni obliki, da je njihovo razumevanje nedvoumno.
5. Neosebno vodenje – ne naslavljamo osebe, ampak njegov položaj
6. Managerji so ločeni od lastnine. Višina plače je odvisna od stopnje na hierarhični lestvici. Napredovanje pa temelji na stalnosti in uspehih.

Weber model opisuje na način, ki ga je videl v praksi političnih in verskih organizacij (Ivanko 2007, 29). V birokratskem modelu je vse predpisano s pravili in zaposleni se morajo po njih ravnati. Področja in pristojnosti so jasno določene, zato je mogoče delo nadzorovati in ljudi ocenjevati. Vodenje je depersonalizirano, ljudje pa so enako upoštevanji, zato ni

diskriminacije. Hierarhična narava je njena najbolj razlikovalna značilnost. Centralizacija pristojnosti pa zagotavlja red in kontinuiteto ter tako zmanjšuje spore (Ivanko 2007, 29).

Prednosti birokratske organizacije je Weber opisal na naslednji način: »Osnovni razlog za prednost birokratske organizacije je v njeni čisti tehnični nadmoči nad katero koli drugo obliko organizacije. Popolnoma razvit birokratski mehanizem deluje glede na druge organizacije prav tako kot stroj v nemehanizirani proizvodnji« (Weber v Ivanko 2007, 29).

Kovačeva navaja, da ima termin birokratska organizacija več pomenov (Ferfila in drugi 2002, 162):

1. pomeni poseben tip organizacije z rutiniziranim delom;
2. pomeni ločenost odgovornosti upravne organizacije in politike;
3. danes pa najpogosteje pomeni okostenelost, potratnost, neprilagodljivost in nepotrebno zapletenost uprave.

Izraz birokracija ima danes negativen prizvok, saj pomeni upoštevanje določenih pravil, ki so v večini primerov nesmiselna in nepotrebna. Je oznaka za brezosebnost, papirologijo, neprilagodljivost, počasnosti, nezadovoljne uporabnike, minimalno prizadevanje in moč položaja.

Rozman in drugi (1993, 57) pišejo, da birokratska organizacije deluje kot dobro naoljen stroj, kjer vsak zaposleni natančno pozna svoje naloge. Prav tako ne dovoljuje nobenih odstopanj, saj bi povzročile težave. Na to so se nanašale tudi glavne kritike Webrovega modela. Birokratska organizacija namreč zahteva stabilno in homogeno okolje, zato teorija za današnji čas, ki zahteva stalne izboljšave in inovacije, ni več primerna. Brezovšek in Bačlija (2010, 103) dodajata, da teorija za današnji čas ni več ustrezna, ker ne odraža dejanskega stanja v upravi, temveč kaže slepo zaupanje v formalizem ter jasnost pomena zakonodajnih odločitev. Prav tako moralna in politična vprašanja spreminja v tehnična, zanemarja neodvisno presojo, zožuje demokratično odgovornost in vpliv državljanov ter nima vgrajenih mehanizmov zoper disfunkcije sistema, saj ne pozna dejanskega stanja. Kritično se lotevata tudi pasiviziranja ustvarjalnosti, formalizma, prelaganja dela ali brezdušnosti, kar vodi v organizacijsko okostenelost in odmik od realnosti ob neupoštevanju vplivov iz okolja. Kot pravita, so razlogi, da je treba poiskati alternativo hierarhičnemu modelu, neenakost v

volilnem procesu, popačenje zakonodajnega procesa, razpršitev izvršilne oblasti in problematika odgovornosti.

Rakočević (1991, 45) ugotavlja pri birokratski organizaciji dvoje protislovij, in sicer:

1. birokratska organizacija zahteva stabilno okolje, kar je v nasprotju z razvojem in znanostjo;
2. protislovje med hierarhijo in strokovnostjo, saj je odločanje v rokah uprave, ki nima strokovnega znanja. Strokovnjaki pa formalno izvršujejo odločitve in pripravljajo njihove podlage. Tako je uprava sredstvo v rokah politike in ima le moč za izvajanje oblasti.

Pečarič (2011, 185) pravi, da je v Webrovih očeh birokracija vedno bila in je instrument moči za tistega, ki jo kontrolira. Kot pravi, je Weber sam opozoril na dve nevarnosti, ki bi lahko nastali, če bi oblast ostala v rokah samih birokratov:

- »v kriznih situacijah bo birokratsko vodstvo neuspešno, ker so naučeni, da se podreajo in opravljajo rutinska dela, ne pa, da rešijo krizo z odločitvami v političnem sistemu;
- če bi bili pod pritiskom kapitalistov, bi lahko administrativno prakso prilagodili kapitalu« (Pečarič 2011, 185–186).

Kljub pogostim kritikam ostaja Webrov model eden izmed najbolj uporabljenih in proučevanih modelov organizacije. Tudi na razvoj slovenske javne uprave so imeli njegovi nauki opazen vpliv. Model je bil in je še vedno primeren za stabilno, zanesljivo in predvidljivo okolje, manj pa je za hitro spreminjajoče in ustvarjalno okolje. Weber je z njim pripomogel k razvoju managementa v teoriji in predvsem v praksi (Rozman in drugi 1993, 58).

2.5.4 Kritike klasične šole managementa

Avtorji klasične teorije so bili osredotočeni na predpisovanje organizacijskih načel, iskanje navodil za konkretno opravljanje dela in postavljanje pravil. Njihova načela so bila enostavna, prilagojena konkretni praksi in redko podprta s preizkusi. Pravila so bila postavljena, da bi dosegli tehnični optimum dejavnosti (Pečarič 2011, 179).

Kot pravi Pečarič (2011, 179), je klasična šola obravnavala organizacijo kot zaprt sistem, ki je bil usmerjen k doseganju ciljev in učinkovitosti – slednja se meri samo s produktivnostjo, ki je neodvisna od zunanjih vplivov. Postopoma je družbeni sistem v ta zaprt sistem vsiljeval zunanje elemente, ki tehnične ugotovitve povezujejo z družbeno sprejetimi cilji in za notranjo enotnost ne potrebujejo več le avtoritativnih sredstev oblasti. Klasična šola je zanemarljivo človekove umske, psihološke in čustvene lastnosti, z racionalnim razporejanjem in delitvijo nalog pa je upoštevala predvsem fiziološke značilnosti delavca. Sistem nagrajevanja je temeljil na materialni spodbudi. Organizacijo sta definirali hierarhična struktura z natančno opredelitvijo odgovornosti višjih organizacijskih pozicij in struktura avtoritete s formalnimi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, ki se izražajo v sistemu ukazovanja in kontrole.

2.6 Novi javni management (NJM)

Termin *New Public Management* se po svetu ne uporablja enotno, saj so se temeljna načela NJM začela pojavljati in izvajati časovno in geografsko v različnem obsegu in na neenoten način (Ferfila in drugi 2002, 183). Zato obstaja v vsaki državi različno izrazoslovje. V Sloveniji sta *novi javni management* in *ново upravljanje javnega sektorja* (NJM) različna terminološka izraza, ki opisujeta isti pojav.

Charbonneau (2012, 1) pravi, da je NJM model javne uprave, ki se je razvil kot nasprotje birokratskemu modelu. V primerih, kjer NJM ni uspelo, da bi javna uprava izvajala storitve preko zunanjih pogodb, javno-zasebnega partnerstva ali celo privatizacije, je zaprosil politiko, naj jim da moč, da se teh zadev lotijo profesionalno, kot se jih loteva zasebni sektor. Namen tega je bila reforma birokracije in pridobitev večje svobode pri izvajanju v zameno za prevzemanje predvidene večje odgovornosti. Od managerjev v javnem sektorju se pričakuje, da uporabijo načela in orodja zasebnega sektorja, da bi dosegli cilje. Ker je NJM osnovan na upravljanju na podlagi rezultatov, tekmovalnosti med upravnimi enotami in pobudah posameznikov, poudarja učinkovitost, obvladovanje stroškov, kakovost opravljenih storitev in organizacijsko fleksibilnost. NJM je zato zgrajen v nasprotju z birokratskimi načeli, kot so centralizacija, nepretrgana politično-upravna zveza, preudarnost in procesna odgovornost.

2.6.1 Opredelitev izhodiščnih načel NJM

Christopher Hood je leta 1991 v svojem raziskovalnem delu *A Public Management for all seasons?* prvič uporabil izraz *New Public Management*. S tem terminom je poskušal opisati najbolj izrazite mednarodne trende, ki jih je z nekaterimi drugimi raziskovalci opazili v javni upravi v zadnjih 15 letih. NJM je niz na splošno podobnih upravnih doktrin, ki so od 1970 let prevladovale v reformi birokratskega modela v številnih državah članicah OECD (Hood 1991, 3–4). NJM sestavlja sedem ključnih elementov (Hood 1991, 4–5):

1. Pooblašcanje profesionalnega managementa v javnem sektorju.
2. Jasni standardi in merjenja uspešnosti.
3. Zelo velik poudarek na izhodni kontroli.
4. Premik k razčlenitvi enot v javnem sektorju (decentralizacija).
5. Premik k večji konkurenčnosti v javnem sektorju.
6. Poudarek na stilu vodenja zasebnega sektorja.
7. Poudarek na večji disciplini in zmerni porabi virov.

Najbolj univerzalno in sistematično razlago modela NJM sta leta 1992 podala Osborne in Gaebler v svojem delu z naslovom *Reinventing Government*, kjer sta povzela dobre prakse v ZDA. Možnosti za prenovo javnega sektorja sta združila v 10 načel (Ferfila in drugi 2002, 206):

1. usmerjanje namesto izvajanja,
2. usmerjenost k uporabnikom,
3. poslanstvo in strateški management,
4. naravnost k rezultatom oz. uspešnost in učinkovitost dela,
5. ekonomičnost,
6. avtonomnost in delegiranje,
7. decentralizacija,
8. konkurenčnost,
9. preventivno in proaktivno delovanje ter
10. tržišče in tržnost.

2.6.2 Definicije NJM

V definicijah NJM zasledimo tri glavne smeri, katerim je skupna teza, da s podjetniškimi metodami dosežemo učinkovito in demokratično upravo:

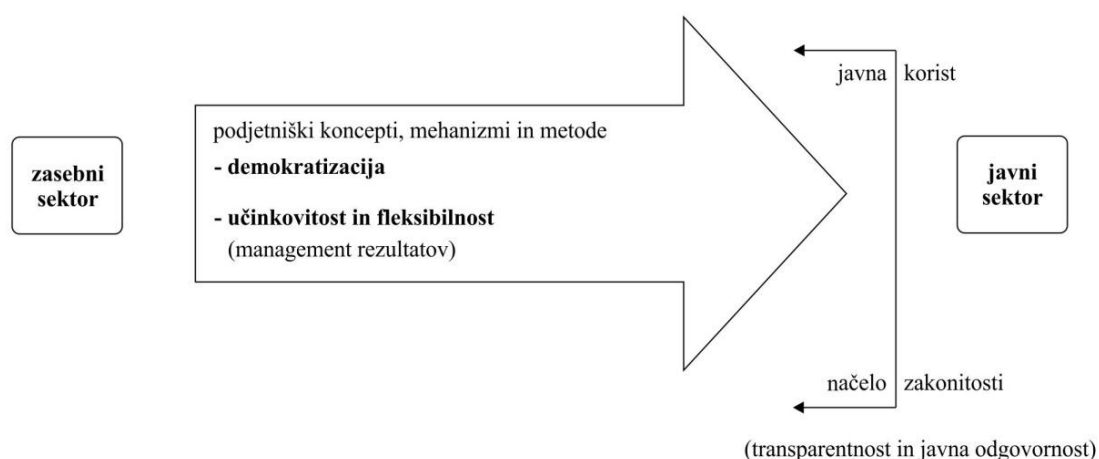
1. neotaylorizem z vpeljevanjem racionalnih metod dela v javni sektor,
2. vpeljava poslovno usmerjenih podjetniških praks in tehnik v javni sektor,
3. NJMS kot sredstvo za transformacijo birokratske, paternalistične in demokratično pasivne vlade v učinkovito, odzivno in uporabniško oblast (Farnham in Horton v Ferfila in drugi 2002, 175).

V nadaljevanju je navedenih nekaj definicij NJM slovenskih strokovnjakov.

Pojem novi javni menedžment (angl. New Public Management – NPM) označuje koncept, ki vpeljuje v upravljanje javnega sektorja pozitivne prvine iz upravljanja in delovanja zasebnega sektorja. Nanašajo se predvsem na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, pristope in metodologijo upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, organizacijske oblike, podjetniški način razmišljanja in delovanja. Novi javni menedžment poudarja tudi usmerjenost k ljudem, uporabnikom in zaposlenim. Iz načel delovanja zasebnega sektorja vpeljuje opredelitev poslanstva organizacije, strategije njenega delovanja, opredelitev izdelkov / storitev, ki jih organizacija zagotavlja, uvajanje novih načinov in metod dela, podjetniško razmišljanje zaposlenih, prizadeva si za graditev nove organizacijske kulture. Uvajanje načel novega javnega managementa se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitev odgovornosti ter pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznikov, ploščenje organizacijske strukture (Žurga 2001, 49).

Kovačeva NJM opredeli kot »novo paradigmo upravljanja javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikabilnih managerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov iz zasebnega v javni sektor« (glej Slika 2.2, Ferfila in drugi 2002, 175).

Slika 2.2: Grafični prikaz NJM



Vir: Ferfila in drugi (2002, 175).

Pečarič (2011, 524) je opredelil NJM z naslednjim opisom: »*NJM se ne splošno uporablja za opis kulture upravljanja, ki poudarja osrednjo vlogo državljana ali stranke, kot tudi odgovornost za rezultate. Prav tako predlaga strukturne ali organizacijske možnosti, ki spodbujajo decentraliziran nadzor prek različnih možnosti alternativnih mehanizmov zagotavljanja storitev, vključno s kvazitrži z javnimi in zasebnimi ponudniki storitev, ki tekmujejo za sredstva od politike in donatorjev. NJM se zahteva, da naj vlada ustavi opravljanje določenih nalog. Čeprav je NJM pogosto povezan s to perspektivo politike, njegovo bistvo ni v tem, ali bodo naloge opravljene ali ne. Gre za trud, stvari narediti bolje.*«

Setnikar–Cankarjeva (1998, 14) navaja, da »izraz novi javni menedžment označuje vsebine, namenjene preoblikovanju organizacije in postopkov javnega sektorja za večjo konkurenčnost in učinkovitost pri uporabi sredstev in izvajanju storitev. V ožjem pomenu se novi javni menedžment v največji možni meri ukvarja z gospodarsko funkcijo države pri zagotavljanju storitev njenim državljanom ter z odnosom države do državljanov.«

Pečar (1997, 225–226) pravi, da se proces modernizacije javnega sektorja običajno uravnava z naslednjimi elementi:

- *Prehod na uvajanje metod novega javnega managementa s spremljanjem učinkovitosti delovanja, določitev specifikacij delovanja ter oblikovanje primernih vzpodbud, ki so bistvene, da sistem pravilno deluje.*

- *S tem povezana usmeritev k večji managerski fleksibilnosti in finančnemu managementu. Managerji, politiki in upravljavci naj bi imeli polno pristojnost in odgovornost za sprejemanje odločitev na osnovi pravnih okvirjev in vzpodbud, ki so potrebne za doseganje postavljenih rezultatov.*
- *Povečana vloga kadrovskega managementa z višjo stopnjo stimulativnosti plač v odvisnosti od učinkovitosti delovanja in z osebnimi pogodbami. Drugo področje kadrovskega managementa je boljše planiranje karier in izboljšanje razvojni managementa vključno z organizacijsko kulturo, ki v povezavi z novo kulturo managementa tvori novo kulturo javne uprave.*
- *Prizadevanja, da se doseže večja odzivnost do uporabnikov. Javna uprava naj bi z večjo pozornostjo spremljala osebne potrebe uporabnikov.*
- *Decentralizacija pristojnosti (oblasti – moči) in odgovornosti od centralnih k nižjim nivojem oblasti.*
- *Večja tendenca za uporabo tržnega tipa sistemskih mehanizmov vključno z ustvarjanjem internih trgov in širšo uporabo vaucherjev, franšizinga in svobodne izbire uporabnikov ter pogodbeno izvajanje storitev glede na konkurse.*

Kovačeva (Ferfila in drugi 2007, 131) pojasnjuje, da NJM v praksi pomeni uvajanje **podjetniških konceptov**, kot so:

- *ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne, izvajalske) funkcije,*
- *naravnost k rezultatom, uspešnosti in učinkovitosti, h kvaliteti storitev, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti,*
- *usmerjenost k uporabnikom,*
- *decentralizacija in delegiranje odgovornosti,*
- *fleksibilnost preko deregulacije in strateškega managementa (razvoj procesov dela v organizaciji in človeških virov, usmerjen k rezultatom),*
- *uvajanje konkurenčnosti, privatizacija,*
- *izboljšanje upravljanja človeških virov,*
- *izboljšanje komunikacije preko deregulacije in uvajanja informacijske tehnologije,*
- *smotrna izraba finančnih sredstev.*

2.6.3 Javni management nadomešča javno administracijo

Z delovanjem organizacij v javnem sektorju se ukvarja novi javni management (NJM), ki pa ga srečamo šele v literaturi zadnjih dvajsetih let. Ko govorimo o transformaciji javnega sektorja v razvitih državah, imamo v mislih prehod tradicionalnega modela javne administracije, ki je prevladoval večji del 20. stoletja, na novi, fleksibilen in tržno usmerjen javni management (glej Tabelo 2.3).

Tabela 2.3: Primerjava klasičnega in novega modela upravljanja javnega sektorja

Klasični birokratsko–regulatorni model	Model NJM
vlada prava in pravil	vlada ciljev in rezultatov (merjenje uspešnosti, izhodni proračun in podobno)
funkcionalna delitev dela	produktna organizacija s procesno verigo
hierarhija	pogodbeni management, avtonomija
skromna uporaba konkurenčnih elementov	pogodbeništvo izven javnega sektorja, kvazitrgi
pomanjkanje strateškega managementa	naravnost k uporabnikom namesto prevlade ponudnika

Vir: Naschold v Ferfila in drugi (2007, 131).

Administracija je bolj omejen pojem kot management. Čeprav je njun pomen zelo podoben, med njima obstaja očitna razlika. Klasični model javnega sektorja je poudarjal upravo kot organizacijo, medtem ko so bili posamezniki le nosilci depersonaliziranih vlog (politiki, javni uslužbenci, uporabniki), novo upravljanje pa pozornost usmerja na posameznike ali posamezne skupine (Kovač 2000, 282). Javna administracija tako pomeni služenje javnosti in sledenje navodilom, ki jih narekujejo drugi. Ukvarja se s postopki, s prevajanjem politike v dejanja. Management vključuje administracijo, vendar poleg tega obsega tudi organizacijo za doseganje ciljev z maksimalno učinkovitostjo in prevzemanje odgovornosti za rezultate. Ta dva elementa v tradicionalni administraciji nista nujno prisotna (Hughes 2003, 6). Prav tako se razlikuje tudi vloga administratorja in managerja. Administrator oz. birokrat deluje v skladu s predpisi in pravili (Možina in drugi 1994, 939), manager pa s svojim delovanjem aktivira skrite zmožnosti sodelujočih (Žurga 2001, 26), da bi tako dosegel čim boljše in učinkovitejše rezultate. NJM se od klasičnega pojmovanja javnega sektorja loči predvsem po tem, da se osredotoča na druge cilje (Ferfila in drugi 2007, 131).

Tabela 2.4: Klasični model javnega upravljanja in NJM

Klasični model javnega upravljanja (angl. Public Administration)	Model NJM (angl. New Public Management)
Pravila	Cilji
Zakoniti postopki	Učinkovitost dela
Predvidljivost okolja	Prilagoditev okolju
Odgovornost	Usmeritev k rezultatom
Formalizem	Inovativnost
Odprtost	Tajnost
Pritožbe: s pogajanjem	Z odpovedjo
Zakonitost	Uspešnost
Profesionalnost, lojalnost	Zadovoljevanje osebnih interesov
Javni interes, javna korist	Dobiček

Vir: Lane v Ferfila in drugi (2002, 178).

Nekdaj je tudi vloga birokrata pomenila velik civilizacijski napredek. Zamenjal je oblastnika, ki je moč uporabljal po lastni presoji, medtem ko jo je birokrat uporabljal v skladu s predpisi (Možina in drugi 1994, 939). Spremembe v okolju so povzročile, da je birokratsko upravljanje postalo premalo učinkovito in uspešno (glej Tabelo 2.4).

Žurga (2001, 25) navaja, da je birokratski model deloval dolgo časa, vendar ne zaradi svoje učinkovitosti, temveč zato, ker je reševal težave, ki so jih ljudje želeli rešiti. Zagotavljal je:

- varnost (pred nezaposlenostjo v poznih letih),
- stabilnost (kar je bilo še posebej pomembno med gospodarskimi krizami),
- osnovno pravičnost in enakost (obravnavanje vseh ljudi enako),
- delovna mesta in
- dobrine, ki so jih ljudje v industrijski dobi potrebovali in pričakovali (ceste, šole idr).

Danes, v dinamičnem času hitrih sprememb, teoretiki ugotavljajo, kar dokazuje tudi okolje: Webrov birokratski model ne deluje več, saj ne zadovoljuje potreb sodobne družbe. Upravni kontekst teorije birokracije so nadomestile nove ekonomske teorije in ukrepi trga. Hughes (2003, 1–2) ugotavlja, da se je v zadnjih dvajsetih letih zgodilo več reform kot v preostalem 20. stoletju. Hkrati dodaja, da reformam tudi v 21. stoletju ni videti konca. Kot pravi, bo javni

sektor prehodil določeno pot, preden se bodo pokazali rezultati javnega managementa, vendar pa poti nazaj v birokracijo ni več.

2.6.4 Modeli NJM

Avtorji Ferlie, Ashburner, Fitzgerald in Pettigrew so leta 1996 na podlagi preučevanja aktualnih reformnih gibanj izdelali štiri modele novega javnega managementa (Žurga 2001, 53–57 in Ferfila in drugi 2002, 185–187):

1. **Model učinkovitosti:** prvi model, ki je prevladoval v začetku in sredini osemdesetih let. Odgovoril je na kritike, da je javni sektor potraten in neučinkovit. Zgledoval se je po gospodarstvu, predvsem njegovi učinkovitosti. Pomanjkljivost modela je, da je prezrl razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

Glavni ukrepi modela so: povečan finančni nadzor, določanje ciljev in centralen nadzor njihovega izvajanja, merjenje učinkovitosti, odziv na potrebe uporabnikov, deregulacija delovnega trga, prenos moči iz stroke na management in skupno vladanje (Ferfila in drugi 2002, 185).

2. **Model decentralizacije:** je odziv javnega sektorja na nove organizacijske usmeritve v poznih sedemdesetih letih, da bi dosegli večjo fleksibilnost. Model je značilen za javne in zasebne organizacije v Evropi in severni Ameriki.

Glavni ukrepi modela so: razvoj kvazitrgov, prehod s hierarhičnega na pogodbeni nivo, ločevanje strateške in operativne funkcije, ploščenje organizacije, motiviranje zaposlenih s spodbudami, fleksibilnost namesto standardov (Ferfila in drugi 2002, 186).

3. **V iskanju odličnosti:** model se je oblikoval pod vplivom dela Petersa in Watermana *V iskanju odličnosti* (1982). Za razliko od modela učinkovitosti, ki poudarja razum, ta model poudarja vpliv medčloveških odnosov in organizacijske kulture. »Odličnost v javnem sektorju pomeni težnjo po zmanjševanju birokratske neučinkovitosti, oblikovanje vizije in ciljev, upoštevanje uporabnikov, zmanjševanje proračunov brez zmanjševanja kakovosti in inovativnosti« (Peters v Ferfila in drugi 2002, 186).

V okviru modela sta se izoblikovala dva pristopa: »od spodaj navzgor« in »od zgoraj navzdol«. Prvi je bolj utemeljen, poudarja idejo učeče se in inovativne organizacije. Za seboj ima daljši in uspešnejši zgodovinski razvoj. Drugi poudarja

management sprememb, ki ga vodi karizmatičen voditelj, ki s svojo vizijo navdihuje celotno organizacijo.

Za pristop »Od spodaj navzgor« je značilno: poudarek na učenju, razvoj organizacijske kulture, močna decentralizacija, ki nadzoruje z merjenjem rezultatov (Ferfila in drugi 2002, 186). Pristop od »zgoraj navzdol« pozna naslednje prijeme: »oblikovanje vizije, poudarek na karizmatičnem vodenju, programi usposabljanja za krepitev organizacijske kulture oziroma njeno spremembo, pojav logotipa, izjave o poslanstvu, strategija komuniciranja, močnejša kadrovska funkcija« (Ferfila in drugi 2002, 186).

4. **Usmeritev k javnim storitvam, službi javne koristi:** najnovejši in najmanj razvit model z razvojnim potencialom. Združuje razvojne ideje javnega in zasebnega sektorja in krepi vlogo managerjev javnega sektorja s poudarjanjem jasnega poslanstva javne službe. Model močno poudarja odgovornost javnega sektorja do uporabnikov in ne toliko do kupcev.

Glavne značilnosti modela so: skrb za kakovost storitev, vključitev uporabnikovih zahtev in vrednot v procese upravljanja, dajanje prednosti izvoljenim predstavnikom pred imenovanimi, dvom glede uvajanja trga v javni sektor, poudarjanje skrbi za javno dobro pred rutiniziranim delom in soupravljanje uporabnikov, odgovornost do uporabnikov (Ferfila in drugi 2002, 187).

Vsem modelom je skupno, da s podjetniškimi metodami dosežejo učinkovito in demokratično upravo.

2.6.5 Kritike NJM

NJM prinaša v javno upravo številne uspešne načine upravljanja, vendar kljub temu ni absolutno popolna in uspešna doktrina, saj se je v praksi pokazalo nekaj stranskih ali celo negativnih učinkov (Ferfila in drugi 2007, 145).

Kovačeva (Ferfila in drugi 2007, 146) je strnila preglede in ocene reform po svetu in različne učinke reform predstavila s sliko štirih polj, pri čemer sta komponenti značaja učinkov uspešnost ali neuspešnost in načrtovanost ali naključnost pojavov (glej Tabelo 2.5).

Tabela 2.5: Učinki reform NJM po svetu

Uspeh	– zniževanje stroškov proračuna – merjenje in ugotavljanje uspešnosti – izhodna kontrola – usmerjenost k uporabniku	Zaradi šibke kvalitete in kvantitete procesa vrednotenja javnih politik je za oceno uspešnih, a nenačrtovanih ukrepov še prezgodaj.
Neuspeh	Višja kakovost in večji obseg javnih storitev uporabnikov v smislu podpore vodilnim politikom ne zadovolji avtomatično; običajno izboljšani standardi vodijo v višja pričakovanja.	Kljub institucionalnim potrebam po modernizaciji in enotnosti upravljanja kadrovskih virov le-tega ni. Posebej manjka finančnih vzpodbud, ki bi preprečile odliv sposobnejših.
	Načrtovano	Nenačrtovano

Vir: Ferfila in drugi (2007, 146).

Številni avtorji opozarjajo, da ne smemo pozabiti, da imata javni in zasebni sektor drugačno poslanstvo in motiv za svoje delovanje. Prav zato popolna uveljavitev podjetniških načel v javnem sektorju ni primerna. Kar je uspešno v zasebnem sektorju, ni nujno uspešno tudi v javnem, saj tržne rešitve ne delujejo vedno dobro v vseh okoliščinah.

NJM se pojavlja v različnih državah različno. Posploševanje modela NJM je zato nemogoče in iracionalno, saj so si države med seboj preveč različne in je nemogoče ponuditi nek nov globalni koncept. Pollitt in Bouckaert (2000, 62–63) zanikata obstoj globalnega gibanja v duhu NJM. Trdita, da je od narave države, njene strukture in obstoječe upravne kulture odvisno, katere ideje bodo vlade privzele in jih nato poskusile uresničiti.

O ovrednotenju NJM je težko govoriti. Po mnenju Politta je evalvacija celo neizvedljiva, saj se pod istimi izrazi skrivajo povsem različni pojmi. Prav tako se večinoma poudarjajo le uspešne reforme, pozabljajo pa neuspešne. Opozarja, da bi bilo za kakršno koli resno evalvacijo treba še pred izvedbo posameznega ukrepa izvesti tako predhodno analizo ukrepa kot tudi kasnejšo analizo njegovega učinka (Brezovšek in Haček 2004, 182).

Uvajanje NJM je naletelo na mnoge zastoje zaradi nepričakovanih negativnih učinkov upravljanja na rezultate. Preobilica orodij in podatkov je ovirala dobro delovanje javne uprave, se preveč posvečala podrobnostim in omogočila vmešavanje politike. Sistem merjenja je zasenčil cilj, zaradi katerega je bil sploh zasnovan. Najbolj osnovna kritika pa je

temeljila na spoznanju, da NJM ni nevtralen, temveč njegova ideologija poudarja neo-liberalen izvor. Še posebej ostre kritike so se nanašale na to, kako vlogo državljana izpodriva vloga stranke (Charbonneau 2012, 2).

Nadaljnje kritike priznavajo hibriden značaj modelov upravljanja, ki so trenutno v javni upravi. Povezujejo smernice birokratskega modela z NJM. Nekateri avtorji celo poudarjajo potrebo po ohranitvi birokratskega modela, da bo delo v javnem sektorju gladko teklo in zagovarjajo »ponovno odkrito birokracijo« (Charbonneau 2012, 2).

Lapsley (2009, 5–18) je v članku z naslovom *New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?* preučil izvajanje NJM v Veliki Britaniji v 21. stoletju. Osredotočil se je na štiri ključne elemente vladnega programa za preoblikovanje javnega sektorja:

1. **Stalno zanašanje na svetovanje o preoblikovanju javnega sektorja in vpliv razprav, ki jih je svetovanje povzročilo:** Težave se pojavijo pri učinkovitem izkoristku znanja svetovalcev. Dokazano je tudi, da so organizacije stalno odvisne od svetovalcev, vendar pa obstajajo dvomi o njihovi učinkovitosti.
2. **Tehnološke spremembe in e-vlada kot orodje za modernizacijo:** Več je sodelovanja s svetovalci v IT-ju, ki pomagajo pri projektih v javnem sektorju. Obstajajo dokazi o neprestanih neuspehih e-vlade. Deloma je to posledica pomanjkanja strokovnega znanja, ki je pogosto prisotno pri vodenju projektov. Delno pa je to znak preveč ambiciozno zastavljenih projektov, ki jih kasneje ne morejo realizirati.
3. **Prepričanje javnosti, da je uslužnost na prvem mestu:** Vedno večje zanašanje na tehnologijo preverjanja ima pomembne učinke za oblikovalce politik, managerje in državljane. Za oblikovalce politike je uporaba tehnologij preverjanja za upravljanje in kontrolo prvenstveno vabljiva, vendar pa okolje javnega sektorja ne omogoča takšnega preverjanja učinkovitosti, kot ga omogoča trg. Nenamerno se kot posledica lahko pojavi družbena moč revizijske družbe. Javni managerji lahko postanejo preveč okupirani s procedurami namesto z izvajanjem kakovostnega dela za državljane.

4. Poudarek na upravljanju s tveganji v organizacijah javnega sektorja: Sistem upravljanja s tveganji se je prenesel iz zasebnega sektorja.

Kot pravi Lapsley (2009, 17), so pričakovanja oblikovalcev politik in managerjev visoka, saj težijo k učinkovitemu sistemu upravljanja. Ko se odločijo za preoblikovanje javnega sektorja, želijo družbi dokazati, da znajo upravljati. Pri tem je zelo verjetno, da bodo posegli po NJM kot že znani rešitvi za transformacijo javnega sektorja. Opozarja pa, da tehnologije, ki so na voljo znotraj orodij NJM, lahko prej preprečijo kot pa omogočijo uspešen političen rezultat.

Flyn in Strehl (v Brezovšek in Haček 2004, 182) kritizirata NJM v Evropi in poudarjata naslednje elemente:

- *stopnjo zmanjšanja javnih izdatkov mora predstavljati dejanski obseg in želena kvaliteta javnih storitev in ne abstraktno določen dovoljen odstotek javnih izdatkov v deležu BDP,*
- *katalog storitev naj bo opredeljen s sodelovanjem uporabnikov*
- *odgovornost managerjev je moč doseči le z merjenjem in javnim prikazovanjem (ne)uspešnosti, seveda v odvisnosti od razpoložljivih virov*
- *konkurenca ima smisel le, kolikor povečuje uspešnost.*

Reforma javne uprave ima v sklopu dviga učinkovitosti kot cilj opredeljeno zmanjšanje stroškov, kar je pogojeno z zmanjšanjem oziroma zaježitvijo rasti uprave. Uvajanje modelov NJM ni ustavilo splošnega svetovnega trenda rasti državne uprave, kar je posledica zahtev po vse bolj kakovostnih storitvah. Večanje kakovosti storitev vodi v čedalje večje zahteve uporabnikov. Rast uprave, ki je sorazmerna zahtevam družbenega razvoja, je objektivna nujnost (Trpin 1995, 311). Nikomur doslej še ni uspelo zaustaviti trenda naraščanja zaposlenih v javni upravi, ki se kljub prizadevanjem za racionalizacijo in delno privatizacijo ter drugim ukrepom še zmeraj povečuje (Brejc 1997, 19). Problem je še posebej značilen za tranzicijske družbe, ko gre za vzpostavitev neodvisnih držav, in pri decentralizaciji kot ukrepu prilagajanja uprave okolju in sodelovanja ljudi pri upravljanju (Kovač 2002, 1044).

Demokratizacija uprave v smislu usmerjenosti uprave k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim, je eno temeljnih načel NJM. Žal pa velja tudi za razvite države, »ki jih je reformni val zajel med prvimi, da se v desetletje dolgem uvajanju novega javnega

managementa status uporabnikov ni bistveno spremenil, čeprav so bile potrebe klientov kot posameznikov glavni cilj reforme javne uprave» (Kovač 2000, 290).

Kovač in Stanonik (2000, 328) opozarjata, da je v sklopu reformnih prizadevanj treba upoštevati zahteve zunanjega okolja in tudi pričakovanja in potrebe zaposlenih na različnih nivojih državne uprave. Kompleksnost dela javnih uslužbencev od njih zahteva vedno večjo strokovno usposobljenost, s tem pa se zaposleni čutijo upravičeni do večje stopnje avtonomije pri delu (Kovač 2000, 280).

Kovačeva zaključuje, da je vsem kritikom skupno, »da ne ugovarjajo osnovnim konceptom novega javnega managementa, temveč očitajo posameznim vladam kot nosilcem upravnih reform način izvajanja, zlasti nekonsistentnost ukrepov po različnih segmentih« (Brezovšek in Haček 2004, 183).

2.6.6 NJM v Sloveniji

Kompleksno in nestabilno okolje (javnega sektorja) danes ustvarja predvsem zahteve po zmanjševanju javne porabe oziroma ekonomičnem ravnanju s proračunskimi sredstvi in zahteve po večji kakovosti storitev (glede dostopnosti in trajanja). Kot ugotavlja Kovačeva, sta si ti dve zahtevi kontradiktorni, vendar je z uvajanjem novih filozofij in metod dela ter izkoriščanjem razvojnih spoznanj managementa in tehnologije moč doseči večjo učinkovitost in kakovost z manj sredstvi (Ferfila in drugi 2002, 179).

Koncepti NJM se danes štejejo za optimalni odgovor na zahteve upravnega okolja po večji učinkovitosti in demokratičnosti uprave in so ideološka podlaga vseh modernih reform, tudi slovenske ... Potrebe po reformi so v Sloveniji še izrazitejše kot v svetu zaradi posebnosti našega položaja kot države na prehodu iz socialističnega v postkapitalističen sistem in integracijskih evropskih procesov. Pogoj za spremembo je neke vrste krizna situacija (Kovač in Stanonik 2000, 317).

Kovačeva ugotavlja, da je pri prenašanju izkušenj NJM iz tujine potreben celovit pristop pri analizi in primerjavi stanja, še posebej pa pri implementaciji konceptov NJM (Ferfila in drugi 2007, 155). Setnikar–Cankarjeva (1998, 13) opozarja, da moramo pri prenašanju upoštevati zgodovinsko, kulturno, gospodarsko in politično okolje. V osemdesetih in devetdesetih je bil namreč v Sloveniji glavni dejavnik vodenja uprave politični interes, medtem ko je v državah,

ki so med prvimi uvedle NJM, veljal demokratični red. To je bistvena razlika, ki jo moramo upoštevati na izhodišču. Podobno se strinja tudi Pečar, ki pravi, da je modernizacija javne uprave, če govorimo o uvajanju novega javnega managementa, globalen proces, ki pa je lokalni v implementaciji. Modernizacija javne uprave je na ta način tesno povezana s kulturo in institucijami. Zato je pri uvajanju metod in tehnik NJM treba upoštevati drugačno izhodiščno stanje Slovenije in vsebinsko dopolnjevati znanje o NJM. Poudarja, da je pogoj za uspešno uvajanje NJM v prvi vrsti decentralizacija, saj se šele s pojavom decentraliziranih enot omogoča njihov samostojni management (Pečar 1997, 222–223). Kovačeva pri tem predlaga, da se preučijo izkušnje iz tujine po metodi celovitih primerjav – »benchmarkinga«, še posebej na področju upravljanja s človeškimi viri (Ferfila in drugi 2007, 156). Kot pravi (Kovač 2002, 1038), pri uvajanju načel NJM velja načelo »razumeti in upoštevati, ne prepisovati« (nem. kapieren, nicht kopieren).

Evropska komisija prav zato ne predpisuje enotnih podrobnih rešitev, ampak prek standardov, ki so zbrani v t. i. Evropskem upravnem prostoru, predlaga določene cilje ali sektorske politike (Kovač 2002, 1037–1038):

- medministrsko koordinacijo,
- sodoben sistem javnih uslužbencev,
- strukturirano zaposlovanje in prerazporejanje prek interne mobilnosti,
- specializirano, ciljno usposabljanje,
- learning by doing in
- ključno – pomen administrativne usposobljenosti zaradi potrebe po implementaciji na novo sprejete zakonodaje.

Spreminjanje upravljaljske paradigme je vsebinsko in časovno zahtevno delo (Kovač 2000, 289). Med leti 1991 in 1993 je Brejc izvedel raziskavo med zaposlenimi v državnem organu s približno 400–500 zaposlenimi in terenskimi izpostavami. Ugotovil je, da je v javno upravo mogoče vgraditi nekatere koncepte NJM, in dokazal, da se na ta način da izboljšati njeno učinkovitost (Brejc 1995, 43–44). Hkrati je opozoril, da uvajanje načel NJM v okolje, »ki je vajeno ustaljenega načina dela, temelječega na dolga leta oblikovanih vzorcih, lahko povzroči negotovost pri delavcih, pojavijo se problemi pri prevzemanju odgovornosti, izogibanje odločitvam, izogibanje vsakršnih ravnanj, ki bi pomenila kakršnokoli tveganje in podobno«

(Brejc 1995, 44–45). Pravi, da se delavci, ki so vajeni podrejenega položaja, v dinamičnem okolju večinoma slabo znajdejo. Kot vprašanja, ki so najpomembnejša za razvoj slovenske javne uprave, je leta 1997 izpostavil: 1) demokratizacijo družbe in javne uprave, 2) upravljanje s človeškimi viri, 3) učinkovitost javne uprave, 4) javno upravo v informacijski družbi in 5) usposabljanje javnih uslužbencev (Brejc 1997, 18).

Anketa o možnostih in ovirah za uvajanje podjetniških konceptov v slovensko javno upravo med javnimi uslužbenci na centralni in lokalni ravni državne uprave, ki je bila opravljena v letih 1997 in 1998, je pokazala, da anketiranci pozitivno sprejemajo načela NJM in njihovo uvajanje v svoje delo (Kovač in Stanonik 2000, 318).

Vendar zgolj uvajanje načel NJM ni zadostno zagotovilo za pozitivno in predvsem trajno spremembo državne uprave. Postati mora način življenja in mišljenja državnih uradnikov ter del stalnih izboljšav državne uprave. Zato moramo spreminjati vrednote ljudi in vzpostaviti ugodno ozračje za zaposlene v državni upravi, da se bodo lahko tudi v togi in neprilagodljivi birokratski organizaciji uvedle spremembe, ki bodo sledile dinamični sedanosti in viharni prihodnosti (Stanonik 2000, 295). Pri tem moramo posebno mesto pripisati usposabljanju zaposlenih (Kovač 2000, 291).

Načel NJM javni uslužbenci ne poznajo, kaj šele da bi jih uporabljali (Kovač in Stanonik 2000, 317). Predstavljajo namreč visoko stopnjo zahtevnosti za nosilce sprememb, ker pomenijo obvladovanje interdisciplinarnih znanj, saj gre za povezavo politologije, prava, sociologije, upravljanja in ekonomije. Prav zato Kovačeva (2000, 290) poudarja, da je treba poleg analitične in sistemske strategije reforme posebno pozornost nameniti tudi marketingu med zaposlenimi in uporabniki storitev. Zaposleni bodo reforme implementirali le, če bodo vedeli za njihov namen in jih razumeli.

Prav tako bo treba napore usmeriti v razvoj načinov, kako vključiti uporabnike storitev (od informiranja ter ugotavljanja njihovih potreb in zadovoljstva do oblikovanja kataloga javnih storitev in končno vloge uporabnikov pri vrednotenju dela uprave). Uveljavlja se ocenjevanje kakovosti storitev, ki ga izvajajo uporabniki. Pri tem je težava, da izvajalec lahko evalvacijo upošteva za svoje izboljšave in razvoj, ali pa tudi ne (Kovač 2000, 290).

Za odzivno javno upravo potrebujemo funkcionalno in strukturno decentralizacijo s hkratno koordinacijo (Kovač 2000, 291). »Decentralizacija zahteva novo politiko upravljanja, ki vključuje ugotavljanje rezultatov, elemente tržnega sistema in usmerjenost k uporabnikom« (Setnikar Cankar 1997, 83). Izkušnje kažejo, da brez zadostne stopnje decentralizacije ni mogoče uvesti novih metod vodenja in upravljanja s sredstvi. Decentralizacija spodbuja ekonomsko učinkovitost pod pogojem, da se povečajo pooblastila vodstvenih delavcev in istočasno tudi njihova odgovornost, kar jih sili v dolgoročno strateško načrtovanje, racionalizacijo in inovativnost. Vodstveni delavci imajo večjo fleksibilnost in avtonomijo pri sprejemanju odločitev o uporabi virov in organizaciji dela, da bi tako povečali učinkovitost in bolje zadovoljili potrebe uporabnikov. Vendar za učinkovitejše delovanje enot javnega sektorja ni ključno le ustanavljanje avtonomnih organizacij, temveč je potrebno v organizacijah spodbujati avtonomijo, strokovno in finančno odgovornost ter nadzor v vseh organizacijskih enotah javnega sektorja (Setnikar Cankar 1997, 77–83). Kovačeva ugotavlja, da se z zagotavljanjem boljšega izvajanja nalog in vzpostavitev učinkovitejšega nadzora ter boljšega uveljavljanja odgovornosti presega trenutni nadzor le nad finančnim vidikom dela (Kovač 2000, 291).

Kot bistven primanjkljaj naše uprave Kovačeva (2000, 290) omenja tudi pomanjkanje poslanstva, ki ga nadomešča pravna regulacija. Odsotnost strateškega planiranja namreč pomeni oviro za optimalno izrabo razpoložljivih virov.

Za uvajanje konceptov NJM je nujno potrebna politična podpora, kar pomeni, da morajo biti usklajeni različni politični interesi, ko gre za namen in cilje reforme. Le tako se zagotovi kontinuirana sistemska prenova ne glede na menjavo političnih sil (Kovač 2000, 290). Tudi Trpin in Dujić med pomembne predpostavke za uspešno izvedbo reorganizacije javne uprave štejeta uravnoteženo politično podporo, ustrezno implementacijsko strategijo, vključenost širokega kroga nosilcev interesov, ustrezna finančna sredstva in zadosten čas za izvedbo (Kovač in Stanonik 2000, 328). Enako tudi Kovačeva in Virant (2011, 32) dajeta velik pomen politični podpori in vodenju. Pojasnjujeta, da se javna uprava ne bo spreminjala oziroma se bo spreminjala zelo počasi, če reform ali modernizacije ne bo podprla politika. Ta jih mora vključiti v svoj politični program po prioritetah in jih tudi dejansko spodbujati, podpirati ter voditi.

V slovenski javni upravi so glede uvajanja načel NJM v letu 2002 ugotovili bistven napredek »ne samo na posameznih področjih, pač pa predvsem z vidika zavedanja, da je le ob sistemskem vodenju in koordinaciji posameznih reform moč doseči njihov sinergični učinek« (Ferfila in drugi 2007, 157). Največji uspehi so bili doseženi na področjih racionalizacije strukture uprave in postavitve uporabnikov javnih storitev v prvi plan (kakovost, e-uprava). Pri tem poudarjajo, da mnogi ukrepi niso neposredno vezani na NJM, ampak pomenijo klasično reformo, ki bi se verjetno zgodila ne glede na priključitev EU in uvedbo načel NJM.

2.7 Nova javna služba

V strokovni literaturi razlago Nove javne službe (NJS) večinoma zasledimo v primerjavi s klasično javno upravo in z novim javnim managementom (NJM). Slednji obljublja spremembo tradicionalne birokracije v transparentno in k rezultatom usmerjeno obliko vladanja. NJS je bolj homogena in ohlapneje povezana s tradicijami javne službe. Uspeh NJS je povezan z njeno sposobnostjo, da uravnoteži stalnost in spremembe, medtem ko je klasična birokracija zagotavljala le stabilnost. Za razliko od NJS, ki temelji na upoštevanju državljana in državljanstva, klasična teorija javne uprave ni vključevala državljana. NJM pa bolj kot enakost in demokracijo poudarja podjetniški duh pri zagotavljanju učinkovitosti. NJS poskuša prispevati k razvoju demokratičnosti in blaginje, državljanom pa bolj kot učinkovitost ponuja storitve. NJM je tržno usmerjen sistem, ki poudarja zadovoljstvo uporabnikov, za NJS pa je značilno vračanje k demokratičnemu pluralizmu in večji vključenosti državljanov v proces odločanja. NJS torej daje poudarek kakovostni službi za državljane. Je normativen model, ki je usmerjen v javno delovanje (Brezovšek in Bačlija 2010, 108–110).

Brezovšek in Bačlija (2010, 110) se sprašujeta, kaj novega je torej uvedla NJS. Kot pravita »ne gre toliko za to, da je to nekaj zelo novega, pač pa gre za vračanje k razumevanju in zavedanju javne službe z vidika njenih temeljev in izvorov, tj. javnosti in službe. V tem smislu je nasprotje NUJS-ja z zahtevo po poudarjanju 'potrošniške usmeritve', 'povečane odgovornosti in merljivosti' ter iskanju 'tržno spodbujenih iniciativ' za programe in storitve. /.../ Naš odgovor je 'zavezanost javni službi in uveljavljanje javnega interesa'«. S terminom NUJS je v tem zapisu označen novi javni management (glej Tabelo 2.6).

Tabela 2.6: Primerjava klasične javne uprave, NJM in NJS

	Klasična javna uprava	NJM	NJS
Teoretična in epistemološka osnova	politična teorija, družbene in politične razlage, naivna družbena znanost	ekonomska teorija, pozitivistična družbena znanost	demokratska teorija, različni pristopi k znanju, (kritični, postmoderni)
Prevladujoča racionalnost in modeli človekovega vedenja	sinoptična racionalnost, administrativni model	tehnična in ekonomska racionalnost, ekonomski model	strateška racionalnost večstrankarski testi racionalnosti (politični, ekonomski, organizacijski)
Koncept javnega interesa	politično opredeljen in izražen v zakonodaji	predstavlja povezovanje individualnih interesov	posledica dialoga o skupnih vrednotah
Odvisnost javnih uslužbencev	klienti	potrošniki	državljeni
Vloga vlade	veslanje	krmiljenje	služenje
Mehanizmi za doseganje policy ciljev	upravni programi vladne agencije	zasebne neprofitne agencije	koalicije javnih in zasebnih agencij, vzajemno potrjene potrebe
Odgovornost	hierarhična	tržna	večstrankarska
Upravna diskrecija	omejena na uradnike	široka za doseg podjetniških ciljev	potrebna, omejena in odgovorna
Organizacijska struktura	birokratska, od zgoraj navzdol	decentralizirana z nadzorom agencij	sodelujoča s skupnim vodenjem
Motivacija javnih uslužbencev	plača, beneficije, zaščita	podjetniški duh, zmanjšati upravo	javna služba, želja prispevati družbi

Vir: prirejeno po Denhardt in Denhardt v Brezovšek in Bačlija (2010, 108).

Janet in Robert Denhardt sta v delu *The New Public Service: Serving rather than steering* opredelila sedem vzajemno povezanih načel NJS, ki so navedena spodaj (Denhardt in Denhardt 2007, 42–43):

1. **Služenje državljanom, ne potrošnikom:** Javni interes je rezultat dialoga o skupnih vrednotah, ne pa seštevek interesov posameznikov. Zato se javni uslužbenci ne morejo le odzivati na zahteve »uporabnikov«, ampak se morajo raje osredotočiti na gradnjo zaupanja vrednih odnosov in sodelovanje z in med državljani.
2. **Iskanje javnega interesa:** Javni uslužbenci morajo prispevati k izgradnji kolektivne, skupne predstave o tem, kaj je javni interes. Cilj ni iskanje hitrih rešitev, vodenih prek individualnih izbir. Namesto tega stremijo k ustvarjanju skupnih (in deljenih) si interesov in odgovornosti.
3. **Vrednotenje državljanstva nad podjetništvom:** Javni interes se lažje uresničuje prek javnih uslužbencev in državljanov, ki so zavezani, da bodo pomembno prispevali družbi, kot pa prek podjetniških managerjev, ki delujejo, kot da so sami lastniki javnega denarja.
4. **Strateško razmišljanje, demokratično delovanje:** Politike in programi, ki zadovoljujejo javne potrebe, bi lahko najbolj učinkovito in odgovorno dosegli s skupnimi prizadevanji in sodelovanjem.
5. **Spoznanje, da odgovornost ni enostavna:** Javni uslužbenci bi morali biti pozorni na več stvari, kot le na trg; držati se morajo ustave, zakonov, koristi skupnosti, političnih norm, profesionalnih standardov in zanimanja državljanov.
6. **Služenje, ne oblastno vodenje:** Zelo pomembna vloga javnega uslužbenca je, da pomaga državljanom izraziti in odkriti skupne interese, bolj kot pa poskušati uporabiti nadzor ali upravljati družbo v nove smeri.
7. **Vrednotenje ljudi, ne samo produktivnosti:** Osebe javnega prava in mreže bodo dolgoročno bolj uspešne, če sodelujejo in skupaj vodijo organizacijo ter pri tem spoštujejo vse ljudi.

Pečarič (2011, 479) pravi, da naj bi bila NJS z vidika normativnega modela najbolj skladna »s temelji demokracije in zagotavlja okvir, v katerem je treba izvajati druge dragocene tehnike in vrednote, kot so najboljše ideje stare javne uprave ali javnega managementa«.

3 ZAKAJ JE PRIŠLO DO DANAŠNJE SITUACIJE? / VZROKI ZA REFORMO

»Če se človek ne bo prilagajal okolju na nov in izviren način tako hitro, kot bo znanost spreminjala okolje, bo naša kultura izgubljena ... Cena, ki jo bomo plačali za svojo neustvarjalnost, bo naš propad.«

(Carl Rogers 1954)

3.1 Sprememba – edina stalnica

Poslovno okolje se še nikoli ni spreminjalo tako intenzivno, kot se v zadnjih letih. Spreminjajo se tehnologija, znanstvene teorije, družbene navade, vrednote, organizacijske strukture, ljudje. Poslovno okolje postaja nepredvidljivo, konkurenca se povečuje, znanje pa čedalje hitreje zastara. Zato so hitrost, prilagodljivost, kakovost in inovativnost ključni dejavniki dolgoročne poslovne uspešnosti organizacij.

V kitajski pisavi je »sprememba« zloženka iz dveh besed, in sicer iz nevarnosti in priložnosti, ki sta skupaj izraženi v eni besedi (Pečar 2003, 263).

Sprememba sama ni nič novega, je del življenja. Nova je hitrost, s katero se odvijajo spremembe. Kot pojasnjujeta Evans in Russell (1992, 18) težnja po spremembah sega daleč nazaj v zgodovino človeštva. V neolitiku so napredek merili v tisočletjih, pred nekaj tisočletji so ga merili v stoletjih, danes pa ga merimo v desetletjih.

Podobno spremembe opisuje tudi Adizes (2009, 12), ki pravi, da spremembe obstajajo že od nekdaj, že milijarde let. Novo je le to, da so vedno pogostejše. Pravi, da so naši dedki in babice v svojem življenju verjetno sprejeli eno pomembno strateško odločitev, medtem ko so naši starši strateške odločitve sprejemali že vsakih petnajst ali dvajset let. Mi strateške odločitve sprejemamo morda vsakih deset let, naši otroci pa jih bodo zelo verjetno morali sprejemati vsakih nekaj let, če ne celo vsako leto.

Spremembe so torej nekaj najbolj naravnega v življenju. Prav tako naravno pa je tudi to, da so spremembe vedno hitrejšje. Vsaka nova ideja, ki jo ustvarimo v mislih, in vsaka nova tehnologija prispevata k nadaljnjemu razvoju in s tem tudi k hitrejši gospodarski rasti.

Industrijska revolucija je povzročila razvoj procesov masovne proizvodnje. Ko so izumili računalnike, ni bilo treba izumiti tovarn, saj so te že obstajale. Tako je informacijska revolucija prodrla in se uveljavila v delcu časa, ki ga je potrebovala industrijska revolucija. Sama narava informacijske tehnologije pomeni, da se bo razvijala mnogo hitreje kot industrijska tehnologija. Spremembe torej niso le naravne in neizbežne, temveč tudi vedno hitreje in to se bo po vsej verjetnosti še stopnjevalo (Evans in Russell 1992, 19). Obseg sprememb je najlepše opisan v naslednjem sestavku (Evans in Russell 1992, 22):

Gospodarske spremembe prinesejo spremembe pri zaposlovanju in s tem grožnjo, da bo mnogo zaposlenih postalo odvečna delovna sila. Nove tehnologije prinesejo nove procese in potrebo po novem učenju. Znanstvena odkritja prinesejo nov način mišljenja in nas izzovejo, da opustimo to, v kar smo doslej slepo verjeli. Družbene spremembe lahko ogrozijo našo identiteto. Osebne spremembe lahko vplivajo na naše vrednote, tako da se pričnemo spraševati, kaj je prav in kaj resnično pomembno.

Edina stalnica današnjega časa so torej spremembe. S svojim delom moramo ustvariti pogoje, s pomočjo katerih bomo lahko izkoristili nove priložnosti oziroma zagotovili prehod s čim manj negativnimi posledicami. Abraham Lincoln je v sporočilu ameriškemu kongresu na to opozoril že leta 1862, ko je dejal, »da so dogme mirne preteklosti neprimerne za viharo sedanost in da je potrebno ustrezno novim situacijam spremeniti obstoječi način mišljenja in dela« (Stanonik 2000, 296).

Nedvomno bodo spremembe še naprej krojile preoblikovanja socialnih, ekonomskih in političnih instrumentov, ki definirajo družbene norme in vrednote. Nesporno dejstvo je, da se spremembe ne bodo umaknile. Naš izziv tudi ni, da jih poskušamo zaustaviti, pač pa, da na njih odgovorimo na nov način. Če sprejmemo, da bodo spremembe stalno prisotne v organizacijskih okoljih javne uprave, je smiselno pričeti s planiranjem obvladovanja teh sprememb (Pečar 2003, 271).

3.2 Lastnosti in posledice sprememb

Spreminjanje je torej stalnica današnjega družbenega razvoja. Od uspešnega obvladovanja sprememb sta zato odvisna ne le naš razvoj, ampak tudi obstoj (Brejc 1999, 7).

Dejstvo je, da spremembe, na katere se nismo pravočasno odzvali, povzročijo težave. Če teh težav ne rešimo, se bodo spremenile v krizo.

Kovač pravi, da so krize procesi sprememb, zato zahtevajo neprestano prilagajanje in učenje, kar nas vodi do vedno novih rešitev in razvoja. So gonilo sprememb in so z evolucijskega vidika celo koristne. Težava pri tem je, da se institucionalni sistemi in ljudje težko prilagajajo drugačnim okoliščinam in se hkrati upirajo spremembam (Adizes 2009, 5).

Adizes pojasnjuje, da je osnovni pomen besede »kriza« prevrat ali prelomnica, ki povzroči odločilno spremembo na boljše ali na slabše. Kot rečeno, spremembe niso nič novega, le vedno pogostejše so. Naraščajoča pogostost sprememb ima povratno delovanje, in sicer, ko se spremembe pojavljajo vedno pogostejše, nas tudi težave napadajo hitreje. Če težavo uspešno rešimo, ne gre več za težavo, temveč za priložnost, saj je v resnici vsaka težava tudi priložnost. Čim dlje čakamo, preden se spopademo s težavami, tem bolj verjetno je, da bodo težave postale vedno večje in se bodo spremenile v krizo. Kriza ima po mnenju Adizesa enake lastnosti kot težave, ki jih povzročijo spremembe, le da je bolj akutna – gre za intenzivnejšo spremembo z globljimi posledicami za organizacijo (Adizes 2009, 11–17). Kot rešitev predlaga, da organizacija poišče težavo in najde način, kako jo uspešno in učinkovito popraviti.

Drucker (2004, 20–28) pove podobno z drugimi besedami. Pojasnjuje, da je vzrok za krizo v tem, da se počnejo prave stvari, vendar brezplodno. Kriza nastane, ko stara teorija poslovanja ne deluje več, vendar se za to nihče ne zmeni. Kot pravi, je prvi odziv organizacij, katerih teorija je zastarela, skoraj vedno obramba. Naslednji odziv je želja po krpanju (npr. zmanjšanje števila zaposlenih, zniževanje plač javnih uslužbencev), ki nikoli ne deluje, saj se odpravljajo posledice in ne vzrok. Edina rešitev je učinkovito ukrepanje, da se stare politike in prakse spremenijo, da se vedenje organizacije uskladi z novo stvarnostjo v okolju, ponovno opredeli poslanstvo in razvijejo nove ključne sposobnosti.

Adizes in Drucker kot dolgoročno rešitev za krizo predlagata preventivno skrb, kar pomeni, da se naučimo predvideti težave, ki jih povzročijo spremembe, in jih rešiti, še preden se razvijejo v krizo. Pri tem predlagata proaktivnost kot najboljšo rešitev, ker težava ne bo več težava, če bomo nanjo pripravljeni (Adizes 2009, 28 in Drucker 2004, 28).

3.3 Zastarela teorija poslovanja

Model organiziranosti javnega sektorja, ki je dominiral večji del 20. stoletja, je tradicionalno temeljil na Webrovi teoriji birokratske organizacije. Model je bil opredeljen s hierarhijo, rutinizirano delitvijo dela, profesionalizacijo in depersonalizacijo zaposlenih, formaliziranim komuniciranjem in ločitvijo politike in uprave. Okolje, v katerem je deloval javni sektor/uprava, torej družba nasploh, je bilo stabilno, predvidljivo in preprosto. Birokratske organizacije so bile s svojim rutiniziranim delom prilagojene takemu okolju. Dolga leta je zato model veljal za najboljši način dela in organiziranosti.

Danes se okolje hitro spreminja, naloge uprave/javnega sektorja so vse bolj kompleksne, zahteve uporabnikov pa vse večje. »Toge tradicionalne birokratske strukture enostavno ne morejo več zadovoljivo reagirati na socialno realnost, kar se kaže v neučinkovitem uresničevanju načrtanih politik in neučinkoviti kontroli politične prakse« (Rus v Ferfila in drugi 2007, 133). Rus navaja, da so bili vzroki za neučinkovitost birokratskega upravljanja javnih organizacij znani že vsaj od leta 1963 (Možina in drugi 1994, 939). Vendar pa to ni bil zadosten razlog za spremembe. Nezmožljivost birokratskega modela se je prvič pokazala v letih 1970–1980, ko je naftna kriza pričela opozarjati na dejstvo, da bi morali biti viri učinkoviteje porabljeni. Razvite industrijske države so bile postavljene pred izbiro, ali začnejo krčiti socialne programe (zdravstveno in starostno varstvo, izobraževanje, kultura, šolstvo), ali pa poiščejo in spodbudijo notranje rezerve. Prvo bi pomenilo zmanjševanje kakovosti življenja, drugo pa bi pomenilo bolj učinkovito upravljanje z razpoložljivimi, a trenutno še ne izkoriščenimi viri.

V zadnjih dvajsetih letih je javni sektor v razvitih državah doživel številne reforme, ko so vlade poskušale odgovoriti na izzive, ki so jih povzročile spremembe. Mnogi teoretiki so opazili, da se svet vse hitreje spreminja in razvija. Spremembe v javnem sektorju so se zgodile kot odgovor na več med seboj povezanih imperativov (Hughes 2003, 8):

1. napad na javni sektor, ki je potrošil preveč

Po letu 1970 so se v vseh razvitih državah pričele ponavljati kritike glede velikosti in sposobnosti javnega sektorja. Hughes (2003, 9) govori o treh glavnih kritikah vlade:

1. prevelik obseg javnega sektorja; 2. prevelika vključenost vlade; 3. vedno večja nepriljubljenost birokratskega sistema. Javni sektor je metel slabo luč na delo vlad, ki so si prav zato v tem času nakopale veliko nezadovoljstvo državljanov in s tem izgubljale politično podporo. Pričele so iskati rešitve za bolj ekonomično in uspešnejšo organizacijo in vodenje javnega sektorja (Hughes 2003, 9–10).

2. spremembe v ekonomski teoriji

V sedemdesetih letih preteklega stoletja so konzervativni ekonomisti trdili, da sta vlada in njena uprava ekonomski problem, ker omejujeta ekonomsko rast in svobodo. Teoretiki so trdili, da bi manj uprave povečalo skupno blaginjo z izboljšanjem ekonomske učinkovitosti. Z vlado, številnimi političnimi svetovalci in ekonomisti so države pričele upoštevati neoklasične predloge in počasi v javni sektor vpeljale več trga za zagotavljanje dobrin. Na osnovi novih ekonomskih teorij – teorija javne izbire, teorija principal/agent, transakcijsko–cenovna teorija – se je v osemdesetih letih sprožil val reform, ki so poskušale nove ekonomske teorije in spoznanja vnesti v delovanje javnih uprav (Hughes 2003, 10).

3. vpliv sprememb, predvsem globalizacije, na javni sektor

Kompleksnejše okolje je od organizacij v privatnem sektorju zahtevalo fleksibilnejše in hitrejše odzivanje. Globalna tekma je podjetja prisilila, da so preučili stroške in delovne prakse. Spremembe v privatnem sektorju in spoznanje, da management in učinkovitost javnega sektorja vplivata na javno ekonomijo in nacionalno konkurenčnost, so bile glavne zahteve za uvajanje sprememb v javnem sektorju. Skrb za nacionalno konkurenco je mnoge razvite države spodbudila k reformiranju javnega sektorja. Ko je privatni sektor dokazal, da je s prenovo načina vodenja in organizacije mogoče zmanjšati stroške in povečati kakovost, so temu sledile tudi vlade. Dobre prakse managementa so se iz privatnega prenesle v javni sektor. Hkrati so ljudje začeli zahtevati bolj kakovostne storitve. Tudi v tem pogledu je privatni sektor v boju za ohranitev konkurenčne prednosti spremenil odnos do strank. Slednje je na javni sektor vplivalo na dva načina: povečala so se pričakovanja državljanov glede tega, kako dobro so storitve ponujene, hkrati pa se je pokazalo, da obstaja boljši način nudenja storitev, kot je birokratski model. Zato so se v osemdesetih letih preteklega stoletja pojavili številni politični in ideološki pritiski, ki so zahtevali spremembe (Hughes 2003, 13–14).

4. tehnološke spremembe

Tehnološke spremembe so vplivale na management in upravno delovanje. Tovrstne spremembe so vodile proti novim oblikam javnega managementa in hkrati stran od tradicionalne birokracije. Informacijska in komunikacijska tehnologija sta zahtevali razpršeno odločanje (Hughes 2003, 14). Stare hierarhično urejene organizacije so bile preokorne, da bi sledile hitrim spremembam (Žurga 2001, 23).

Glavni razlog, da so tradicionalni model administracije začeli nadomeščati z novim javnim managementom, je preprosto ta, da stari model ni več deloval (Hughes 2003, 14). Birokratsko upravljanje je postalo preokorno, premalo učinkovito, nekonkurenčno in neuspešno. Birokrat je (bil) namreč le dosleden, pasiven izvajalec splošnih planov, zakonov in politik. Moč ni pripadala njemu, temveč njegovemu položaju, zato je ni uporabljal po lastni presoji, ampak v skladu s predpisi. Z zakonom omejena uporaba moči je neosebna, kar pogosto očitajo birokraciji (Možina in drugi 1994, 939–940).

Podobno tudi Drucker (2004, 20) pravi, da temeljni vzrok za krizo »ni v tem, da se stvari počnejo slabo. Ne gre niti za to, da se počnejo napačne stvari. V resnici se v večini primerov počnejo prave stvari – toda brezplodno.« Tisto, kar se v resnici skriva za navideznim protislovjem, je dejstvo, da njihova teorija poslovanja stvarnosti ne ustreza več. Teorija poslovanja je plod človeškega uma, zato ne traja večno. Danes, v času hitrih sprememb, pa sploh redko traja dlje. Temelji, na katerih je bila organizacija zgrajena in na podlagi katerih se že dolgo upravlja, so zastarali in danes ne veljajo več.

3.4 Razlogi za reformo javnega sektorja

Kovačeva se sprašuje, čemu so spremembe v javnem sektorju sploh potrebne (Ferfila in drugi 2007, 132). Ali gre zgolj za politično modno muho ali resnične potrebe glede na dejansko stanje? Dejstvo je, da **tradicionalni birokratski model dinamični sedanjosti ne ustreza več**. Največji problemi, ki zahtevajo čimprejšnje ukrepanje, so: neučinkovita raba obsežnih sredstev, nezmožnost nadaljnjega zadolževanja javnega sektorja, ciklični proračunski pritisk na znižanje javnih izdatkov, centralizirana birokracija, samozadosten odnos do uporabnikov, neustrezni mehanizmi računovodstva in pritožbe. Kljub prevladujočim ekonomskim

razlogom, ki vplivajo na spremembe v javnem sektorju, ne smemo spregledati potrebe po uravnoteženju ključnih vrednot javne uprave, kot so kakovost dela, integriteta, zanesljivost in učinkovitost institucij javnega sektorja ter njihovih dejavnosti (Toonen in Raadschelders v Ferfila in drugi 2007, 132–133).

Takšno stanje ustvarja krizo, kar ima po mnenju Hofmeistra svoje prednosti, saj »kritičnost položaja povečuje zavest o problemih, kar je predpogoj za spremembe« (Ferfila in drugi 2007, 133). Kot pravita Osborne in Gaebler je kriza »prvi pogoj za podjetniško (r)evolucijo javnega sektorja, ki se ji pridružuje vodstvo, kontinuiteta vodstva, zdrava infrastruktura civilne družbe, skupni vizija in cilji, zaupanje, zunanji viri in vzorčni modeli« (Ferfila in drugi 2002, 179).

Ferfila (1994, 39) pravi, da so razlogi za kronično neučinkovitost slovenskega javnega sektorja naslednji:

- posledice gospodarskih, socialnih, političnih in drugih kompleksnih procesov, v katere posega vlada s svojimi politikami, so mnogostranske in nepredvidljive, zato je izjemno težko oblikovati politike, ki bi ustrezale vsem situacijam in političnim subjektom;
- vlada ima omejen nadzor nad procesi, ki jih žel uravnavati;
- oblikovalci zakonodaje imajo le omejen nadzor nad izvajanjem programov in politik;
- politični predstavniki delujejo zunaj javnega interesa, zgolj v interesu ožjih skupin ali lobijev.

Kovačeva (2000, 289–290) je opredelila izstopajoče probleme, ki med uporabnike javnih storitev in zaposlene vnašajo občutek nezadovoljstva in s tem tudi izhodišče za morebitne spremembe:

- ***odnos med politiko in upravo***, pri čemer spreminjajoča se politična gibanja vplivajo na delo uprave v preveliki meri,
- ***centralizacija državne uprave s slabo medsektorsko in nivojsko koordinacijo dela***, ki s hierarhično strukturo onemogoča organizacijsko in individualno avtonomijo ter fleksibilne metode dela; poleg izmikanja odgovornosti otežuje prilagajanje potrebam uporabnikov in spremembam v okolju,

- nezadovoljiva **regulativa** – notranje nepovezana zakonodaja z neenotno interpretacijo, ki ob potrebi državnih uradnikov po natančni opredelitvi postopkov dela vnaša ob hkratnem pomanjkanju poslanstva in ciljev uprave med zaposlene občutek izgubljanja časa in truda za neke vmesne, le trenutno zadovoljive rešitve,
- sklop problemov v zvezi z upravljanjem človeških virov oziroma z uslužbenskim sistemom, kjer izstopajo neurejena ali nezadovoljivo rešena vprašanja **zaposlovanja, nagrajevanja** (plače in druge vzpodbude) in **usposabljanja**, kar predstavlja za zaposlene osebne demotivatorje,
- izrazita **usmerjenost uprave nase** in **odsotnost prilagajanja** potrebam okolja s časovno zapoznelim reševanjem nastalih problemov sta vzrok negativne podobe uprave in javnih uslužbencev v javnosti.

Schneider je povzel, da v splošnem lahko opredelimo pet osnovnih trendov, ki opredeljujejo delovanje javne uprave in hkrati povzročajo tudi reforme (Schneider v Stanonik 2000, 296–297):

1. globalna konkurenca,
2. tehnološka revolucija,
3. deregulacija in privatizacija gospodarstva,
4. presežek osnovnih dobrin in redistribucija svetovne produktivnosti in proizvodnje,
5. vrednostne in demografske spremembe ljudi.

Po Dujiću (1997, 211) je v Sloveniji, če upoštevamo svetovne trende in specifiko mlade, samostojne države v tranziciji, reformne sile treba osredotočiti predvsem na:

1. povečanje učinkovitosti obstoječih upravnih sistemov na vseh ravneh, da bi zagotovili boljšo podporo implementaciji postavljenega pravnega reda,
2. oblikovanje nekaterih novih upravnih institucij, ki morajo podpirati spremembe v pravnem in političnem sistemu in brez katerih ni mogoče učinkovito delovanje države v novih pogojih,
3. vključevanje Slovenije v širše mednarodne integracije.

Kovačeva (Ferfila in drugi 2007, 133–134) navaja, da se danes v javnem sektorju po svetu in tudi pri nas pojavljata predvsem dve zahtevi:

1. **bolj smiselna poraba danih finančnih virov** ali celo zmanjšanje deleža javne porabe v bruto domačem proizvodu
2. zahteva po **učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku prijaznejšem opravljanju javnih storitev.**

Poleg teh dveh zahtev dodaja, da je reforma javnega sektorja potrebna tudi, ko gre za sodobne transformacijske tokove v družbi (Ferfila in drugi 2007, 134–135):

- prehod iz socialistične v (post)kapitalistično ureditev (t. i. tranzicijo),
- povezovanje v evropske in mednarodne integracije,
- globalizacija poslovanja,
- privatizacija in deregulacija gospodarstva, javnih podjetij in javnega sektorja,
- razvoj informacijske tehnologije,
- sprememba vrednostnih prioritet ljudi ter
- politika in ideologija.

Razlogi za reformo javne uprave so zelo kompleksni in vključujejo ekonomijo, socialno sfero, tehnologijo, vlado, globalizacijo, zahteve družbe ipd. Posegajo na vsa področja družbenega življenja in prinašajo novo realnost.

3.5 Reforma javne uprave oziroma njena modernizacija

Javna uprava je pomemben družbeni podsistem z dvema ključnima funkcijama: strokovno sodeluje pri pripravi javnih politik in sprejete politike neposredno izvršuje. Kot strokovni aparat bistveno vpliva tako na kakovost kot na izvajanje javnih politik ter posledično na kakovost življenja državljanov in na konkurenčnost gospodarstva. Po dokumentih OECD je prav kakovost javnega upravljanja (*good governance*) poleg gospodarskega razvoja in socialne kohezije eden od stebrov trajnostnega razvoja. Zato lahko rečemo, da so reforme javne uprave za družbo in državo sila pomembne (Kovač in Virant 2011, 30).

»Javna uprava naj bi svojo usmerjevalno funkcijo izvajala proaktivno, zato se iščejo nove rešitve, izhajajoče iz opredelitve osnovnega poslanstva ter obstoječih funkcij, organizacije in načinov dela« (Kovač in Virant 2011, 31).

Uporabniki javnih storitev zahtevajo in pričakujejo učinkovitejše ter hitreje opravljanje javnih storitev, ki bodo bolj prilagojene uporabniku, in bolj smiselno porabo finančnih virov. V skladu s svetovnimi trendi se v javno upravo uvajajo podjetniški koncepti dela. Prav zato osnovo sodobnim upravnim reformam predstavlja **novi javni management** (NJM).

V zadnjih dveh desetletjih so bili glavni cilji upravnih reform predvsem usmerjenost javne uprave k uporabniku, njena odprtost, preglednost, demokratičnost in učinkovitost. Kljub reformam javna uprava še vedno deluje v skladu s klasičnimi načeli, kot so: zakonitost, varovanje javne koristi, politična nevtralnost, samostojnost in etičnost.

Zaradi hitrih sprememb družbenega okolja termin »reforma javne uprave« danes nadomeščamo z »modernizacijo oziroma razvojem uprave« kot neprekinjenim procesom. Javna uprava se mora kot kompleksen sistem neprestano prilagajati svojemu okolju in po vzoru zasebnega sektorja stalno izboljševati svoje delovanje. Prav zato se namesto o reformah, ki so ustrezen izraz za velike sistemske spremembe v določenem obdobju, govori o modernizaciji, ki pomeni proces stalnih izboljšav (Kovač in Virant 2011, 31–32).

Reforme slovenske javne uprave so potekale v več fazah, v skladu z razvojem njenega sistemskega okolja, torej države in družbe.

Kot pravi Lane (v Kovač in Virant 2011, 36–37), naj bi za države srednje in vzhodne Evrope, kamor prištevamo tudi Slovenijo, veljalo, da so šle skozi podobne razvojne faze. Te so:

- **transformacija** – rušenje temeljev starega sistema in oblikovanje nove strukture, katere značilnosti so: večstrankarski sistem, redne volitve, lokalna samouprava, sprememba vlade ipd.;
- **konsolidacija** – novi politični sistem se stabilizira, odprejo se možnosti za privatizacijo, denacionalizacijo in uvajanje tržnih elementov;
- **modernizacija** – šele v tej fazi govorimo o prevzemanju reformnih procesov javnega sektorja v razvitih državah, ki poudarjajo spremenjeno vlogo javnih institucij, njihovo reorganizacijo in postopno deregulacijo;

- **adaptacija** – začnejo se uvajati ukrepi za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja javnega sektorja, kar je večinoma posledica pritiska EU, ki zahteva vrsto sprememb na področju zakonodaje, administracije in regulacije.

Skozi podobne razvojne faze je šla tudi Slovenija. Kovač in Virant (2011, 37) sta obdobja razvoja slovenske javne uprave razdelila na naslednje štiri faze:

1. *osamosvojitve države, zgraditev upravnih struktur in reforma lokalne samouprave (1991–1996);*
2. *reforma javne uprave v povezavi z integracijo Slovenije v Evropsko unijo (1996–2004), zlasti zakonodajna reforma in zgraditev upravnih kapacitet po sektorjih – vsebinsko na strateški ravni v smeri novega javnega menedžmenta;*
3. *proces stalne modernizacije (1999 –);*
4. *prilagoditev javne uprave in reform v okviru gospodarske krize (2008–2011).*

Iz razdelitve je razvidno, da se reforma javne uprave kot prioriteta vladna politika pojavlja šele od sredine devetdesetih let dalje, in sicer v povezavi s procesom vključevanja Slovenije v Evropsko unijo (EU). O sistematični modernizaciji slovenske javne uprave tako govorimo po letu 1997.

Ob osamosvojitvi leta 1991 in v prvih letih po njej (do leta 1996) je bila ključna vzpostavitev javne uprave samostojne države. Slovenska javna uprava je morala prevzeti v svojo pristojnost izvajanje ključnih državnih funkcij. Prevzeti je morala funkcije zvezne uprave, vzpostaviti nove institucije in okrepiti obstoječe. Konec leta 1994 je prišlo do temeljite reforme lokalne samouprave, ki je v skladu z ustavnimi določbami strogo ločila funkcije državne uprave in lokalnih skupnosti. 1. januarja 1995 je bil vzpostavljen dvotirni sistem med državno upravo in lokalno samoupravo. Državna uprava je pod svoje okrilje prevzela upravne naloge državnega pomena, kot je izvrševanje zakonov in drugih državnih predpisov, lokalne skupnosti – občine – pa so prevzele odgovornost za urejanje javnih zadev lokalnega pomena, kot so komunala, urejanje prostora, primarno zdravstvo in šolstvo itd. Kot dekoncentrirani organi državne uprave so bile ustanovljene upravne enote, ki jih usmerja in nadzira vlada (Virant in Kovač 2011, 33–38).

Med letoma 1996 in 1999 so reforme postale prioriteta vladna naloga, predvsem v povezavi s procesom vključevanja Slovenije v EU. Reforme so temeljile na Strateškem načrtu za

implementacijo reforme slovenske javne uprave 1997 – 1999. Glavna cilja strategije sta bila: 1) povečati učinkovitost slovenske javne uprave in 2) prilagoditi njeno strukturo ter funkcije potrebam pridruževanja evropskim skupnostim (Kovač in Virant 2011, 33–38). Globalni trendi, ki so vplivali na reformo, so se pokazali v več ravneh in smereh (Debelak 1997, 37 – 40; Kovač in Virant 2011, 38):

- vloga države se je spremenila od represivne k servisni funkciji, k zagotavljanju posameznih javnih dobrin in storitev za državljane;
- sprememba organizacije uprave (hierarhične oblike organiziranosti) – zagotavljanje učinkovitega nadzora nad državljani je zamenjalo čim boljše izvajanje servisne in pospeševalne funkcije;
- decentralizacija odločanja, ker pomeni relativno samostojnost in širšo povezanost s sistemi javnih služb na različnih ravneh (in ne le decentralizacijo izvajanja odločitev centralnega sistema);
- prizadevanja za profesionalizacijo, ker naj bi vodilo k odpravljanju oziroma zmanjševanju najbolj perečih problemov upravnega sistema;
- oblikovanje sektorja nevladnih organizacij;
- zahteve po deregulaciji in zmanjšanju administracije, kar pomeni opuščanje nepotrebnih funkcij in pridobivanje tistih, ki jih sodobna uprava mora opravljati (ne govori pa o zmanjševanju zaposlenih);
- izboljšanje vertikalne in horizontalne koordinacije dela, kar pomeni zagotavljanje boljše povezave in usklajenosti med ministrstvi ter smiselno delegiranje določenih pristojnosti na nižje ravni odločanja;
- jasnejša delitev oblasti med vlado in parlamentom;
- ureditev statusa paradržavnih organizacij;
- skušati povezati delo javne uprave s proračunom.

Dodati moramo, da bi se reforme izvajale ne glede na pridružitve EU, saj bi jih zahtevali vplivi družbenih sprememb in želja po razvoju vseh drugih segmentov družbe. Vendar pa ne smemo zanemariti pozitivnega pospeška, ki smo ga bili deležni od EU (Kovač 2002, 1038).

Reforma slovenske javne uprave je v drugi fazi izhajala iz načel in metod novega javnega managementa – iz klasičnih vrednot javnega sektorja (Weber), a z vnosom metod dela iz zasebnega sektorja.

Virant in Kovačeva (2011, 38) še dodajata, da je bila strategija zaradi nihajoče politične podpore, preambicioznega načrtovanja in kot časovno omejen projekt uresničena v manjšem obsegu, kot je bilo načrtovano. Poleg zgoraj naštetega je bila ena od ovir pri izvedbi reforme tudi odpor. Dujić (v Ferfila in drugi 2007, 226) med razloge za odpor na prvo mesto postavi paradoks, da je nosilec reforme prav tista 'birokracija', kateri so reforme namenjene. Hkrati je zaposlene strah sprememb, saj prinesejo negotovo prihodnost. Prav zato reforma nikoli ne more biti izvedena v načrtovanem obsegu. Zaposlene bo k spremembam prisilila šele krizna situacija.

Številni projekti, ki so bili omenjeni že v Strateškem načrtu za implementacijo reforme javne uprave v Sloveniji 1997–1999, so se operativno pričeli izvajati po letu 1999 (Kovač in Virant 2011, 36). Prav zato so sam termin »reforma javne uprave« začeli nadomeščati z »modernizacijo« kot stalno odvijajočim se procesom (Kovač 2002, 1039).

Glavni cilji reforme slovenske uprave med leti 2000 in 2003 niso bili opredeljeni v posebnem strateškem dokumentu. Od leta 2000 dalje se modernizacija slovenske javne uprave razvršča v pet temeljnih, prepletajočih in soodvisnih stebrov:

- **funkcionalna in organizacijska reforma po zakonodajni plati, vključno s sistemom javnih uslužbencev**

Poglavitni cilji tega dela reforme so bili zajeti v zakonodajnih projektih. Ključni so bili zakoni o javnih uslužbencih, o sistemu plač v javnem sektorju, o državni upravi, o inšpekcijskem nadzoru, o javnih agencijah, o javnih skladih, noveliranje Zakona o lokalni samoupravi in nov Zakon o splošnem upravnem postopku. Cilj sprememb zakonodaje na področju organizacije državne uprave je bil omogočiti racionalnejšo organizacijo uprave (Ferfila in drugi 2007, 227).

Uspešno končani projekti in pozitivne ocene razvoja javne uprave v poročilih Evropske komisije so Sloveniji omogočili uspešno kandidaturo za polnopravno članico EU.

- **odprava administrativnih ovir**

Rdeča nit odprave administrativnih ovir je bila prenova upravne organizacije in njenih postopkov, da bi ustvarili državljanom prijazno, odzivno, hitro in učinkovito upravo. Program je bil po eni strani namenjen odpravi administrativnih ovir na področju gospodarstva in s tem izboljšanju konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev (spodbujanju investicij, poenostavitvi pridobivanja dovoljenj za gradnjo, dovoljenj tujcem za bivanje, poenostavitvi nostrifikacije diplom ipd.). Po drugi strani je bil program namenjen državljanom, zato se poudarjajo transparentnost, odgovornost, standardizacija dela, prijaznost in dostopnost (Ferfila in drugi 2007, 235).

– **spodbujanje in upravljanje kakovosti v upravi**

Leta 1999 je bil ustanovljen Odbor za kakovost, ki je sprožil aktivnosti na področju upravljanja celovite kakovosti v javni upravi. Aprila 2001 pa je vlada sprejela program odprave administrativnih ovir, ki je bil zastavljen in izvajan kot niz konkretnih ukrepov za izboljšanje poslovanja uprave in položaja državljanov ter zasebnega sektorja (podjetij) v odnosu z upravo. Vse več organizacij se odloča za upravljanje kakovosti s pomočjo standardov in modelov kakovosti/odličnosti. Med standardi je najpogostejši ISO 9001:2000. Od leta 2002 se v Sloveniji uporablja tudi evropski Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF, ang. *Common Assessment Framework*), ki temelji na modelu odličnosti EFQM. Uporabilo ga je okoli nekaj deset upravnih organov. Na centralni ravni sta za področje upravljanja kakovosti ključni Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (2001) in prenovljena Uredba o upravnem poslovanju (2005). Slednja pomeni nabor minimalnih standardov v odnosu uprava–stranka (Kovač in Virant 2011, 40–41).

– **informatizacija uprave (e-uprava)**

Informatizacija uprave je pomemben segment reforme slovenske javne uprave. »V letu 2000 je bil sprejet temeljni zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, sprejeta je bila vladna strategija elektronskega poslovanja in nato še akcijski načrt e-uprave do leta 2004« (Kovač in Virant 2011, 41–42). Glavni cilj teh dokumentov je spodbujanje in razvoj elektronskega poslovanja v upravi in med upravo ter državljanji in pravnimi osebami (Kovač in Virant 2011, 41–42).

- **ciljno usposabljanje, s poudarkom na vodenju, odnosu do strank in evropskih zadevah**

Ciljno usposabljanje je temeljilo na leta 2000 sprejeti strategiji usposabljanja in izpopolnjevanja za povečanje administrativne sposobnosti pred vstopom Slovenije v EU (Kovač 2002, 1044).

Leta 2003 je Vlada RS sprejela Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja. Strategija se osredotoča »na posamezne horizontalne elemente delovanja javnega sektorja, predvsem na vprašanja statusnih oblik, plač in proračuna oziroma konkretnije na modernizacijo javnih zavodov in javnih podjetij, racionalizacijo zaposlovanja in vzpostavitev enotnega plačnega sistema v javnem sektorju ... Strategija temelji na konceptih novega javnega menedžmenta, dobrega vladanja in Evropskega upravnega prostora.« (Kovač in Virant 2011, 42).

Zadnje obdobje reformiranja temelji na

prilagoditvi javne uprave gospodarski krizi in izhaja iz t.i. vladne »izhodne« strategije (2010–2013), ki naj bi pomenila izhod iz gospodarske krize – ukrepi za zmanjševanje in racionalizacijo javne uprave. Leta 2010 je bil sprejet ukrep za odlog odprave preostalih plačnih nesorazmerij na obdobje, ko se bo normalizirala gospodarska rast. V celotnem javnem sektorju so bili ustavljeni stimulativni mehanizmi, kot so napredovanja in masa za nagrajevanje delovne uspešnosti.

Kot ugotavljata Kovačeva in Virant (2011, 44) se proces razvoja slovenske javne uprave ni ustavil, temveč se modernizacija nadaljuje kot proces stalnih izboljšav. K temu jo sili tudi (včasih upravičeno) stereotipno razmišljanje uporabnikov, ki pravijo, da je javna uprava toga, zbirokratizirana, neprijazna in neučinkovita.

4 EVOLUCIJA POSLOVNIH SISTEMOV

»Posel smo ljudje. Evolucija je osnovni mehanizem, po katerem delujemo.«

(mag. Violeta Bulc, EMBA)

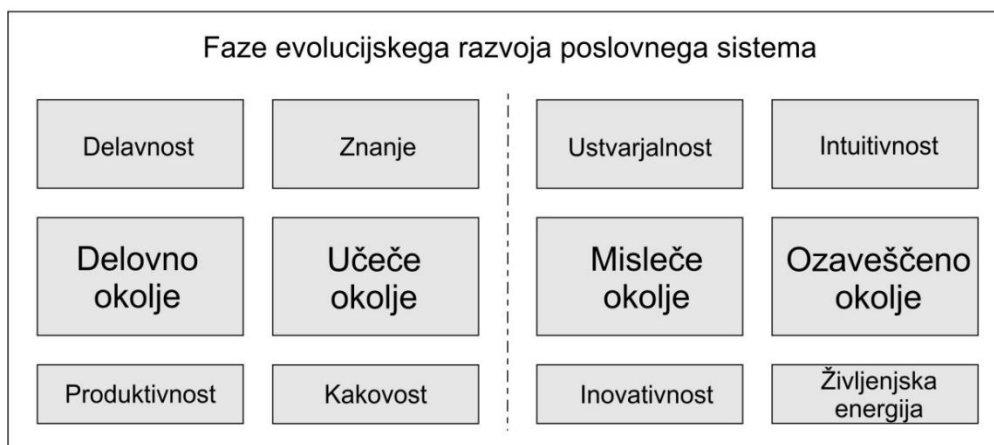
4.1 Faze evolucijskega razvoja poslovnih sistemov

Pod pojmom poslovni sistem so mišljena mala, srednja in velika podjetja, obrtniki, podjetniki, zadruge, lokalne skupnosti, javni in zasebni zavodi – z eno besedo organizacija.

Organizacija je živ organizem. V prvi vrsti jo definirajo ljudje in šele nato viri, ki jih zaposleni uporabijo za uresničitev svojega poslanstva. Če organizacijo sestavljajo ljudje, pri njenem razvoju tudi aktivno sodelujejo. Vedno znova izzivajo meje obstoječega in soustvarjajo evolucijo (Bulc 2006, 134).

Violeta Bulc pravi, da v razvoju poslovnih sistemov obstajajo štiri ključne evolucijske faze: **delovno okolje**, **učee okolje**, **misleče okolje** in **ozaveščeno okolje** (glej Sliko 4.1). Kot pravi, med posameznimi fazami obstaja logično zaporedje, saj za vsako fazo veljajo poslovna pravila, viri in vzvodi, ki jih ne smemo in ne moremo preskočiti. V vsaki fazi se morajo spremembe utrditi in vgraditi v temelje delovanja organizacije. Preskoki med fazami niso možni, saj je vsaka nova faza nadgradnja predhodne. Vsaka naslednja faza za svoj obstoj nujno potrebuje vitalne sile svojih predhodnic (Bulc 2006, 15–20).

Slika 4.1: Faze evolucijskega razvoja poslovnega sistema



Vir: Bulc (2006, 19).

Dinamika razvoja evolucijskih faz je nepredvidljiva. Vsaka organizacija ima svoj časovni ritem. Vsaka potrebuje svoj čas za prehod iz ene v drugo evolucijsko fazo. Prehod je odvisen od okolja, v katerem se organizacija nahaja – od gospodarskega, družbenega in kulturnega razvoja. Prisotnost nove evolucijske faze se pojavi šele, »ko so v omejenem poslovnem krogu (branži) ali v širšem družbenem okolju (državi, regiji) zanjo ustvarjeni ustrezni pogoji, kot so ozaveščenost posameznika, odnos do okolja, stopnja razvitosti poslovnih znanj ipd. To pomeni, da se s pojavom nove evolucijske faze značilnosti predhodne zlijejo z novo fazo in se s časom nadgradijo ali pa odmrejo« (Bulc 2006, 22).

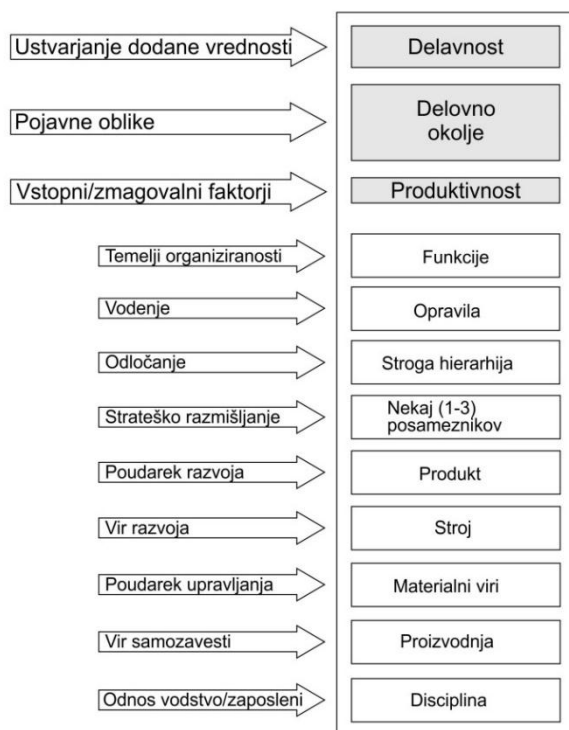
4.2 Delovno okolje

V drugi polovici 19. stoletja je industrijska revolucija povzročila masovno proizvodnjo, naprednejšo delitev dela in uporabo razmeroma preprostih tehnologij v proizvodne namene. Ustanovljene so bile prve velike organizacije in postavljeni temelji managementa. Tradicionalni dejavniki proizvodnje so bili zemlja, delo in kapital. Organizacije so večinoma delovale na majhnem – lokalnem – trgu. Dodano vrednost so ustvarile z **delavnostjo**, s pridno, ubogljivo in marljivo delovno silo. Delavnost – delo z rokami, orodji in stroji – je bila ključna vrednota. Delavci so bili **delovna sila**, saj so bili naučeni, kako rutinsko opraviti dano nalogo. Prav zaradi tega je prevladovalo mnenje, da se fizični delavci tako rekoč v ničemer ne razlikujejo med seboj, saj se vsak lahko priuči tovrstnega dela (Drucker 2001, 139). Za organizacijo so tako delavci predstavljali strošek. Stroške pa je treba nadzorovati in zmanjševati, saj so organizacije le tako ustvarjale konkurenčno lastno ceno in zasedale želeno pozicijo na trgu. V evolucijskem modelu to obdobje imenujemo »**delovno okolje**« (Bulc 2006, 27).

Tradicionalne organizacije so bile ustvarjene za kontinuiteto. Delovale so v stabilnem poslovnem okolju. Zunanje okolje je bilo predvidljivo, razumljivo in znano. Sprememb je bilo malo, uvajale so se počasi. Takrat je bil glavni izziv managementa obvladovanje notranjega okolja. Njihova vprašanja so bila predvsem, »kako izboljšati delovanje organizacije, kako povečati učinkovitost delavcev, kakšno »dresuro« potrebujejo delavci, kako naj bo organizacija strukturirana in kakšne vrste računovodstvo organizacija potrebuje« (Turk 2008, 276). Vlogo zmagovalnega faktorja na trgu je zato dobila **produktivnost**. Osrednji del opazovanja delovnih okolij je bila proizvodnja. Prvič so se znanstveniki začeli

zanimati za fizično delo in fizične delavce ter jih kmalu zatem pričeli tudi analizirati. Zanimali so se za produktivnost fizičnih delavcev (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Model evolucije poslovnega sistema – delovno okolje



Vir: prirejeno po Bulc (2006, 29).

Kot pravi Drucker (2001, 132–133) se je »produktivnost« skozi zgodovino postopoma izboljševala. Te izboljšave so bile posledica novih orodij, novih metod in novih tehnologij; bile so posledice »kapitala«. Dolgo časa je zmotno veljalo, da delavec lahko naredi več samo, če dela več in dlje. Ekonomisti 19. in 20. stoletja so se namreč strinjali, da med delavci obstajajo razlike v sposobnostih, ni pa razlik v produktivnosti. Edina razlika v produktivnosti bi lahko bila le razlika med pridnimi in lenimi delavci. Produktivnost kot taka po njihovem sploh ni obstajala (Drucker 2001, 132–133).

Taylor je dokazal, da pri fizičnem delu ne obstajajo nikakršne spretnosti, temveč le preprosti, ponavljajoči se gibi. »Produktivnost je posledica znanja ali načina, kako so preprosti, enostavni delovni gibi združeni v celoto, organizirani in izvedeni« (Drucker 2001, 134–135). Produktivnost je tako optimizacija delovnih procesov. Spretnost pa le niz preprostih delovnih gibov. Načela, ki jih je postavil Taylor, so omogočila znatno povečanje učinkovitosti dela,

izbiro in priučitev ustreznih delavcev ter določitev nalog tako za delavca kot managerja. Pomenila so vnašanje reda in sistematizacije v organizacijo ter predvsem izboljšanje njenega delovanja. (Turk 2008, 276)

Zupanova (2001, 32) pravi, da so tradicionalne organizacije delovale v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda. Te so vzpostavili s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture in sistemov odločanja, vodenja, nadziranja ter komuniciranja.

Takrat je edini model organizacijske strukture predstavljala vojska, ki je bila organizirana po hierarhičnem načelu (Drucker 2004, 139). Značilna je bila ozka in visoka **hierarhična piramida**. Podjetja in tudi večina drugih institucij so posnemala ta zgled. V strogem hierarhičnem delovnem okolju so bile pristojnosti in odgovornosti centralizirane na vrhu piramide. Organizacijo z več tisoč zaposlenimi je vodila le ena oseba ali peščica ljudi, ki je delavcem odredila naloge in načine njihovega opravljanja. Strateška razmišljanja, planiranja in sprejemanje odločitev so bila tako izključno v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih podjetij ali centralnih oddelkov za planiranje. Vendar pa vodilni managerji niso poznali realnosti nižjih managerjev in zaposlenih, ki so bili vsakodnevno v stiku s strankami, dobavitelji in konkurenti. Zato so sestavljali toge formalne letne plane, na podlagi katerih so sami postavili vizijo in poslanstvo organizacije ter določil cilje. Te so nato delegirali na nižje hierarhične ravni. Celotna organizacija je bila torej koordinirana in kontrolirana po vertikalni hierarhiji, ki jo je seveda diktiral in nadziral vrhnji management. Aktivnosti managerjev so bile združene po skupni funkciji in razporejene po vseh ravneh. Uveljavila se je funkcijska organiziranost.

Tudi informacije so se pretakale po hierarhičnih ravneh od zgoraj navzdol. V večini organizacij je bila vodilna predpostavka, da ključne zamisli in odločitve nastajajo na vrhu in jih je treba usmerjati navzdol. Manager je določil naloge, delavcu pa je preostalo le še to, da je nalogo opravil v skladu z določenimi, pogosto v naprej predpisanimi načini. Delavec je prejel nalogo od neke druge, močnejše nadrejene osebe, in v skladu s sprejetim zahtevam prilagodil svoj način dela. Povratne informacije ali komentarji delavcev niso bili želeni ali posebej spodbujani. Tako so se oblikovale tradicionalne organizacijske kulture, ki od zaposlenih niso pričakovale veliko, predvsem pa ne prevzemanja odgovornosti.

Ker se je management v tem obdobju ukvarjal z uvajanjem reda v organizacijo, se ni zmenil za zunanje okolje. Osrednji element prodajnih strategij je bil **izdelek**. Kupec je bil nekaj zunanjega, neodvisnega od organizacije. Njegove takrat še nezahtevne želje in potrebe za management niso bile pomembne. Izdelki, ki so bili postavljeni na trg, so brez posebnega truda našli svojega kupca. To je bil čas nenasičenih trgov, nizke stopnje preglednosti in relativno slabo razvitega tržnega gospodarstva. Organizacijam se ni bilo treba spopadati s konkurenco (Bulc 2006, 47; Turk 2008, 276).

Drucker (2001, 133) pravi, da je k nastanku tega, čemur danes pravimo »razvito« gospodarstvo, botrovala prav produktivnost fizičnega delavca. Na dosežku Taylorjevih načel temeljijo vse gospodarske in družbene pridobitve v 20. stoletju. Vodilni položaj razvitih držav je bil do začetka osemdesetih let preteklega stoletja odvisen prav od visoke produktivnosti fizičnih delavcev.

4.3 Učeče okolje

Organizacije so se v 20. stoletju postopno spreminjale in sprejemale sodobnejša managerska načela, vendar pa jih po mnenju Zupanove (2001, 32) ta evolucija ni dovolj pripravila na povsem drugačne razmere v poslovanju v zadnjih desetletjih. Prav zato bo potreben ogromen miselni preskok, ki bo temeljito spremenil marsikatero tradicionalno načelo managementa.

Značilnosti sodobnega časa so: več negotovosti, veliko paradoksov, visoka dinamika sprememb, kompleksno okolje (globalizacija), večja poslovna tveganja, nenadni pojavi nezaželene konkurence in vedno več združevanj organizacij (glej Tabelo 4.1, Vila 2000, 107).

Tabela 4.1: Primerjava značilnosti med nekoč in danes

Nekdaj	Danes
Življenje doma je bilo bolj enostavno. Vloge v družini so bile jasne in konstantne in razdeljene med moža in ženo.	Življenje doma je postalo kaotično.
Delo je bilo zlahka najti. Za vsak dan so ljudje vedeli, kaj morajo storiti. Dokler je človek dobro delal, mu je bilo delo zagotovljeno tudi za vse življenje.	Zanesljivost zaposlitve je fraza, ki je izgubila pomen.
Bilo je manj sprememb in več časa, da se na	Bombardirani smo s spremembami, ki si

njih pripravimo. Med dvema velikima spremembama so obstajala še druga obdobja.	sledijo druga za drugo.
Avtoriteta managerjev je bila redkokdaj izzvana ... Njihova avtoriteta je bila popolna in ljudje so napravili to, kar so jim managerji rekli.	Izzivi so nenavadni v službi in doma. Srečujemo se s situacijami, katerih nekoč nismo poznali.
Okolje poslovanja je bilo bistveno lažje predvideti. Bilo je malo konkurentov in mi smo jih poznali. Poslovanje se je odvijalo lokalno in nacionalno, zelo redko globalno.	Poslovanje je postalo globalno celo za majhna podjetja. Konkurenca se pojavlja nepričakovano in iz zelo netradicionalnih virov.
Informacijska tehnologija je bila povsem drugačna in število informacij bistveno manjše, kar je omogočalo precej bolj umirjeno poslovanje.	Informacijska tehnologija ima velik vpliv na naše življenje. Informacij je ogromno in to ima velik vpliv na poslovanje in življenje v celoti.

Vir: prirejeno po Vila (2000, 4–5).

Vzroke, ki so sprožili evolucijo poslovnih sistemov iz prve v drugo fazo, lahko iščemo tako znotraj organizacije kot zunaj nje:

1. Vzroki **znotraj organizacije**

V delovnih okoljih je bil management usmerjen v notranje okolje in se je ukvarjal z vpeljevanjem reda v organizacijo. Z akumulacijo izkušenj, širše dostopno literaturo in obogatenimi študijskimi programi je produktivnost postala pričakovana in se je spremenila v vstopni faktor (Bulc 2006, 27). Ker so bile razlike med posameznimi poslovnimi procesi vse manjše, so postale organizacije med seboj konkurenčne.

2. Vzroki **zunaj organizacije**

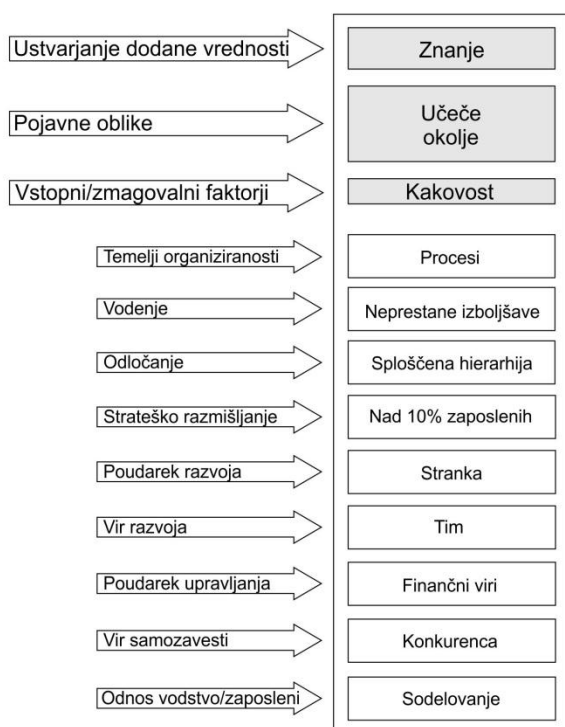
Tradicionalne organizacije v današnjem času niso dovolj prožne, da bi sledile izzivom poslovnega okolja. Hitre in pogosto nepredvidljive spremembe zahtevajo nenehno iskanje izboljšav in preoblikovanje organizacij. Vendar ni dovolj, da se organizacija na spremembe le odziva. Če hoče preživeti, mora prevzeti dejavno vlogo in spremembe spodbujati. Preoblikovati se mora v usmerjevalca sprememb (Drucker 2001, 76 in Zupan 2001, 32).

Drugi pomemben zunanji dejavnik je razvoj novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Nova tehnologija zmanjšuje čas pretoka informacij in hkrati omogoča uvajanje številnih novih načinov dela in poslovanja. V delovnem okolju je imela tehnologija zelo majhen vpliv na odločitve. Najvišje vodstvene delavce je oskrbovala

s podatki, ni pa jim zagotavljala ustreznih informacij, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. Podatki so bili za managerje neuporabni, kar je sprožilo novo informacijsko revolucijo. Managerji so morali sami ugotoviti, katere informacije potrebujejo za uspešno vodenje organizacije. Ponudbo neurejenih podatkov so morali organizirati tako, da so hitro prišli do informacij (Drucker 2001, 98–99).

Danes so zemlja, delo in kapital, nekdanji tradicionalni dejavniki proizvodnje, postali drugotnega pomena, saj jih zlahka dosežemo, če imamo specializirano znanje. Čedalje več organizacij temelji na informacijah, s katerimi upravljajo umski delavci. Nov, vitalen vir za ustvarjanje dodane vrednosti predstavlja **znanje**. Delavnost je zamenjalo znanje, ki je postalo primarno sredstvo tako za posameznika kot za gospodarstvo. V evolucijskem modelu to drugo fazo imenujemo »učeča okolja« (glej Sliko 4.3).

Slika 4.3: Model evolucije poslovnega sistema – učeče okolje



Vir: prirejeno po Bulc (2006, 29).

Drucker govori o »organizacijah, ki temeljijo na informacijah« kot organizacijah prihodnosti, ki bodo potrebovale precej manjše število managerjev, kot jih potrebujejo današnje in razmišlja o obdobju delavcev s širokim znanjem, ki bodo sami odgovorni za

svojo delovno izvedbo, za pridobivanje povratnih informacij svojih sodelavcev in strank. Strukture bodo ploske z razširjanjem znanja širom organizacije. Taka struktura pa zahteva posameznikovo samodisciplino in poudarja posameznikovo odgovornost. Da bo organizacija kot celota lahko odlična, bo moral biti odličen vsak posameznik (Žurga 2001, 23–24).

Podobno je tudi Peter Senge opredelil učečo se organizacijo kot organizacijo, »v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj« (Dimovski in drugi 2005, 6).

Za organizacijo učečega okolja je značilna sploščena hierarhična piramida, srednje ravni managementa izginjajo, zaposleni se vključujejo v proces nenehnih izboljšav, organizacijska kultura spodbuja prilagodljivost in timsko delo, informacije so transparentne, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija, skrbi se za usposabljanje zaposlenih in se uvaja sodobne metode učenja.

4.3.1 Kakovost

Globalizacija je povzročila, da se morajo nacionalna gospodarstva hitro prilagajati in učiti, ker v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječe nacionalne trge. Kot posledica uveljavitve znanja je začela v učečih okoljih vlogo zmagovalnega dejavnika na trgu prevzemati **kakovost**. Količino in nizko lastno ceno je deloma ali v celoti zamenjala kakovost. Tržni uspeh v učečem okolju je zagotavljala pričakovana, ponovljiva in zagotovljena kakovost – trajna odličnost (glej Tabelo 4.2).

Tabela 4.2: Vpliv kakovosti na konkurenčnost v zadnjih letih

1960	1970	1980	1990
1. Cena	1. Cena	1. Kakovost	1. Kakovost
2. Kakovost	2. Kakovost	2. Cena	2. Rok
	3. Rok	3. Rok	3. Cena

Vir: Repše (1992, 4).

Glasser (1995, 30) pravi, da kakovosti ne moremo definirati tako, da se bodo z definicijo vsi strinjali. Dodaja pa, da je določljiva na način, da vsak zase natančno ve, kaj je kakovostno

zanj. Deming je opredelil kakovost glede na to, kako učinkovito izdelek ali storitev zadovoljuje potrebe porabnika (Filej 2002, 4). Pri tem je treba upoštevati, da se potrebe porabnika kontinuirano spreminjajo. Prav zato Deming poudarja, da kakovost trpi, če se ne spreminja in ostaja vedno na isti ravni (Glasser 1995, 30).

Kakovost in s tem konkurenčno prednost lahko ohranjamo le z nenehnimi izboljšavami, ki jih dosegamo izključno z znanjem zaposlenih. Takšen način dela v ospredje postavlja ljudi, ki namesto tehnologije postanejo glavni nosilci znanja in predstavljajo intelektualni kapital organizacije. Vendar pa so le zadovoljni in uspešnimi zaposleni čustveno vpleteni, čutijo pripadnost, so zvesti in delajo za dobro celotne organizacije. Kakovost so torej ljudje. Trajno odličnost pa ustvarjajo samo takrat, ko vsak od zaposlenih opravlja svoje delo, kot najbolje zna. Zupanova (2001, 33) govori o relacijskih odnosih med organizacijo in zaposlenimi, ki temeljijo na njihovi dolgoročni povezanosti. Pri tem obe strani skušata doseči povečanje trenutnih in dolgoročnih koristi, poleg tega pa si delita donose in bremena. Takšne odnose se vseskozi nadgrajuje in vanje vnaša ekonomske in psihološke sestavine, kot je spoštovanje in podpora zaposlenim ter omogočanje doseganja njihovih ciljev, seveda v okviru skupne vizije in ciljev.

Z evolucijo se je spremenilo tudi pojmovanje zaposlenih – niso več delovna sila, ki predstavlja strošek, temveč najkakovostnejši viri novih idej, znanj, ustvarjalnosti in kreativnosti. Govorimo o **človeških virih**. Novo pojmovanje zaposlenih je povzročilo tudi spremenjen odnos med zaposlenimi in nadrejenimi. Glasser (1995, 31–35) našteva pet pogojev, ki jih morajo managerji upoštevati pri vodenju, če želijo, da bodo njihovi delavci delali kakovostno:

- *Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati managerjem.*
- *Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali delavcem zmeraj dajati samo smiselne zaposlitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela.*
- *Od delavcev pričakujemo, da dajo od sebe najboljše.*
- *Od dneva, ko jih zaposlijo, managerji pomagajo delavcem, da se naučijo nenehno sami presoјati svoje delo. Potem pa jih na podlagi te samopresoјe opogumljajo, da zboljšajo kakovost svojega dela.*

- *Ob kakovostno opravljenem delu se vedno dobro počutimo.*

V prizadevanju za ustrezno preoblikovanje načina dela in doseganje stalne kakovosti, so organizacije pričele kakovost tudi meriti, postavljati standarde (na primer ISO) in oblikovati modele za doseganje trajne odličnosti.

V učečih okoljih postane končni razsodnik o kakovosti izdelka ali storitve **stranka**, zato se predmet opazovanja z izdelka preusmeri na zunanje okolje. Stranka usmerja prodajne in posledično tudi produkcijske tokove (Bulc 2006, 80). Za tržno uspešnost ni več najpomembnejše, kaj si o izdelku ali storitvi mislijo vodstvo in zaposleni, temveč, kaj si o tem misli uporabnik. Preden izdelek ali storitev proizvedejo, morajo ugotoviti, ali zanjo sploh obstaja trg. Pomembno je postalo, kdo izdelek opazi, ceni in je zanj pripravljen plačati (Bulc 2006, 28). Trgi postajajo vse bolj nasičeni, zato se ozavešča konkurenca.

4.3.2 Management v učečem okolju

Ker so ljudje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, sodobni managerski pristopi v središče postavljajo ljudi, njihovo znanje in ustvarjalno uporabo tega znanja pri delu. To seveda pomeni spremenjeno vlogo managerjev, pri katerih postaja vse pomembnejša vloga vodenja (*leadership*), ki s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom sprosti človeške potenciale. Zato se morajo v učečem okolju tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih precej spremeniti. Na eni strani so vedno bolj pomembni člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji kot vodje, ki morajo v sodelovanju s skupino zaposlenih oblikovati vizijo, strategijo in cilje organizacije ter jih nato prenesti med zaposlene tako, da jih bodo vsi razumeli in uporabljali pri vsakodnevnih odločitvah.

Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več samo v rokah managerjev, temveč vseh zaposlenih. Managerji se bodo iz vloge nadzornika in kontrolorja prelevili v vlogo trenerja (*coaching*), motivatorja, pospeševalca in podpornika učenja. Kot partnerji bodo sodelovali z drugimi člani tima, da bi skupaj dosegli rezultate in zastavljene cilje. Pomembna lastnost managerjev bo zato spretnost oblikovanja timov s trdnimi in kakovostnimi organizacijskimi odnosi. Za uresničevanje skupne vizije bodo morali znati delo dobro organizirati in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo zaposlenim dodelil takšno delovno mesto in naloge, da bodo lahko uveljavili vse svoje prednosti. Hkrati jim bo omogočil stalno izpopolnjevanje in učenje, da bodo odpravili svoje šibke točke in dosegali še boljše rezultate.

Managerji učečega okolja se zavedajo, da je uspeh organizacije odvisen od vseh zaposlenih, predvsem pa od njihovega sodelovanja (glej Tabelo 4.3). Zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, sprejemajo odgovornost in so samoiniciativni. Govorimo o opolnomočenih zaposlenih (*empowerment*), ki se samostojno odločajo. Vodje spoštujejo zaposlene in jim zaupajo, vrednote organizacije pa krepijo z lastnim zgledom (Dimovski in drugi 2005, 69).

Tabela 4.3: Stara vloga managerja v primerjavi z vlogo managerja učeče se organizacije

Stara vloga managerja	Vloga managerja učeče se organizacije
O sebi razmišlja kot o nadrejenem.	O sebi razmišlja kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo komand in ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Delovna razmerja in stile vzpostavlja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Druge člane povabi, da se pridružijo odločanju, ter informacije deli z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolg delavnik.	Zahteva rezultate.
Ima nizko stopnjo zaupanja.	Ima visoko stopnjo zaupanja.
Dopušča prekrivanje napak.	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo.
Ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol.	Ima sodelovalni stil vodenja.
Razmišlja pretežno o stroških.	Razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov.
Spodbuja individualno izobraževanje.	Spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

Vir: Dimovski in drugi (2005, 57).

Navsezadnje imajo vodje tudi nalogo, da privabijo in zadržijo najboljše sodelavce. To še posebej velja, kadar organizacije veliko vlagajo v usposabljanje in razvoj zaposlenih. Če organizacija ponuja zaposlenim veliko možnosti za usposabljanje, se s tem dvigujejo njegova pričakovanja (boljše delo, novi delovni izzivi, višja plača). Če jih ne dobijo, se pojavi nezadovoljstvo in demotiviranost, kar zaposlene spodbudi k iskanju drugega dela. Pripadnost

najboljših zaposlenih zato gradijo z zagotavljanjem občutka pomembnosti vsakega posameznika, s prizadevanjem za večjo kakovost življenja in dela zaposlenih, z možnostjo razvoja in nadaljnjega doseganja uspeha ter z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja (Zupan 2001, 101 –114).

4.3.3 Umski delavec

Spremembe so povzročile, da se težišče zaposlovanja premika od fizičnih in administrativnih na umske delavce, katerih največji kapital je znanje (Drucker 2004, 116). Prav zato je največji izziv, ki čaka management v razvitih državah, povečanje produktivnosti umskih delavcev. Ker umski delavci zelo hitro postajajo največja skupina delovne sile, bo uspeh držav v prihodnosti odvisen od njihove produktivnosti (Drucker 2001, 138).

Produktivnost umskega delavca pogojuje šest glavnih dejavnikov (Drucker 2001, 138–143):

1. Najprej moramo ugotoviti, kaj je naloga umskega delavca. Na to lahko odgovorijo le oni sami. Svoje delo lahko začnejo preučevati z odgovorom na vprašanja: »Kaj je vaša naloga? Kaj bi morala biti vaša naloga? Kakšen naj bi bil vaš prispevek v organizaciji? Kaj vas ovira pri opravljanju vašega dela in kaj je zato treba odstraniti?« (Drucker 2001, 141). Z odgovori na ta vprašanja morajo delovne naloge preoblikovati tako, da začno delati, za kar so plačani. To lahko dokaj hitro podvoji ali celo potroji njihovo produktivnost.
2. Ko definirajo naloge, se morajo odločiti, za kaj bodo prevzeli odgovornost. Voditi morajo same sebe in za to dobiti tudi avtonomnost.
3. Stremeti morajo k stalni inovativnosti. To mora biti ena glavnih sestavin dela, nalog in odgovornosti umskih delavcev.
4. Nenehno učenje in poučevanje morata postati stalnica njihovega dela.
5. Produktivnost umskih delavcev ne pomeni količine rezultatov, saj je vsaj toliko pomembna tudi njihova kakovost.
6. Organizacija mora umske delavce obravnavati kot »sredstva« in ne kot »stroške«. Ljudi mora pritegniti, jih hvaliti in nagrajevati ter dokazati, da jim ponuja izjemno priložnost za uporabo njihovega znanja.

Umski delavci ne morejo biti podrejeni, lahko so le sodelavci. Upirajo se hierarhičnemu modelu in izvrševanju ukazov »od zgoraj«. Od managerjev zahtevajo, da jih kot take tudi

sprejmejo, jih opolnomočijo in jim pomagajo pri uresničevanju lastnih ciljev ter ciljev organizacije. Ni dovolj, da jim vodja le ukazuje in razporeja delo, temveč mora voditi. Specialistom ni mogoče ukazovati, kako naj opravljajo svoje delo, saj so sami velikokrat večji strokovnjaki kot vodja (Drucker 2004, 120). Njihovo znanje je treba usmeriti k skupnim ciljem celotne organizacije. Ker gre za specialiste z ozkim področjem strokovnega znanja, mora biti poslanstvo organizacije povsem jasno in usmerjeno v enega ali največ nekaj jasnih, preprostih skupnih ciljev, ki jih je mogoče prevesti v dejanja. Drugače se bodo zaposleni zmedli in odšli vsak v svojo stroko in si v okviru stroke postavili svoje cilje ter vrednote svoje stroke vsilili organizaciji (Drucker 2004, 136). Umski delavci delujejo kot ekipa enakovrednih kolegov, od katerih ima vsak ozko znanje, ki ga neprestano nadgrajuje, skupaj pa nastopajo kot močno moštvo (Drucker 2004, 137).

Drucker (2001, 144) tudi opozarja na pomembno posebnost umskih delavcev kot izvora konkurenčnosti. Znanje kot proizvodno sredstvo imajo v svoji lasti, organizacija pa ima nad njim precej omejen nadzor. To znanje je mobilno in popolnoma prenosljivo. Če je za fizične delavce veljalo, da nimajo v lasti proizvodnih sredstev in so njihove izkušnje koristne samo v okolju, v katerem delajo, ter da zaradi tega potrebujejo svojo službo veliko bolj, kot služba potrebuje njih, velja za umske delavce skoraj popolnoma nasprotno. V vsakem trenutku lahko odidejo in s seboj odnesejo ne le znanje, temveč tudi informacije.

Lojalnosti umskih delavcev ni več mogoče pridobiti le s plačo, kot je to veljalo v delovnem okolju. Zvestobo in pripadnost zaposlenih mora organizacija zaslužiti. Ljudem mora ponuditi ustrezen razlog, da si želijo ostati v organizaciji. Pomembno je, da zaposleni v njej najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje (Zupan 2001, 40). Po Maslowi motivacijski teoriji želijo zadovoljiti najvišjo potrebo, potrebo po samouresničitvi, torej željo po skladnem razvoju in uresničevanju svojih možnosti in zmožnosti (Dimovski in drugi 2005, 256).

Poleg zunanje motivacije, kot je finančna nagrada, je postala pomembna tudi notranja motivacija – občutek poslanstva in priznanja ter možnost, da zaposleni izrazijo svoje mnenje in sodelujejo pri sprejemanju odločitev (Adizes 2009, 61). Ker se posamezniki med seboj razlikujejo, mora vsak vodja načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo. Zato mora zelo dobro poznati sodelavce in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno, saj

le tako lahko prispeva k ustvarjanju notranje motivacije (Zupan 2001, 58–59). Po mnenju Hackmana in Oldhama vpliva na notranjo motivacijo naslednjih pet značilnosti: 1. raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela, 2. celovitost nalog, 3. kako pomembne so naloge za podjetje (družbo), 4. samostojnost pri delu in 5. povratne informacije o opravljenem delu (Zupan 2001, 59).

4.3.4 Prevzemanje odgovornosti

Sprenger (1997, 31) odgovornost opredeli kot »pristojnost, ki jo ima 1. vsak, 2. za nekaj, 3. pred nekom ali do nekoga in 4. v skladu z določenimi merili presoje«. Razlikovati moramo med pasivno odgovornostjo, »v katero je nekdo prisiljen« in aktivno odgovornostjo, »ki jo nekdo ima« (Sprenger 1997, 30).

Zaposleni, ki je aktivno odgovoren, sam prevzame pristojnosti za določene naloge in funkcije, odgovarja pa tudi za posledice. S prevzemom odgovornosti si odpre razvojne možnosti in priložnosti, da se preizkusi ter izpolni samega sebe. Tovrstna odgovornost omogoča sodelovanje, ustvarjalnost, svobodno izbiro, priznanje in stalno rast. Aktivira notranjo motivacijo za delo, ki jo delavci doživljajo kot veselje in priložnost za osebni razvoj. To je svetla plat odgovornosti (Sprenger 1997, 30). Takšna vrsta odgovornosti je značilna za umske delavce.

Pasivna odgovornost zahteva zagovarjanje, načenja vprašanje obtožbe in prinaša sum, da je bila katera od pristojnosti zanemarjena. Zaposlenemu grozi, da bo kazensko odgovarjal in zato bo naredil vse, da se bo odgovornosti izognil in krivdo prenesel na druge. Ta predstavlja temno plat odgovornosti (Sprenger 1997, 30). Prav kazenska odgovornost je verjetno eden glavnih razlogov, zakaj se je tako »epidemično« razrasla organizirana neodgovornost.

Danes zaposleni ne vedo, zakaj in kako je prišlo do prelaganja odgovornosti. V njihovi navadi je, da imajo nenehno občutek žrtve. Sprenger (1997, 9) pojasnjuje, da je do prelaganja odgovornosti prišlo zaradi desetletja dolgega odvzema opravilne odgovornosti. V delovnem okolju so izkoriščali stroje, pozabili pa so izkoriščati sposobnosti ljudi. Od ljudi niso zahtevali dosledne samoodgovornosti. Zaposlene so podcenjevali in od njih premalo zahtevali, zato so se odvadili prevzemati odgovornost zase, za svojo motivacijo in za svoj uspeh. Velik del delavcev se je zato zatekel v nekakšno psihološko stavko proti

neupravičenemu podcenjevanju. Kot pravi, je brezposelnost v njih samih, saj delajo natančno po predpisih.

Desetletja dolgo obdobje odvzema dosledne samoodgovornosti predstavlja velik problem pri prehodu iz prve v drugo evlucijsko fazo. Generacije, ki so danes na trgu dela, so bile vzgojene v duhu: »Bodi tiho in delaj, kar ti ukažem!«. Kazanje iniciative, izstopanje iz množice, pretirana prizadevanja, povratne informacije in nove pobude so bile v delovnem okolju nezaželene, če ne celo prepovedane. Učeče okolje pa, nasprotno, zahteva ravno to, aktivno prevzemanje odgovornosti.

4.3.5 Upravljanje znanja

»Samo pomislite, kaj vse bi lahko dosegli, če bi vedeli, kar ve vsak izmed nas.«

(Collison in Parcell 2002)

Collison in Parcell (2002, 30–36) pravita, da znanje ni nekaj, kar zgolj zajemamo ali si izmenjujemo, temveč ga tudi ustvarjamo, odkrivamo, prečiščujemo, potrjujemo, sprejemamo, prilagajamo svojim potrebam in uporabljamo. Znanje je več kot le vedeti kako – je vedeti zakaj, vedeti kdo, vedeti kaj, vedeti kje in vedeti kdaj. Prav zato je znanje bogatejše od podatkov in informacij. Je poznavanje, ki ga pridobimo z izkušnjami. Dimovski in drugi (2005, 64) dodajajo, da je znanje uporabna predstavitev nečesa. Pojasnjujejo, da so podatki, ki imajo za uporabnika določeno vrednost, informacija. Če pa je ta informacija umeščena v smiseln kontekst, pomeni znanje.

Ločimo eksplicitno in implicitno znanje. Eksplicitno ali odkrito znanje je formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče zapisati in posredovati drugim v obliki dokumentov ali v obliki splošnih navodil. Implicitno ali prikrito znanje je pogosto težko ubesediti. Gre za znanje, ki se hrani v človeških glavah in temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji in presoji. Razlika med njima je, da eksplicitno znanje pomeni vedeti o nečem, implicitno pa vedeti, kako (Dimovski in drugi 2005, 104).

V učečem okolju je za strateški uspeh organizacije pomembno znanje. Danes lahko znanje nadzorujemo le tako, da se naučimo upravljati z njim. Pri tem ni poudarek na ustvarjanju obsežnih skladišč znanja, temveč na znanju, ki je v človeških glavah, in iskanju načinov,

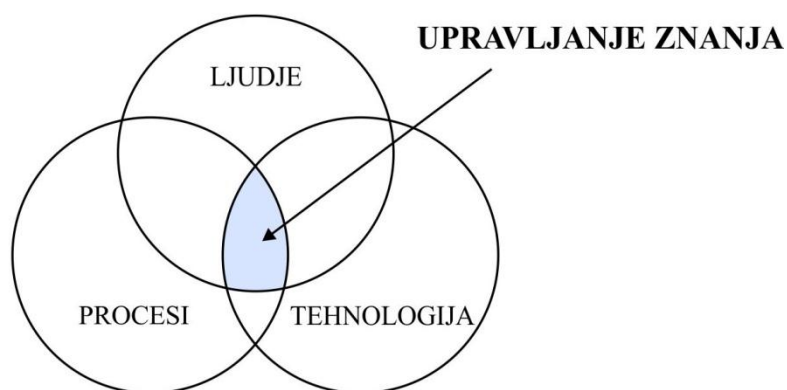
kako povečati pretočnost tega znanja. Zato je eden od izzivov za managerje, kako znanja povezati in operacionalizirati ter z njimi upravljati skupaj z zaposlenimi: ustvariti kulturo učenja in si prizadevati za sistematično zbiranje znanja ter njegovo široko dostopnost. Temu pravimo management oziroma upravljanje znanja.

Upravljanje znanja je zelo dobro opredelil Arian Ward, ki pravi: »Ne gre zato, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da izsledimo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo« (Collison in Parcell 2002, 26).

Collison in Parcell (2002, 33) pravita, da je z znanjem težko upravljati. Lahko pa ustvarimo in negujemo okolje, v katerem se bo izmenjava znanja razcvetela. Za trajno upravljanje znanja je idealno, da ljudje upravljajo svoje znanje kot del svojega posla in ne kot dodatno nalogo. Hkrati pa morajo takšen način delovanja podpirati tudi vodstvo in procesi.

Upravljanje znanja je kompleksno področje. Po mnenju Collisona in Parcella funkcionalno lahko pokriva področja človeških virov in informacijske tehnologije, učenja in organizacijskega razvoja (Collison in Parcell 2002, 29). Podobno tudi Dimovski in drugi (2005, 62) pravijo, da upravljanje znanja podpirajo informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komuniciranje, in procesi za upravljanje sprememb. Prekrivanje omenjenih področij najbolj nazorno pokažemo s tremi krogi, kjer je upravljanje znanja v njihovem presečišču (glej Sliko 4. 4). Pri tem je zelo pomembno, da se pri uvajanju sprememb lotimo vseh treh področij uravnoteženo.

Slika 4.4: Grafični prikaz upravljanja znanja



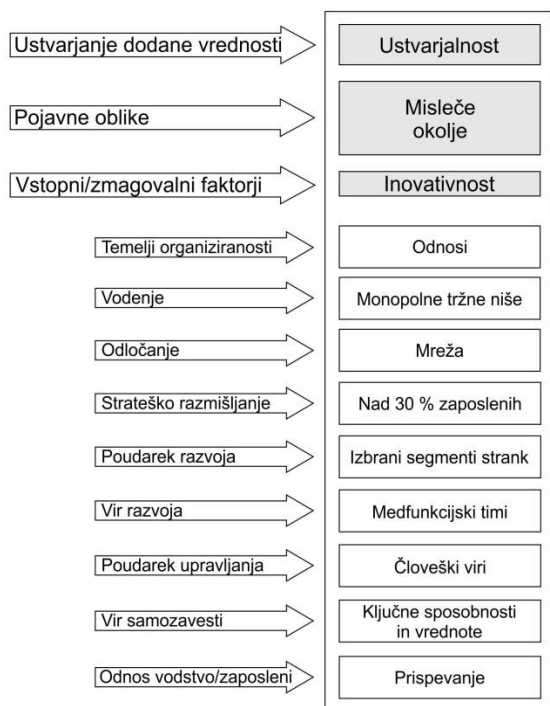
Vir: Collison in Parcell (2002, 29).

Upravljanje znanja predstavlja nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjevanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov (Dimovski in drugi 2005, 268). Kar 80 odstotkov vsega znanja organizacije je prikrita (Dimovski in drugi 2005, 64), zato je toliko bolj pomembno, da iščemo načine za prenašanje tovrstnega znanja.

4.4 Misleče okolje

Vse hitrejši tehnološki napredek je občutno izboljšal produktivnost v posameznih panogah. Ponudba izdelkov in storitev je pričela presegati povpraševanje. Z znanjem in orodji učeče se organizacije so se zaposleni naučili zagotavljati in obvladovati tudi trajno kakovost. Z globalizacijo se razmere še bolj zaostrejejo. Organizacijam, ki so bile še nedavno vodilne, so začele slediti druge. Delavnost in znanje nista več konkurenčna prednost, saj ju vsak lahko doseže. Postala sta vstopna faktorja, ki sta nujno potrebna za ustvarjanje naslednje oblike okolja, ki mu pravimo »**misleče okolje**« (glej Sliko 4.5). Znanje je skupaj z delavnostjo postalo stabilna osnova za razvoj ustvarjalnih in inovativnih procesov (Bulc 2006, 30).

Slika 4.5: Model evolucije poslovnega sistema – misleče okolje



Vir: prirejeno po Bulc (2006, 29).

V mislečem okolju vlogo novega vira za ustvarjanje dodane vrednosti prevzame **ustvarjalnost**. Zmagovalni faktor za vstop na trg pa postane **inovativnost**, »s katero smo se prvič v zgodovini ozrli k človeku« (Bulc 2009, 8). Inovativnost je začela vnašati razlikovanje, nagovorila čustveno in duhovno raven stranke ter omogočila osebni pristop (Bulc 2009, 8). V učečem okolju se organizacije osredotočajo na kakovost, torej na stalne izboljšave že znanega. V mislečih okoljih pa je ključni poudarek na novem, neznanem in drugačnem. Bistvena razlika med izboljšavo in inovacijo je, da se slednja razvija z razumevanjem prihodnosti (Bulc 2006, 33).

4.4.1 Inovativnost

Mednarodna konkurenčnost je danes v največji meri odvisna od stopnje inovativnosti. Za ustvarjanje trajno konkurenčne družbe je potrebno uspešno izvajanje poslovnih aktivnosti, ki zahtevajo spremenjeno, bolj kompleksno razmišljanje zaposlenih, saj bodo prav ti ponudili sveže rešitve za porajajoče se probleme (Černe in drugi 2010, 21). Drucker (2004, 80) pravi, da so temelj podjetništva sistematizirane inovacije. S to trditvijo so skladne tudi sodobne raziskave, ki poudarjajo inovativnost kot enega ključnih dejavnikov poslovne uspešnosti (Černe in drugi 2011, 10).

V mislečem okolju je inovativnost sprejeta kot eden od temeljnih poslovnih procesov, s katerim moramo podobno kot z drugimi operativnimi procesi sistematično upravljati in jih razvijati. Inovativnost je namreč miselni proces, ki je vezan na človeka, njegove talente, obnašanja in znanja. Za razliko od že znanih procesov ne temelji na načinu dela, temveč na miselnih vzorcih (Bulc 2006, 34).

Način dela, ki ga poznamo iz delovnih in učečih okoljih, je idealen za tehnološko inoviranje. V mislečem okolju pa so pomembnejšo vlogo dobile netehnološke inovacije (Bulc, 2009: 8). Netehnološke inovacije so po OECD (2005) inovacije v storitvah, procesih, vodenju, managerskih prijemih, strategiji, organizaciji ali trženju in novo ali boljše ustvarjalno kombiniranje proizvodnih dejavnikov (Černe in drugi 2011, 11). Tovrstne inovacije predstavljajo velik neizkoriščen potencial in so vir dolgoročne konkurenčne prednosti. Še posebej so pomembne za storitveni sektor, ki v Sloveniji ustvarja 2/3 BDP (NN 2012, 1). Prednost netehnoloških inovacij pred tehnološkimi je tudi v tem, da jih je pogosto mogoče uresničevati hitreje in z manj stroški (NN 2012, 1).

Černe in drugi (2010, 20) navajajo izsledke slovenske raziskave, iz katere je razvidno, da inovacijsko uspešnost zavirajo pomanjkanje usposobljenih kadrov, nizke investicije v razvoj zaposlenih in slaba organizacijska dejavnost inoviranja. Kot

pravijo, to še posebej velja za zbiranje idej zaposlenih, spodbujanje dajanja idej, njihovo presojo in realizacijo.

Isti avtorji (2010, 20) med ključne tri elemente, ki motivirajo ustvarjalne ljudi, štejejo avtonomijo, možnost osebnega razvoja in pripisovanje večjega pomena svojemu delu. Dodajajo tudi, da je inovativnost fenomen skupine in zato stvar celotne organizacije. Pri tem pomembno vlogo odigrajo dobri odnosi, ki so podprti z diskusijami in ustvarjalnimi nesoglasji, zaupanje, komunikacija in spodbujanje novih idej ter arhitektura organizacije, ki omogoča izmenjavo idej.

Černe in drugi (2011, 11) opozarjajo tudi, da bo za spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti v organizacijah treba spremeniti miselnost zaposlenih in jih spodbuditi h kreativnosti. Hkrati opozarjajo (2011, 13), da inovativnost zahteva tolerantnost do tveganja, napak in tudi neuspeha, saj eksperimentiranje lah

ko pomeni tudi razočaranje. Kot pravijo, je pomembno, da se zaposleni ne bojijo poskusiti nekaj novega.

4.4.2 Nova vloga managerja

V ekonomiji znanja je eden glavnih virov konkurenčne prednosti neopredmeten del premoženja organizacije – intelektualni kapital, znanje, inovativnost in ustvarjalnost. Če je bil pri učečem okolju izpostavljen pomen človeka, je v mislečem njegov pomen še toliko bolj izrazit (Bulc 2006, 30).

Glavna naloga managerjev je zato pridobivanje, razvijanje in zadržanje inteligentnih, visoko motiviranih, opolnomočenih zaposlenih, ki so organizirani v skladne delovne skupine in omrežja. V mislečem okolju se osredotočenost usmeri na zaposlene, na odnose med njimi, na njihove talente, obnašanja in znanja, zato dobijo pomembno vlogo kadrovski managerji (Černe in drugi 2011, 10). Slednji razvijajo »people strategy« kot organizacijske zemljevide, s katerimi pritegnejo in obdržijo visoko motivirane posameznike, ki so popolnoma povezani z

organizacijo in njeno strategijo. V mislečem okolju tako postane ključna naloga managerjev ustvarjanje ustreznih razmer, da lahko zaposleni čim boljše izkoristijo vse svoje zmožnosti (Zupan 2001, 29). Njihova naloga je, da prepoznajo podrejene in jih smiselno usmerjajo k doseganju čim boljših skupnih rezultatov (Zupan 2001, 35). Managerji naj bi delovali kot trenerji, ki bodo iz dobrih sodelavcev naredili odlično moštvo (Zupan 2001, 58). Skrbijo za ustrezne pogoje dela, manj pa za procese in njegove korake. Zaposlenim predstavijo splošno usmeritev in jih opolnomočijo, da v danem okviru delujejo razmeroma samostojno. Za doseganje tega je potrebna dobra komunikacija in prost dostop do informacij in znanja.

Organizacijsko piramido zamenja mreža (Bulc 2006, 45), kar pomeni, da srednje ravni managementa izginjajo, vedno bolj se uveljavlja timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija (Zupan 2001, 33), vedno več zaposlenih je tudi vključenih v procese odločanja.

Vodja postane del tima, spoštuje rešitve zaposlenih in na podlagi teh rešitev sprejema odločitve. Takšno vlogo vodje pa po mnenju Adizesa (1996, 211) lahko prevzeme le zrela oseba, ki: 1. ima zaokrožen, prožen slog; 2. pozna samega sebe; 3. se zaveda svojega učinka na druge; 4. ima uravnoteženo mnenje o sebi; 5. sprejema svoje slabosti; 6. lahko prepozna prednosti v drugih; 7. sprejema druge, ki so drugačni; 7. lahko brzda navzkrižja in 8. ustvari okolje, ki omogoča učenje.

4.4.3 Ciljno vodenje

Termin »*management by objectives*« (MBO) je prvi skoval Peter Drucker leta 1954 (glej Drucker 2001a). Trdil je, da ljudi uspešneje motiviramo s cilji kot pa z nadzorom. Zaposleni se lažje poistovetijo s cilji, ki jih morajo doseči, kot z navodili, ki jim morajo slediti. Poleg tega so lahko cilji posameznika sorodni ciljem oddelka, ti pa so povezani s cilji na višji hierarhični lestvici. Za Druckerja je bila pri ciljnem vodenju poleg strateškega planiranja ključnega pomena pooblastitev vseh zaposlenih za sprejemanje odločitev.

Sagie in Koslowsky (2000, 103–104) pravita, da je ciljno vodenje managerska tehnika, ki je osnovana na treh glavnih teoretičnih temeljih: vključitev zaposlenega, določitev ciljev in povratna informacija ali poznavanje rezultatov dela. Jedro ciljnega vodenja pa je participativno določanje ciljev (»*PGS – participative goal setting*«).

Vodenje s cilji je torej sistem, pri katerem managerji in zaposleni skupaj določijo cilje za vsak oddelek, projekt in posameznega zaposlenega. Te cilje uporabijo za spremljanje kasnejše učinkovitosti (Daft 2014, 230). Pri takem sistemu vodenja zaposleni stremijo k doseganju organizacijskih ciljev in hkrati razvijajo svoja znanja in kompetence.

Proces ciljnega vodenja sestavljajo štiri aktivnosti, ki so ključne za njegovo uspešno izvajanje (Daft 2014, 230):

1. določiti cilje: vključuje zaposlene na vseh nivojih, ki naj odgovorijo na vprašanje: »Kaj poskušamo doseči?«. Skupen dogovor med zaposlenim in vodjo ustvari najmočnejšo obvezo za dosego ciljev.
2. razviti akcijski plan: s tem se določi potek aktivnosti, ki so potrebne, da dosežemo zastavljene cilje. Plan je narejen tako za posameznika kot za oddelke (organizacijo).
3. pregled napredka: občasen pregled je pomemben, da lahko zagotovimo izvrševanje plana. Občasen pregled zaposlenemu in vodji omogoči, da preverita, ali sledita zastavljenim ciljem ali so potrebne kakšne spremembe plana. Glavno je, da se doseže cilj. Plan, ki se izkaže kot neuspešen, kasneje lahko tudi spremenimo.
4. oceniti dosežene cilje: ocenimo, ali so bili letni plani posameznika in oddelka ali organizacije doseženi ali ne. Doseženi cilji so podlaga za nagrado zaposlenega. Ocena oddelka ali organizacije pa podlaga za oblikovanje ciljev za prihodnje leto. MBO cikel se letno ponavlja.

Koncept ciljnega vodenja predvideva jasno določene cilje. Pri razvoju tehnik se je oblikoval izraz SMART cilji (Locke in Latham, 1990), kar pomeni, da morajo biti cilji specifični (ang. *specific*), merljivi (ang. *measurable*), dosegljivi (ang. *achievable*), realni (ang. *relevant*) in časovno omejeni (ang. *timed*).

4.4.4 Pomen odnosov

Za ustvarjanje kulture inovativnosti, ki temelji na participativnem določanju ciljev, so potrebni dobri medčloveški odnosi, ki vključujejo debate in kreativne konflikte, zaupanje, odprto komunikacijo, transparentnost in podporo novim idejam.

Če organizacija želi doseči dobre odnose, mora graditi kulturo, kjer cenijo uspešnost, napake pa obravnavajo kot priložnost za izboljšave (Zupan 2001, 15). Zato morajo spodbujati

svobodno razmišljanje in strpnost do napak, ki so sestavni del učenja v organizacijah (Zupan 2001, 38). Analitična študija Ameriškega centra za produktivnost in kakovost je pokazala, da kultura zaupanja in odprtosti, ki razvija zaupanje na vseh ravneh, »ljudi spodbuja, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks ter hkrati pripravljeni graditi na idejah drugih« (Dimovski in drugi 2005, 264). Celotno okolje pa mora zaposlenim dati svobodo, da so ustvarjalni in razvijajo svojo domišljijo (Zupan 2001, 17).

Seveda si ljudje lažje izmenjujejo znanje in informacije z ljudmi, ki jih poznajo in jim zaupajo. Hierarhične ureditve omejujejo prosto izmenjavo informacij. Ljudje se veliko bolj sprostijo med kolegi in so zato bolj pripravljeni govoriti o svojih spoznanjih in prisluhniti drugim. Enakopravnost in odkrito sporazumevanje sta bistvenega pomena za utrjevanje vezi med člani tima.

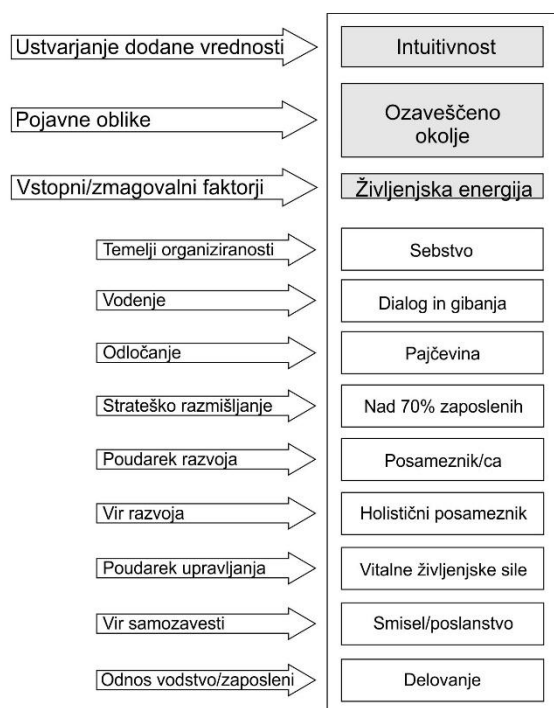
Z opolnomočenjem se na delavce na vseh organizacijskih ravneh prenese večja odgovornost in moč, hkrati pa jim je treba zagotoviti avtonomijo in dostop do informacij. Sagie (2000, 85) pravi, da je pri opolnomočenju ključnega pomena transparentnost informacij oziroma širjenje managerskih informacij med zaposlene. Poudarja, da zadostne/primerne informacije niso le pogoj za avtonomijo in opolnomočenje, ampak osnovni pogoj za kakršno koli obliko participativnega/skupnega odločanja. Več kot je informacij, ki so koristne za organizacijo in reševanje dejanskih problemov, ki so znani zaposlenim, višja je raven opolnomočenja. Pomembne informacije kažejo na visoko zaupanje managementa v zaposlene in pričakovanje, da bodo te informacije učinkovito uporabili pri vsakodnevnem delu, npr. pri odločanju. Management hkrati pričakuje, da jih bodo zaposleni oskrbovali z novimi idejami in predlogi. Sagie tudi pravi, da lahko takšen program deljenja informacij postane orodje nadaljnjega organizacijskega razvoja. Tudi Zupanova (2001, 34) dokazuje, da je potrebno mnogo izmenjave informacij in usposabljanja, da zaposleni spoznajo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in hkrati izboljšajo lastno uspešnost. Hkrati je izmenjava informacij z zaposlenimi povezana tudi z zadovoljstvom pri delu in z zaupanjem v sprejete odločitve, kar krepi samozavest zaposlenih in pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.

Poleg formalnih omrežij znotraj organizacije postanejo v mislečem okolju vedno bolj pomembni tudi odprti odnosi z zunanjimi povezavami, saj nove ideje pogosto dobimo prav od strank ali partnerjev (Černe in drugi 2011, 11).

4.5 Ozaveščeno okolje

Četrta faza poslovne evolucije je ozaveščeno okolje. Kot pravi Bulčeva (2006, 67) zadnja evolucijska faza izziva večino danes znanih poslovnih modelov, metodologij, predmetov poslovanja in tudi vrednote, vedenja, obstoječe oblike sobivanja, povezovanja ter dojemanja sveta. Vrača se k osnovni enoti povezovanja, k človeku. S tem, ko v sredino dogajanja postavlja človeka, se pri iskanju rešitev vedno bolj zanaša na njegovo notranjost. Zato je po mnenju Bulčeve temeljni vzvod za razvoj ozaveščenih okolij posameznik, njegove ključne sposobnosti in vrednote (glej Sliko 4.6).

Slika 4.6: Model evolucije poslovnega sistema – ozaveščeno okolje



Vir: prirejeno po Bulc (2006, 29).

V ozaveščenem okolju vir za ustvarjanje dodane vrednosti predstavlja **intuitivnost**. Ustvarjalnost, ki jo poznamo iz mislečega okolja, skupaj z delavnostjo in znanjem postane stabilna osnova poslovnega sistema. Vlogo zmagovalnega dejavnika na trgu pa je prevzela

življenjska energija posameznika. S tem se inovativnost pridruži produktivnosti in kakovosti pri zagotavljanju vstopnih oziroma pričakovanih dejavnikov na trgu. Vedno večjo vlogo dobivajo vrednote, kot so pozitiven odnos do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev, odprtost, spoštovanje, zaupanje in različnost (Bulc 2006, 36). Te vrednote odločajo o sestavi ustvarjalnih mrež oziroma pajčevin, vključno z odjemalci in dobavitelji (Bulc 2006, 37).

Sodelovanje poteka v neformalnih oblikah, in sicer na osnovi intelektualnega kapitala in sistema vrednot. V tej evolucijski fazi postane ključni cilj vodenja holistični posameznik. Z izrazom holistični posameznik Bulčeva (2006, 36) označuje osebo, »ki je povsem odprta za neprestano učenje, kreativno sodelovanje in povezovanje tako znotraj organizirane skupine, v kateri se poslovno povezuje, kot tudi v odnosu do okolice, in sicer v hierarhičnih in horizontalnih odnosih; stremlje po napredku, pozitivnem odnosu do sveta in življenja, je neprestano na poti uresničevanja svojega poslanstva«. Seveda pa je posameznik omejen z obsegom pridobljenega znanja, s stopnjo prebujene ustvarjalnosti in pripravljenostjo za aktivno vključevanje (Bulc 2006, 36).

Faza mislečega okolja je nakazovala, da bo dinamika neprestanih sprememb veliko večja, kot smo je bili vajeni v prvih dveh evolucijskih fazah. Pri ozaveščenem okolju so spremembe resničen način in gonilo obstoja (Bulc 2006, 35). Prav zato vodenje v četrti fazi ni obremenjeno ne s cilji ne s potjo, temveč se ves čas giblje. Prilagaja se neprestanim spremembam v vsebini in načinu vodenja. Vodi jih močna intuicija, ki je skladna z vizijo in poslanstvom (Bulc 2006, 67). Voditelj zna oceniti, začutiti in videti, kdo so primerni člani timov za izpolnitev zelenega. Pri tem gre za pretočnost misli, odprtost in vedenje. Vodstvo ozaveščenega okolja je uspešno, ko izziva, usmerja, povezuje, jasno oblikuje pravila igre in z zgledom vzpostavlja vrednote. Ne gre več za tekmovalnost, kdo bo prvi, temveč za izpolnitev skupnega poslanstva. Za uresničitev slednjega je potreben močan socialni kapital, ki se meri s stopnjo povezanosti, odkritosti in sposobnostjo sodelovanja med člani skupnosti (Bulc 2006, 68).

5 ANALIZA JAVNIH ZAVODOV S PODROČJA KULTURE V SLOVENIJI

5.1 Predmet in problem raziskovanja

Predmet raziskovanja so slovenski javni zavodi s področja kulture. V raziskavi ugotavljam, kakšna je trenutna stopnja razvoja poslovnih procesov v teh javnih zavodih. Predvsem me zanima, ali se razvijajo v smeri učeče se organizacije. Pri tem se bom oprla na štiri kazalnike: 1. kako se odzovejo na spremembe v okolju; 2. kakšen pomen dajejo znanju; 3. ali in kako merijo kakovost; 4. kako obravnavajo uporabnika storitev.

Po mojem osebnem mnenju in iz praktičnih izkušenj predpostavljam, da slovenskim javnim zavodom s področja kulture pri prehodu iz tradicionalne v učečo se organizacijo predstavljajo poglobitni problem naslednji dejavniki:

- med zaposlenimi ni zaupanja in zato tudi ne odkrite in konstruktivne komunikacije;
- preslabo poznavanje možnosti, ki jih nudi evalvacija in zato neuporaba tega orodja;
- upiranje spremembam in premajhna želja po stalnih izboljšavah;
- nepoznavanje razsežnosti učinkov in pozitivnih posledic timskega dela;
- neorganiziran pristop k izvajanju posameznih projektov;
- nesistematizirano delo z uporabniki storitev;
- premajhen iztržek glede na vložen trud.

5.2 Cilji in hipoteze

Na podlagi predmeta raziskovanja in problema sem opredelila naslednja cilja raziskave:

- ugotoviti, kakšno je trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah;
- ugotoviti, kakšno je trenutno stanje v slovenskih kulturni organizacijah na posameznih področjih delovanja.

V magistrski nalogi bom preverjala naslednje hipoteze:

1. H1: V slovenskem javnem sektorju obstaja interes za neprestane izboljšave in s tem stalno večanje uspešnosti ter učinkovitosti.

Učeča se organizacija se nenehno prilagaja okolju in si želi izboljšav na vseh področjih delovanja. V učeči se organizaciji zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo. Da lahko stalno vzdržujejo kakovost, poglobljajo odnos s strankami in dobavitelji, uspešno uresničujejo zastavljeno strategijo in zvišujejo zadovoljstvo strank, morajo neprestano slediti kulturi sprememb in prilagajanja.

2. H2: Znanje je ozaveščeno kot vrednota, ki ustvarja dodano vrednost, in se med sodelavci izmenjuje.

Znanje je gradnik konkurenčne prednosti učeče se organizacije. Učeča se organizacija dejavno upravlja proces učenja, ustvarja zakladnico znanja, analizira vrednost socialnih mrež in povezav, skrbi za dejavno interakcijo med zaposlenim, timom in organizacijo ter svoje prakse prenaša navzven do svojih strateških partnerjev. Vlaganje v znanje, obvladovanje in izkoriščanje znanja vsakega posameznika je zato postalo ključnega pomena za uspeh organizacije.

3. H3: Zaposleni se zavedajo pomena merjenja kakovosti kot orodja za obvladovanje in izboljšanje svojega poslovanja.

Kakovost opredelimo glede na to, kako učinkovito zadovoljuje potrebe uporabnika in pri tem upoštevamo, da se njegove potrebe neprestano spreminjajo. Če želimo, da bodo zaposleni delali kakovostno, mora biti delovno okolje prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo managerjem zaupati.

4. H4: V ospredje stopa uporabnik javnih storitev, ki se mu storitve prilagajajo.

V učeči se organizaciji stopa v ospredje stranka, kot osrednji element opazovanja, ki se ji storitve in izdelki zaradi konkurenčnega boja neprestano prilagajajo. Pri tem je pomembno, da se organizacije zavedajo, da ni dovolj, da potrebam strank le sledijo, temveč morajo prevzeti dejavno vlogo pri oblikovanju sprememb.

5.3 Metode dela

Empirično raziskovanje sem zasnovala na podlagi poglobljenega pregleda strokovne literature. Za pridobitev želenih podatkov sem uporabila metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer anketiranje s pomočjo spletnega vprašalnika. Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov in vsebuje vprašanja o stalnih izboljšavah, znanju, kakovosti ter uporabnikih storitev. Vprašalnik je zajemal tudi nekaj demografskih podatkov o anketirancih.

Podatki, pridobljeni iz vprašalnikov, so bili statistično obdelani s statističnim programskim paketom SPSS.

5.3.1 Vzorec anketirancev

V raziskavo sem vključila javne zavode s področja kulture, ki so zavedeni v evidenci na podstrani »Razvidi, evidence, registri« na spletni strani Ministrstva za kulturo. V imenu datoteke je naveden datum 3. 10. 2014. Evidenca vsebuje le podatke o imenih zavodov z njihovimi naslovi, zato sem jo za lažje delo dopolnila z imeni direktorjev in njihovimi spletnimi naslovi. V evidenci so skupaj navedeni 203 zavodi, vendar nimajo vsi javno dostopnih kontaktnih podatkov. Pet direktorjev je anketo izpolnilo že v fazi testiranja vprašalnika, zato je bila prošnja za izpolnitev ankete poslana 191 anketirancem. Poslana je bil neposredno na naslove direktorjev, le v 18 primerih je bila poslana na naslov info ali tajništvo, saj drugega kontaktnega naslova ni bilo na voljo.

5.3.2 Oblikovanje vprašalnika

Za zbiranje podatkov sem uporabila vprašalnik. Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala iz treh že obstoječih vprašalnikov o učeči se organizaciji, ki sem jih našla na spletu:

1. *Learning Organization Survey* (Garvin in drugi 2008)
2. *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Watkins in Marsick 1999)
3. *Learning Organization Questionare* (Honey 1993)

Povezave do vprašalnikov navajam v poglavju Literatura in viri. Del vprašanj sem dodala sama. Uporabila sem petstopenjsko Likertovo lestvico merjenja strinjanja, kjer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Prvi del vprašalnika, sklop vprašanj o stalnih izboljšav, je sestavljen iz trditve o odnosu vodje do zaposlenih, napakah in težavah, komunikaciji med zaposlenimi in sodelovanju med zaposlenimi.

Drugi del vprašalnika, sklop vprašanj o znanju, sestavljajo trditve s področja uvajanja novosti in odnosa do novih idej ter izobraževanja zaposlenih.

Tretji del vprašalnika, sklop vprašanj o kakovosti, zajema trditve o pomenu kakovosti in o uvajanju zaposlenih ob prihodu na novo delovno mesto.

Četrty del vprašalnika, sklop o uporabniku storitev, sestavljajo trditve o zbiranju informacij, konkurenci, odnosu do uporabnikov in ugledu organizacije.

Peti sklop vprašanj zajema temeljne demografske informacije o anketirancih, kot so področje delovanja, število zaposlenih, regija delovanja in vir financiranja.

5.3.3 Testiranje vprašalnika in zbiranje podatkov

Prvo obliko vprašalnika sem testirala na vzorcu 5 direktorjev z različnih področjih delovanja (muzej, gledališče, knjižnica). Testiranje je pokazalo, da je moramo določena vprašanja nekoliko spremeniti in dopolniti. To so bila tri vprašanja, na katera so mi anketiranci med reševanjem zastavili dodatna vprašanja, da so jih lahko nedvoumno razumeli. Glede dolžine in težavnosti anketiranci niso imeli pripomb, zato je dolžina ankete ostala nespremenjena.

Anketiranje sem izvajala s pomočjo spletnega orodja Survey Monkey. Anketa je bila anonimna. Prošnjo za izpolnitev ankete sem poslala na 191 naslovov. Po šestih dneh sem analizirala število in popolnost prispelih odgovorov. Za večjo odzivnost sem vsem anketirancem z istega naslova spletne pošte poslala zahvalo za sodelovanje. V istem sporočilu sem vse, ki še niso izpolnili ankete, prijazno povabila, da to še storijo. Pet dni po drugem pošiljanju sem zbiranje podatkov zaključila. Povratno informacijo sem prejela od 58 anketirancev (29,6 %), od tega jih je 52 anketo izpolnilo v celoti. Med 58 anketirancev, ki so izpolnili anketo, so šteli tudi anketiranci iz testnega vzorca. V analizo so vključeni vsi odgovori.

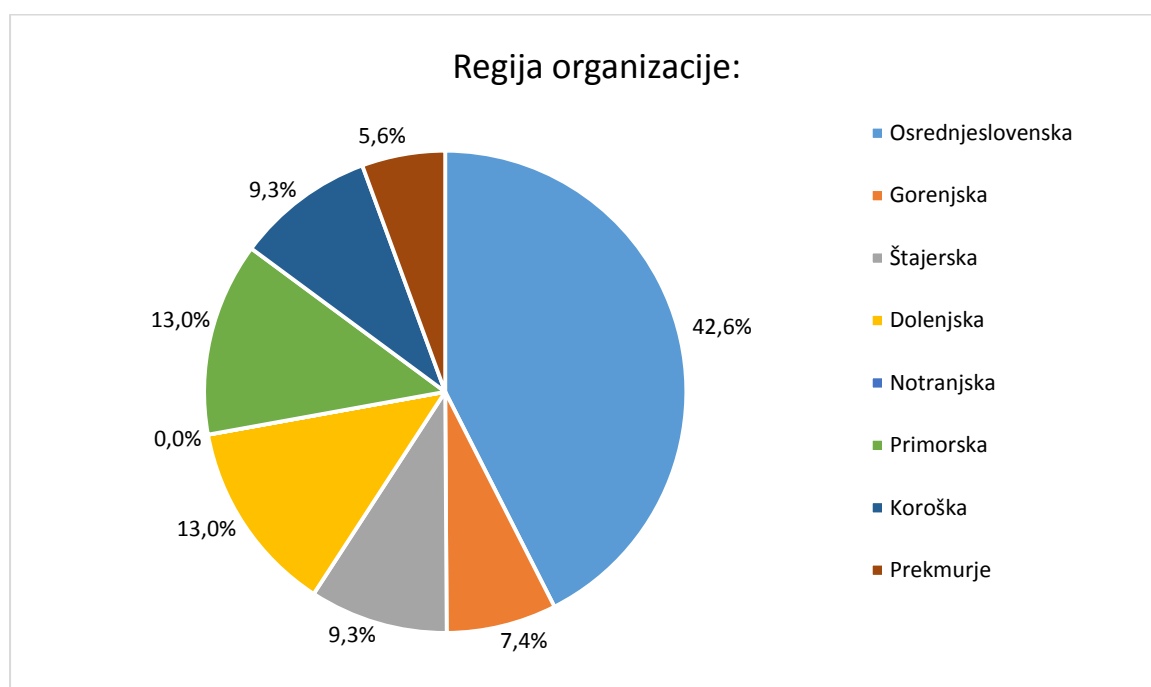
5.4 Prikaz pridobljenih podatkov

Podatki iz raziskave so prikazani v treh podpoglavjih. V prvem podpoglavju so zaradi preglednosti obravnavane vsebine osnovni statistični pokazatelji spremenljivk predstavljeni po sklopih. V drugem podpoglavju je prikazano trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah. Nazadnje je predstavljeno trenutno stanje na različnih področjih delovanja.

Podatke predstavljam s pomočjo slik in tabel s številčnimi podatki ter spremljajočimi deskriptivnimi komentarji o ugotovljenem stanju.

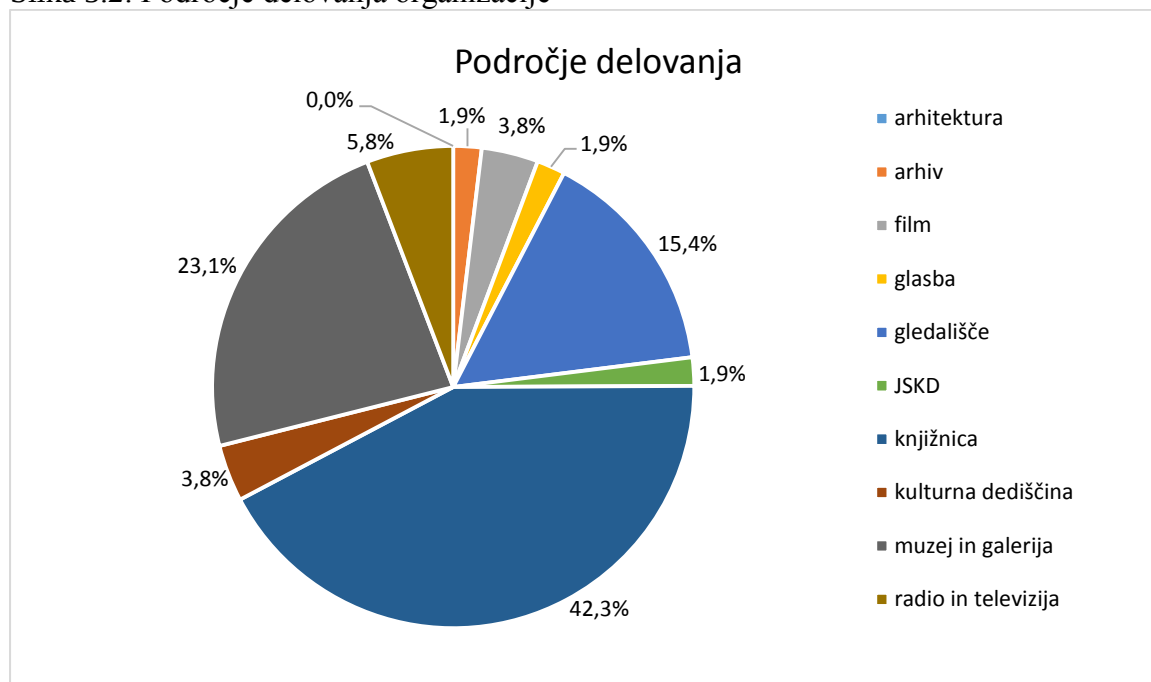
5.4.1 Osnovni statistični pokazatelj spremenljivk

Slika 5.1: Regija sodelujoče organizacije



Med kulturnimi organizacijami, ki so se odzvale na raziskavo, jih 42,6 % prihaja iz osrednje Slovenije, 13 % z Dolenjske in s Primorske, 9,3 % s Štajerske in Koroške, 7,4 % z Gorenjske in 5,6 % s Prekmurja. Z Notranjske ni bilo nobenega odgovora, čeprav kulturne organizacije v tej regiji delujejo (glej Sliko 5.1).

Slika 5.2: Področje delovanja organizacije



Najbolj množično so se odzvale knjižnice z 42,3 %. Nekoliko manj so zastopani muzeji in galerije s 23,1 % ter gledališča s 15,4 %. Sledi radio in televizija s 5,8 %. Enakovredno sta s 3,8 % zastopani področji filma in kulturne dediščine. Prav tako so enakovredno zastopana področja arhivov, glasbe in JSKD z 1,9 %. Za področje arhitekture se ni odzvala nobena organizacija (glej Sliko 5.2).

5.4.2 Trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah

5.4.2.1 Odnos do stalnih izboljšav

Tabela 5.1: Odnos vodje do zaposlenih

	povp.	N	st. odklon
1. Kot vodja pozorno poslušam.	4,43	58	,678
2. Kot vodja spodbujam k skupni razpravi.	4,56	57	,682
3. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj z zaposlenimi prepoznamo probleme.	4,50	58	,731
4. Kot vodja zaupam zaposlenim.	4,31	58	,730
5. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj izboljšamo delo na podlagi preteklega dela.	4,47	58	,706
6. Kot vodja kritiziram stališča, ki se razlikujejo od mojega razmišljanja.	1,86	58	,981
7. Ko zaposleni naredi napako, mu jo kot vodja pomagam rešiti, da naslednjič ne bo naredil enake	4,38	58	,813

napake.			
8. Kot vodja priznavam svoje lastne omejitve glede znanja, informacij in strokovnosti.	4,52	58	,682
9. Kot vodja priznam napako in jo poskušam popraviti.	4,66	58	,762
10. Ko zaposleni naredi napako, ga kot vodja kritiziram.	2,05	58	1,050

Anketo so izpolnjevali direktorji kulturnih organizacij, zato so v tem sklopu odgovarjali predvsem o svojem odnosu do podrejenih. Ugotovimo lahko, da se direktorji zavedajo pomena sodelovanja z zaposlenimi, saj se odgovori v povprečju gibljejo okoli ocene 4 in več. Svojim zaposlenim zaupajo, jih pozorno poslušajo ter spodbujajo k skupni razpravi. Odprti so do različnih stališč in jih ne kritizirajo. Prav tako kot vodje ne kritizirajo zaposlenih, kadar naredijo napako, temveč jim poskušajo pomagati, da naslednjič ne bodo ponovili enake napake. Svojih omejitev glede znanja, informacij in strokovnosti se zavedajo. Ravno tako priznajo svoje napake in jih poskušajo popraviti (glej Tabelo 5.1).

Tabela 5.2: Napake in problemi, ki nastanejo pri delu

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji zaposleni odkrito govorijo o napakah, ker se iz njih želijo kaj naučiti.	3,70	57	,999
2. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za napako.	3,33	57	1,006
3. Če v naši organizaciji napraviš napako, ti pogosto očitajo.	2,46	57	1,196
4. V naši organizaciji zaposleni gledajo na probleme kot na priložnosti za učenje in rast.	3,32	57	,890
5. V naši organizaciji si zaposleni želijo izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah.	4,11	57	,838

Podatki kažejo, da zaposleni o napakah odkrito govorijo, saj se iz njih želijo nekaj naučiti. Prav tako jim problemi predstavljajo priložnost za rast in učenje. Pripravljeni so prevzeti odgovornost za napako. Velik del anketirancev se ne strinja, da zaposlenemu, ki napravi napako, pogosto to tudi očitajo. Veliko bolj se strinjajo s trditvijo, da si zaposleni želijo izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah (glej Tabelo 5.2).

Tabela 5.3: Komunikacija med zaposlenimi

	povp.	N	st.
--	--------------	----------	------------

			odklon
1. V naši organizaciji lahko odkrito poveš, kar imaš v mislih.	4,28	57	,940
2. V naši organizaciji ljudje svobodno in odkrito povedo svoje mnenje o nečem (feedback).	3,88	57	1,001
3. V naši organizaciji zaposleni poslušajo mnenje drugega, preden spregovorijo.	3,46	56	,972
4. Ko zaposleni v naši organizaciji predstavijo svoje mnenje, hkrati vprašajo, kaj si o tem mislijo ostali.	3,54	57	,908
5. V naši organizaciji različna mnenja raje obravnavamo v manjših skupinah kot pa skupaj.	2,93	56	1,110
6. Če se večina zaposlenih v naši organizaciji z določeno odločitvijo ne strinja, je ne bodo sprejeli in spoštovali.	3,51	57	1,054
7. V naši organizaciji so zaposleni navajeni vprašati »zakaj« ne glede na položaj delovnega mesta.	4,02	57	,973
8. V naši organizaciji pride med debatami tudi do konstruktivnih konfliktov.	4,00	57	,886
9. V naši organizaciji med razpravami nikoli ne posvečamo pozornosti različnim stališčem.	1,63	57	,858
10. V naši organizaciji med pogovori iščemo različna mnenja.	4,11	57	,838

Ugotovimo lahko, da med zaposlenimi poteka odkrita komunikacija in to ne glede na položaj delovnega mesta. Zaposleni lahko odkrito povedo, kaj imajo v mislih in si svobodno izmenjujejo svoja mnenja o nečem (feedback). Različna mnenja raje kot v manjših skupinah obravnavajo skupaj. Med razpravami tako posvečajo pozornost različnim stališčem in iščejo različna mnenja, zato prihaja med debatami tudi do konstruktivnih konfliktov. Analiza tudi kaže, da zaposleni poslušajo sogovornika, preden spregovorijo, in da ob predstavitvi svojega razmišljanja želijo dobiti tudi povratno informacijo od poslušalcev.

Zanimiv je podatek, da se večina anketiranih strinja, da ne bodo sprejeli odločitve, če se večina zaposlenih v organizaciji z njo ne strinja. To pomeni, da je uvajanje novosti, če se zaposleni ne strinjajo, težko ali nemogoče (glej Tabela 5.3).

Tabela 5.4: Sodelovanje med zaposlenimi

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji si zaposleni med seboj zaupajo.	3,70	57	,886
2. V naši organizaciji se zaposleni med seboj spoštujejo.	3,75	56	,939
3. V naši organizaciji je za uspeh nagrajen celoten tim in ne le določeni posamezniki.	3,79	56	1,107
4. Naša organizacija prepozna zaposlene, ki	4,44	57	,756

prevzamejo pobude.			
5. Ko v naši organizaciji naletimo na problem, skupaj poskušamo najti najboljšo rešitev.	4,28	57	,750
6. Naša organizacija povabi zaposlene, da prispevajo k viziji organizacije.	4,42	57	,755
7. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za svoje delo.	3,68	57	1,088

Analiza kaže, da med zaposlenimi v slovenskih kulturnih organizacijah vlada zaupanje in spoštovanje. Bolj kot posameznik je cenjen tim, zato tudi probleme rešujejo skupaj. Prepoznajo pa zaposlene, ki prevzamejo pobude in odgovorno opravljajo svoje delo. Zaposleni so vabljeni, da prispevajo k skupni viziji organizacije (glej Tabelo 5.4).

5.4.2.2 Stanje glede na odnos do znanja

Tabela 5.5: Uvajanje novosti in odnos do novih idej

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji zaposleni cenijo nove ideje.	3,96	57	,906
2. Nova ideja bo zaposlene zanimala le, če je že dovolj dolgo prisotna v organizaciji.	2,58	57	1,149
3. V naši organizaciji se zaposleni zelo pogosto upirajo svežim idejam.	2,72	57	1,146
4. V naši organizaciji nove ideje ovrednotimo.	3,46	57	1,036
5. Naša organizacija pogosto preizkuša nove načine dela.	3,60	57	,923
6. V naši organizaciji zaposlene spodbujamo, da poskušajo različne načine, da bi nekaj dosegli.	4,12	57	,734
7. Delam v okolju, kjer se stvari stalno spreminjajo.	3,96	57	,999
8. V naši organizaciji sistematično spremljamo, kaj bi še lahko izboljšali.	4,05	57	,833

Velik del anketirancev se strinja, da dela v okolju, kjer se stvari stalno spreminjajo. Odgovori pri trditvah o uvajanju novih idej se v povprečju gibljejo okoli ocene 2. Anketiranci se ne strinjajo, da se zaposleni upirajo svežim idejam in da so novim idejam naklonjeni le, če so z njimi dovolj dolgo seznanjeni. To kaže, da so odprti in cenijo nove ideje. Zato nove ideje tudi ovrednotijo in sistematično spremljajo, kaj bi še lahko izboljšali. Zaposleni preizkušajo različne načine dela, k čemur so tudi spodbujeni (glej Tabelo 5.5).

Tabela 5.6: Izobraževanje zaposlenih

	povp.	N	st. odklon
--	--------------	----------	-------------------

1. V naši organizaciji zaposleni prepoznajo veščine, ki jih bodo potrebovali za prihodnje delo.	3,84	56	,869
2. V naši organizaciji si ljudje medsebojno pomagajo pri učenju.	3,93	56	1,006
3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas, da se učijo.	3,68	56	1,011
4. V naši organizaciji so ljudje za izobraževanje nagrajeni.	3,36	56	1,202
5. V naši organizaciji se ljudi spodbuja, da se držijo pravilnikov.	4,02	56	,842

Analiza kaže, da se odgovori v povprečju gibljejo okoli ocene 3. Razlika med najvišjo in najnižjo oceno znaša 0,57 odstotne točke. Večje strinjanje je le pri trditvi, da se zaposlene spodbuja, da se držijo pravilnikov. Anketiranci se strinjajo, da zaposleni prepoznajo veščine, ki jih bodo potrebovali za nadaljnje delo in da si pri učenju med seboj pomagajo. Pri trditvi, da so zaposleni za izobraževanje nagrajeni, so direktorji, ki so bili anketirani v testnem delu ankete, izrazili težavo, da nimajo ustreznega orodja za nagrajevanje. Zato lahko domnevamo, da se nekateri anketiranci prav zaradi tega s to trditvijo ne strinjajo. Zaposleni imajo tudi čas, da se učijo (glej Tabelo 5.6).

Tabela 5.7: Medsebojno izobraževanje

1. Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo:	povp.	N	st. odklon
• strokovnjaki iz drugih oddelkov	3,04	56	1,513
• strokovnjaki zunaj naše organizacije	3,25	55	1,456
• stranke in odjemalci	3,34	56	1,431
• dobavitelji	2,73	56	1,433

Pri trditvah o medsebojnem izobraževanju je razlika med najvišjo in najnižjo oceno 0,61 odstotne točke, vendar pa so odgovori veliko bolj razpršeni kot pri ostalih vprašanjih v anketi. Največ sodelovanja in medsebojnega izobraževanja poteka v organizacijah med strankami, sledi sodelovanje s strokovnjaki iz drugih organizacij, nato pa sodelovanje znotraj organizacije. Najmanjše je sodelovanje z dobavitelji (glej Tabelo 5.7).

5.4.2.3 Stanje glede na odnos do kakovosti

Tabela 5.8: Pomen kakovosti

	povp.	N	st. odklon

1. Naši zaposleni kljub obremenitvam najdejo čas, da ocenijo potek dela.	3,61	56	,966
2. V naši organizaciji so zaposleni preveč zaposleni, da bi svoj čas vlagali v izboljšave.	2,23	56	,991
3. V naši organizaciji preprosto ni časa za razmislek.	1,79	56	,909
4. V naši organizaciji je količina na prvem mestu, npr. poudarek je na količini opravljenega dela.	1,76	55	,838
5. V naši organizaciji je prva kakovost, npr. poudarek je na izboljšanju kakovosti storitev.	4,16	56	,848
6. V naši organizaciji se po končanem projektu zberemo in ovrednotimo projekt (kaj je bilo dobro in kaj slabo ter kaj bi lahko izboljšali).	3,98	56	,944

Analiza kaže, da se anketiranci večinoma strinjajo, da je kakovost na prvem mestu in je izpodrinila količino opravljenega dela. Strinjajo se tudi, da imajo zaposleni kljub svojim zadolžitvam dovolj časa, da ocenijo potek dela, o njem razmislijo in ga izboljšajo. Večina anketirancev je tudi odgovorila, da se po končanem projektu v organizaciji zberejo in ovrednotijo opravljeno delo (glej Tabelo 5.8).

Tabela 5.9: Uvajanje ob prihodu na novo delovno mesto

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji novo zaposlene ustrezno uvajamo na njihovo delovno mesto.	4,28	53	,863
2. V naši organizaciji so zaposleni deležni ustreznega uvajanja, ko jih premestimo na novo delovno mesto.	3,98	53	1,047
3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas za izobraževanje in uvajanje.	3,96	54	1,009

Odgovori kažejo, da organizacije dajo velik pomen uvajanju zaposlenega na delovno mesto, saj ustrezno uvajajo tako nove zaposlene kot tiste, ki so bili premeščeni na novo delovno mesto. Zaposlenim dajo tudi čas za uvajanje in izobraževanje (glej Tabelo 5.9).

5.4.2.4 Stanje glede na odnos do uporabnika storitev

Tabela 5.10: Zbiranje informacij

1. Naša organizacija sistematično zbira informacije o:	povp.	N	st. odklon
• tekmečih/konkurentih	2,87	55	1,203
• strankah	3,93	54	1,007
• ekonomskih in socialnih trendih	3,51	55	,979
• tehnoloških trendih	3,53	55	1,120

Odgovori anketirancev kažejo, da kulturne organizacije sistematično zbirajo informacije o svojih konkurentih, strankah, ekonomskih in socialnih trendih ter tehnoloških trendih. Glede na analizo najbolj sistematično zbirajo podatke o strankah, še najmanj pa informacije o svojih konkurentih. Anketiranci iz testnega vprašalnika so pri zbiranju informacij o tehnoloških trendih imeli tudi pripombo, da trende že lahko spremljajo, vendar pa jim zaradi omejenih finančnih sredstev ne morejo slediti (glej Tabelo 5.10).

Tabela 5.11: Odnos do uporabnika

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji cenimo in upoštevamo mnenja strank.	4,56	55	,601
2. V naši organizaciji pripravljamo programe in storitve v sodelovanju z uporabniki.	3,93	55	,940
3. V naši organizaciji sistematično anketiramo obiskovalce/uporabnike, da bi izvedeli, kakšne so njihove potrebe.	3,44	55	1,067
4. V naši organizaciji uživamo zaupanje vseh strank.	3,80	55	,730

Odnos do uporabnika je za anketirance zelo pomemben, zato zelo cenijo in upoštevajo mnenja strank. Programe pripravljajo v sodelovanju z njimi in jih z namenom, da bi zadovoljili njihove potrebe, tudi sistematično anketirajo. Anketiranci so prepričani, da njihova organizacija uživa zaupanje vseh strank, saj je bila ta trditev najnižje ocenjena z oceno 3 (glej Tabelo 5.11).

5.4.3 Trenutno stanje v slovenskih kulturnih organizacijah po področjih delovanja

V tem podpoglavju so organizacije združene v tri skupine po sorodnih področjih delovanja, kar omogoča bolj pregledno analitično obravnavo:

1. skupina: knjižnice;
2. skupina: kulturna dediščina v širšem pomenu besede (arhitektura, arhivi, kulturna dediščina ter muzeji in galerije);
3. skupina: uprizoritvena umetnost (film, glasba, gledališče, JSKD in RTV).

Anketa je omogočala, da lahko organizacije poleg navedenih področij delovanja izberejo drugo možnost in same dodajo področje delovanja. Te so v spodnjih tabelah zavedene posebej, pred analizo zgoraj omenjenih treh področij.

Zanimivo je, da podatki v spodnjih tabelah kažejo zelo majhna odstopanja med odgovori skupin. Hkrati so povprečja njihovih odgovorov primerljiva s povprečji iz predhodne analize trenutnega stanja v slovenskih kulturnih organizacijah.

5.4.3.1 Odnos do stalnih izboljšav

Tabela 5.12: Odnos vodje do zaposlenih

Področje delovanja		1. Kot vodja pozorno poslušam.	2. Kot vodja spodbujam k skupni razpravi.	3. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj z zaposlenimi prepoznamo probleme.	4. Kot vodja zaupam zaposlenim.	5. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj izboljšamo delo na podlagi preteklega dela.
	povp.	4,67	4,67	4,00	3,67	4,00
	N	3	3	3	3	3
	st. odklon	,577	,577	1,000	,577	,000
1	povp.	4,50	4,71	4,45	4,36	4,41
	N	22	21	22	22	22
	st. odklon	,512	,463	,671	,581	,796
2	povp.	4,53	4,67	4,80	4,73	4,73
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,743	,617	,414	,594	,458
3	povp.	4,22	4,28	4,39	4,00	4,39
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	,808	,895	,916	,840	,778

Področje delovanja		6. Kot vodja kritiziram stališča, ki se razlikujejo od mojega razmišljanja.	7. Ko zaposleni naredi napako, mu jo kot vodja pomagam rešiti, da naslednjič ne bo naredil enake napake.	8. Kot vodja priznavam svoje lastne omejitve glede znanja, informacij in strokovnosti.	9. Kot vodja priznam napako in jo poskušam popraviti.	10. Ko zaposleni naredi napako, ga kot vodja kritiziram.
	povp.	2,33	4,00	4,33	4,67	2,67
	N	3	3	3	3	3
	st. odklon	1,528	1,000	,577	,577	1,528
1	povp.	1,73	4,36	4,50	4,73	1,82
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,827	,727	,512	,456	,958
2	povp.	1,80	4,67	4,80	4,60	1,87
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,014	,724	,561	1,056	,990
3	povp.	2,00	4,22	4,33	4,61	2,39
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,085	,943	,907	,850	1,092

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Iz zgornje tabele je razvidno, da so odstopanja med odgovori majhna ne glede na razdelitev organizacij po področjih delovanja. Direktorji ocenjujejo svoj odnos do zaposlenih kot zelo dober, saj so ga ocenili s povprečno oceno 4 in več. Nekoliko slabše so svoj odnos do zaposlenih ocenili direktorji iz skupine uprizoritvenih umetnosti, in sicer pri vprašanjih, ki se nanašajo na kritiko – kritizirajo drugačna stališča in napake zaposlenih. Pri teh dveh vprašanjih so pri uprizoritvenih umetnostih ocene najbolj razpršene. Tudi pri kulturni dediščini opazimo večjo razpršenost odgovorov pri vprašanju o kritiziranju drugačnih stališč (standardni odklon 1,014) in priznanju ter rešitvi napake (standardni odklon 1,056).

Če povzamemo, podatki kažejo, da so odnosi med direktorji in zaposlenimi izredno dobri in primer zglede učeče se organizacije. Vendar se postavlja vprašanje, ali so odgovori resnični in objektivni ali všečni in na nek način pričakovani. Iz podatkov lahko sklepamo, da se direktorji zavedajo, da bi morali organizacije voditi v smeri učeče se organizacije, kar je dober pokazatelj (glej Tabela 5.12).

Tabela 5.13: Napake in problemi, ki nastopijo pri delu

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni odkrito govorijo o napakah, ker se iz njih želijo kaj naučiti.	2. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za napako.	3. Če v naši organizaciji napraviš napako, ti pogosto očitajo.	4. V naši organizaciji zaposleni gledajo na probleme kot na priložnosti za učenje in rast.	5. V naši organizaciji si zaposleni želijo izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah.
	povp.	3,50	3,50	2,50	2,50	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,707	,707	,707	,707
1	povp.	3,64	3,41	2,41	3,09	4,09
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,790	,796	1,141	,684	,811
2	povp.	3,67	3,33	2,20	3,40	4,00
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,291	1,234	1,320	,986	1,000
3	povp.	3,83	3,22	2,72	3,61	4,17
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,043	1,114	1,227	,979	,786

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Podatki kažejo, da so se o napakah najbolj odkrito pripravljani pogovarjati v skupini uprizoritvenih umetnosti (standardni odklon 1,043) in skupini kulturne dediščine (standardni odklon 1,291). Odgovornost za napako so najbolj pripravljani prevzeti v knjižnicah. Očitke za napravljeno napako najpogosteje poslušajo zaposleni v uprizoritvenih umetnostih. Po drugi strani pa prav v tej skupini najbolj ocenjujejo probleme kot priložnosti za rast, kar kaže na največjo pripravljenost za učenje. Podobno so v tej skupini tudi najbolj željni

izmenjave informacij o dobrih in slabih praksah. V skupini kulturne dediščine so najmanj pripravljeni prevzeti odgovornost za napako in si izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah.

Zaključimo lahko, da so v skupini uprizoritvenih umetnosti najbolj pripravljeni in željni sprejeti napake kot priložnosti za rast in učenje, hkrati pa napake najpogosteje tudi očitajo. Najmanj so se pripravljeni iz napak učiti v skupini kulturne dediščine in mogoče prav zato storjene napake tudi najmanj kritizirajo. V knjižnicah so zaposleni najbolj pripravljeni prevzeti odgovornost za napako (glej Tabelo 5.13).

Tabela 5.14: Komunikacija med zaposlenimi

		1. V naši organizaciji lahko odkrito poveš, kar imaš v mislih.	2. V naši organizaciji ljudje svobodno in odkrito povedo svoje mnenje o nečem (feedback).	3. V naši organizaciji zaposleni poslušajo mnenje drugega preden spregovorijo.	4. Ko zaposleni v naši organizaciji predstavijo svoje mnenje, hkrati vprašajo, kaj si o tem mislijo ostali.	5. V naši organizaciji različna mnenja raje obravnavamo v manjših skupinah kot pa skupaj.
	povp.	4,50	4,00	3,00	3,50	3,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,000	1,414	,707	,707
1	povp.	4,09	3,73	3,55	3,50	3,00
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,868	,985	,858	,802	1,113
2	povp.	4,33	3,87	3,64	3,80	3,00
	N	15	15	14	15	14
	st. odklon	,900	1,060	,842	,941	1,177
3	povp.	4,44	4,06	3,28	3,39	2,72
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,097	1,056	1,179	1,037	1,127

Področje delovanja		6. Če se večina zaposlenih v naši organizaciji z določeno odločitvijo ne strinja, je ne bodo sprejeli in spoštovali.	7. V naši organizaciji so zaposleni navajeni vprašati »zakaj« ne glede na položaj delovnega mesta.	8. V naši organizaciji pride med debatami tudi do konstruktivnih konfliktov.	9. V naši organizaciji med razpravami nikoli ne posvečamo pozornosti različnim stališčem.	10. V naši organizaciji med pogovori iščemo različna mnenja.
	povp.	5,00	4,50	4,50	1,00	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	,707	,000	,707
1	povp.	3,36	4,27	3,91	1,86	3,95
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	1,093	,703	,868	,941	,722
2	povp.	3,80	3,53	3,93	1,60	4,33
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,775	1,060	,961	,828	,816

3	povp.	3,28	4,06	4,11	1,44	4,06
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,127	1,110	,900	,784	,998

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Iz zgornje tabele je razvidno, da najbolj odkrita komunikacija med zaposlenimi poteka v skupini uprizoritvenih umetnosti in to ne glede na položaj delovnega mesta (standardni odklon 1,110). V tej skupini verjetno prav zato med debatami pride do konstruktivnih konfliktov in najbolj pogosto posvečajo pozornost različnim stališčem. Skupina knjižnic ima glede na podatke najslabšo medsebojno komunikacijo in najbolj se strinjajo, da med debatami ne posvečajo pozornosti različnim stališčem. V skupini kulturne dediščine poteka odprt dialog, saj so po teh podatkih najbolj pripravljeni poslušati sogovornika brez prekinjanja in sprejemajo različna mnenja. Analiza tudi kaže, da je ta skupina najbolj pripravljena podati povratno informacijo in po njej sogovornike tudi povprašati. Po drugi strani pa so najmanj pripravljeni sprejeti odločitev, s katero se večina zaposlenih ne strinja. To kaže tudi, da se najbolj upirajo spremembam in imajo težave pri uvajanju novosti.

Povzamemo lahko, da najbolj odkrita in svobodna komunikacija poteka v skupini uprizoritvene umetnosti, največji kulturni dialog je dosežen v skupini kulturne dediščine. Najslabši nivo komunikacije pa imajo v knjižnicah (glej Tabelo 5.14).

Tabela 5.15: Sodelovanje med zaposlenimi

Področje delovanja		1. V naši organizaciji si zaposleni med seboj zaupajo.	2. V naši organizaciji se zaposleni med seboj spoštujejo.	3. V naši organizaciji je za uspeh nagrajen celoten tim in ne le določeni posamezniki.	4. Naša organizacija prepozna zaposlene, ki prevzamejo pobude.	5. Ko v naši organizaciji naletimo na problem, skupaj poskušamo najti najboljšo rešitev.
	povp.	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
	N	2	2	1	2	2
	st. odklon	,000	,000	.	,000	,000
1	povp.	3,82	3,90	3,91	4,59	4,18
	N	22	21	22	22	22
	st. odklon	,588	,625	,811	,503	,588
2	povp.	3,60	3,67	3,87	4,67	4,47
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,910	1,175	1,457	,617	,640
3	povp.	3,61	3,61	3,61	4,11	4,28
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,195	1,092	1,145	1,023	1,018

Področje delovanja		6. Naša organizacija povabi zaposlene, da prispevajo k viziji organizacije.	7. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za svoje delo.
	povp.	4,50	4,00
	N	2	2
	st. odklon	,707	,000
1	povp.	4,50	3,73
	N	22	22
	st. odklon	,598	,767
2	povp.	4,67	3,80
	N	15	15
	st. odklon	,488	1,373
3	povp.	4,11	3,50
	N	18	18
	st. odklon	1,023	1,249

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Ugotovimo lahko, da se najbolj spoštujejo in si zaupajo zaposleni v knjižnicah. Prav tako bolj cenijo tim kot posameznike. Največ pobud in odgovornosti za svoje delo prevzamejo v skupini kulturne dediščine (standardni odklon pri prevzemanju odgovornosti je 1,373). V tej skupini tudi največkrat skupaj rešujejo težave. Glede na podatke je najslabše ocenjeno sodelovanje med zaposlenimi v skupini uprizoritvenih umetnosti in to pri večini vprašanj. Podobno so tudi odgovori v tej skupini najbolj razpršeni.

Zaključimo lahko, da je največ spoštovanja in zaupanja med zaposlenimi prisotnega v knjižnicah, največ proaktivnosti in sodelovanja je opaziti v skupini kulturne dediščine. Najslabše so sodelovanje ocenili zaposleni v skupini uprizoritvenih umetnosti (glej Tabelo 5.15).

5.4.3.2 Stanje glede na odnos do znanja

Tabela 5.16: Uvajanje novosti in odnos do novih idej

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni cenijo nove ideje.	2. Nova ideja bo zaposlene zanimala le, če je že dovolj dolgo prisotna v organizaciji.	3. V naši organizaciji se zaposleni zelo pogosto upirajo svežim idejam.	4. V naši organizaciji nove ideje ovrednotimo.	5. Naša organizacija pogosto preizkuša nove načine dela.
	povp.	4,00	3,50	4,00	2,50	2,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	1,414	2,121	,707
1	povp.	3,86	3,00	2,86	3,36	3,36
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,774	,976	1,082	,790	,658

2	povp.	4,07	2,33	2,33	3,53	3,80
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,033	1,397	1,234	1,125	,862
3	povp.	4,00	2,17	2,72	3,61	3,83
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,029	,985	1,074	1,145	1,150

Področje delovanja		6. V naši organizaciji zaposlene spodbujamo, da poskušajo različne načine, da bi nekaj dosegli.	7. Delam v okolju, kjer se stvari stalno spreminjajo.	8. V naši organizaciji sistematično spremljamo, kaj bi še lahko izboljšali.
	povp.	4,00	4,50	4,00
	N	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	,000
1	povp.	4,05	4,14	4,00
	N	22	22	22
	st. odklon	,486	1,037	,816
2	povp.	4,47	3,80	4,27
	N	15	15	15
	st. odklon	,516	1,014	,704
3	povp.	3,94	3,83	3,94
	N	18	18	18
	st. odklon	1,056	,985	,998

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Podatki kažejo, da se v knjižnicah zaposleni najpogosteje upirajo svežim idejam (standardna deviacija 1,082) in da jih nova ideja zanima le, če je dovolj dolgo prisotna v organizaciji. Manjše upiranje zaznamo v skupini uprizoritvenih umetnosti (standardna deviacija 1,074) in še manjše v skupini kulturne dediščine (standardna deviacija 1,234). Nove ideje najbolj cenijo v skupini kulturne dediščine (standardna deviacija 1,033). Ta skupina tudi najpogosteje spodbuja zaposlene, da preizkusijo različne načine dela, da bi nekaj dosegli in sistematično spremlja, kaj bi še lahko izboljšali. Anketa je pokazala, da je skupina uprizoritvenih umetnosti bolj naklonjena ovrednotenju novih idej kot ostali dve. Podobno tudi pogosteje preizkuša nove načine dela.

Povzamemo lahko, da so uvajanju novosti in novim idejam najbolj naklonjeni v skupini kulturne dediščine, največji upor pa je opaziti v knjižnicah (glej Tabelo 5.16).

Tabela 5.17: Izobraževanje zaposlenih

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni prepoznajo veščine, ki jih bodo potrebovali za prihodnje delo.	2. V naši organizaciji si ljudje medsebojno pomagajo pri učenju.	3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas, da se učijo.	4. V naši organizaciji so ljudje za izobraževanje nagrajeni.	5. V naši organizaciji se ljudi spodbuja, da se držijo pravilnikov.
	povp.	3,50	4,00	3,50	2,50	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,000	,707	2,121	,707
1	povp.	3,86	4,00	3,55	3,64	4,09
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,834	,873	,912	,953	,868
2	povp.	3,79	3,86	4,07	3,29	3,93
	N	14	14	14	14	14
	st. odklon	1,122	1,351	,917	1,139	,917
3	povp.	3,89	3,89	3,56	3,17	3,94
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	,758	,963	1,199	1,465	,802

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Pomemben rezultat, ki ga prinaša Tabela 5.17, so visoke povprečne ocene, s katerimi so anketiranci odgovarjali na vprašanja o znanju. To pomeni, da se zavedajo pomena znanja in vlaganja v izobraževanje zaposlenih. V skupini knjižnic so zaposleni za izobraževanje najpogosteje tudi nagrajeni. Najmanj so za to nagrajeni v skupini uprizoritvenih umetnosti. Direktorji, ki so odgovarjali na anketo v okviru testnega anketiranja, so imeli ob tem vprašanju pomislek, da nimajo mehanizmov za nagrajevanje. V nekih določenih okvirih lahko nagradijo le delo, ki je bilo zaradi izobraževanja bolje opravljeno.

Knjižnice so dosegle tudi zelo visoko povprečno oceno 4 pri medsebojni pomoči pri učenju. V skupini kulturne dediščine imajo glede na rezultate ankete zaposleni največ časa za izobraževanje, v ostalih dveh skupinah ga imajo za okoli 0,52 odstotne točke manj. Spodbuden je tudi podatek, da zaposleni prepoznajo veščine, ki jih bodo potrebovali za prihodnje delo. Slednje najbolj prepoznajo v skupini uprizoritvenih umetnosti in knjižnicah, sledi pa jim skupina kulturne dediščine.

Zanimiv je podatek, da so anketiranci z dokaj visoko povprečno oceno (od 3,93 do 4,09) ocenili, da se zaposlene v njihovi organizaciji spodbuja, da se držijo pravilnikov. K temu se jih najbolj spodbuja v knjižnicah (glej Tabelo 5.17).

Tabela 5.18: Medsebojno izobraževanje

Področje delovanja		Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: strokovnjaki iz drugih oddelkov	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: strokovnjaki zunaj naše organizacije	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: stranke in odjemalci	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: dobavitelji
	povp.	3,50	4,50	4,00	4,50
	N	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,707	,000	,707
1	povp.	2,81	2,95	3,57	2,76
	N	21	20	21	21
	st. odklon	1,537	1,432	1,434	1,338
2	povp.	3,07	3,20	3,00	2,13
	N	15	15	15	15
	st. odklon	1,668	1,373	1,512	1,407
3	povp.	3,22	3,50	3,28	3,00
	N	18	18	18	18
	st. odklon	1,478	1,581	1,447	1,455

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Podatki kažejo, da je pri knjižnicah sodelovanje med strokovnjaki znotraj in zunaj organizacije najslabše ocenjeno. Najboljše sodelovanje beležimo pri skupini uprizoritvenih umetnosti. Knjižnice prednjačijo pri sodelovanju s strankami; najslabša pa je pri tej obliki sodelovanja skupina kulturne dediščine. Z dobavitelji najbolje sodeluje skupina uprizoritvenih umetnosti, sledijo knjižnice, na zadnjem mestu pa je skupina kulturne dediščine. Odgovori so ne glede na področje in ne glede na vprašanje pri tem sklopu zelo razpršeni.

Trdimo lahko, da sodelovanje poteka znotraj in zunaj organizacije, s strankami in dobavitelji. Povprečno je sodelovanje ocenjeno z oceno 3, nobena oblika sodelovanja ne izstopa. Najslabše je ocenjeno sodelovanje z dobavitelji, najboljše pa sodelovanje s strankami (glej Tabela 5.18).

5.4.3.3 Stanje glede na odnos do kakovosti

Tabela 5.19: Pomen kakovosti

Področje delovanja	1. Naši zaposleni kljub obremenitvam najdejo čas, da ocenijo potek dela.	2. V naši organizaciji so zaposleni preveč zaposleni, da bi svoj čas vlagali v izboljšave.	3. V naši organizaciji preprosto ni časa za razmislek.	4. V naši organizaciji je količina na prvem mestu, npr. poudarek je na količini opravljenih storitev.	5. V naši organizaciji je prva kakovost, npr. poudarek je na izboljšanju kakovosti storitev.
--------------------	--	--	--	---	--

	povp.	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	N	1	1	1	1	1
	st. odklon	.	.	.	.	.
1	povp.	3,50	2,27	1,86	1,86	4,05
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,802	,827	,889	,774	,722
2	povp.	3,40	2,13	1,67	1,60	4,20
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,121	1,246	,900	,910	,862
3	povp.	3,94	2,22	1,72	1,71	4,33
	N	18	18	18	17	18
	st. odklon	,998	1,003	,958	,849	,970

Področje delovanja	6. V naši organizaciji se po končanem projektu zberemo in ovrednotimo projekt (kaj je bilo dobro in kaj slabo ter kaj bi lahko izboljšali).	
	povp.	4,00
	N	1
	st. odklon	.
1	povp.	3,73
	N	22
	st. odklon	,767
2	povp.	3,87
	N	15
	st. odklon	1,187
3	povp.	4,39
	N	18
	st. odklon	,850

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Ugotovimo lahko, da se vse organizacije, ne glede na področje, zavedajo pomena kakovosti (povprečna ocena 4,19) in jo ocenjujejo veliko bolje kot količino opravljenih storitev (povprečna ocena 1,72). Največji poudarek kakovosti namenja skupina uprizoritvenih umetnosti. Ista skupina po končanem projektu največkrat ovrednoti svoje delo in najvišje ocenjuje trditev, da imajo njeni zaposleni dovolj časa, da ocenijo potek dela. Skupina kulturne dediščine ocenjuje, da imajo njeni zaposleni dovolj časa, za razmislek in da niso toliko zaposleni, da ne bi mogli vložiti čas še v izboljšave (standardni odklon 1,246). Skupina knjižnic se glede na podatke ostalih dveh skupin najbolj strinja, da imajo zaposleni premalo časa, da bi ga namenili za razmislek in investirali v izboljšave. Hkrati ta skupina namenja najmanjši poudarek kakovosti storitev in pomenu evalvacij.

Povzamemo lahko, da se pomena kakovosti in stalnih izboljšav najbolj zaveda skupina uprizoritvenih umetnosti, najmanj pa knjižnice. Vse skupine pa dajo prednost kakovosti pred količino storitev (glej Tabelo 5.19).

5.4.3.4 Stanje glede na odnos do uporabnika storitev

Tabela 5.20: Zbiranje informacij

Področje delovanja		Naša organizacija sistematično zbira informacije o: tekmečih/konkurentih	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: strankah	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: ekonomskih in socialnih trendih	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: tehnoloških trendih
1	povp.	2,36	3,71	3,27	3,73
	N	22	21	22	22
	st. odklon	,848	1,146	,935	,631
2	povp.	3,00	4,13	3,60	3,00
	N	15	15	15	15
	st. odklon	1,309	,640	,828	1,195
3	povp.	3,39	4,00	3,72	3,72
	N	18	18	18	18
	st. odklon	1,290	1,085	1,127	1,406

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Najmanj sistematično zbirajo podatke, razen tehnoloških trendov, v skupini knjižnic. Najbolj sistematično pa v skupini uprizoritvenih umetnosti, kjer najbolj

spremljajo konkurente ter ekonomske in socialne trende. Skupina kulturne dediščine najbolj sistematično zbira informacije o strankah.

Na podlagi ocen lahko rečemo, da se organizacije zavedajo pomena zbiranja informacij. Tega se najbolj zavedajo v skupini uprizoritvenih umetnosti, najmanj pa v knjižnicah (glej Tabelo 5.20).

Tabela 5.21: Odnos do uporabnika

Področje delovanja	1. V naši organizaciji cenimo in upoštevamo mnenja strank.	2. V naši organizaciji pripravljamo programe in storitve v sodelovanju z uporabniki.	3. V naši organizaciji sistematično anketiramo obiskovalce/uporabnike, da bi izvedeli, kakšne so njihove potrebe.	4. V naši organizaciji uživamo zaupanje vseh strank.
--------------------	--	--	---	--

1	povp.	4,68	4,05	3,45	3,82
	N	22	22	22	22
	st. odklon	,477	,722	1,011	,664
2	povp.	4,73	4,13	3,20	3,93
	N	15	15	15	15
	st. odklon	,458	,915	1,146	,799
3	povp.	4,28	3,61	3,61	3,67
	N	18	18	18	18
	st. odklon	,752	1,145	1,092	,767

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Glede na rezultate v skupini kulturne dediščine najbolj cenijo in upoštevajo mnenja strank, pripravljajo programe z uporabniki in uživajo njihovo zaupanje. Zanimivo pa je, da ravno ta skupina najmanj sistematično izvaja ankete, da bi izvedela za potrebe svojih uporabnikov. Ankete najpogosteje izvajajo v skupini uprizoritvenih umetnosti, vendar pa ta skupina najmanj ceni in upošteva mnenje strank ter oblikuje programe z njihovim sodelovanjem. Na splošno pa lahko rečemo, da povprečna ocena 3,42 kaže, da organizacije sicer občasno izvajajo ankete, a to ni njihova stalna praksa. Razpršenost odgovorov to dodatno potrjuje. Podobno so s povprečno oceno 3,8 v dvomih o uživanju zadovoljstva strank. Skupen pogled pa pokaže, da se organizacije zavedajo, da je stranka in njeno mnenje pomembno, predvsem pa morajo razvijati in negovati odnos z njo (glej Tabelo 5.21).

5.5 Analiza in interpretacija podatkov

Na podlagi analize osnovnih statističnih pokazateljev podajam izsledke v naslednjih štirih ugotovitvah:

1. Če želi organizacija spodbuditi zanimanje za stalne izboljšave, morajo njeni zaposleni najprej prevzeti odgovornost za svoje delo. Povprečna ocena 3,68 kaže, da so zaposleni v slovenskih kulturnih organizacijah dokaj pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje delo (glej Tabelo 5.4) in tudi za napake (povprečna ocena 3,33; glej Tabelo 5.2).

V procesu stalnih izboljšav se zaposleni iz napak učijo. Rezultati potrjujejo, da zaposlenim v kulturnih organizacijah napake predstavljajo priložnost za rast in učenje, zato se o njih tudi odkrito pogovorijo (glej Tabelo 5.2).

Napake je treba priznati in se o njih iskreno pogovoriti. Po dobljenih podatkih sodimo, da lahko zaposleni odkrito povedo, kar imajo v mislih (povprečna ocena

4,28), podajo povratno informacijo (povprečna ocena 3,88) in izrazijo drugačno stališče (glej Tabelo 5.3).

Zanimanje in željo po stalnih izboljšavah potrjuje tudi podatek (povprečna ocena 4,05), da sistematično spremljajo, kaj bi še lahko izboljšali (glej Tabelo 5.5). S povprečno oceno 3,98 to še dodatno potrjuje podatek, da zaključene projekte ovrednotijo (glej Tabelo 5.8).

Pri analizi trenutnega stanja po posameznih področjih delovanja prihaja med področji do minimalnih odstopanj. Glede na podatke poteka najbolj odkrita komunikacija med zaposlenimi v skupini uprizoritvenih umetnosti (glej Tabelo 5.14). V tej skupini tudi najpogosteje gledajo na napake kot na priložnosti za učenje (glej Tabelo 5.13) in najbolj redno ovrednotijo projekte (glej Tabelo 5.19). Odgovornost za delo so najbolj pripravljeni prevzeti v skupini kulturne dediščine (glej Tabelo 5.15), odgovornost za napako pa v knjižnicah (glej Tabelo 5.13).

Spodbudno je, da si direktorji glede na dobljene podatke in visoke ocene želijo spodbujati zanimanje za neprestane izboljšave. Ne poznamo pa odgovora, ali to tudi v resnici sistematično počnejo z ustvarjanjem primerne okolja.

2. V slovenskih kulturnih organizacijah se znanje med zaposlenimi izmenjuje, kar so anketiranci potrdili s povprečno oceno 3,04. Ta ocena je nižja od ocene sodelovanja s strokovnjaki zunaj organizacije (3,25) in nižja od ocene sodelovanja z uporabniki storitev (3,34; glej Tabelo 5.7). Kaže, da izmenjava znanja znotraj organizacije poteka, vendar pa ne izstopa in se ne ceni kot posebna vrednota. Odprto ostaja vprašanje, kako poteka izmenjava znanja med zaposlenimi in ali imajo oblikovan kakršen koli sistem za izmenjavo znanja (npr. predstavitev novosti, ki jih je nekdo izvedel na izobraževanju). S tem, ko bi zaposleni poročali o pridobljenem znanju, bi ga ponovili in umestili v smiseln kontekst ter poskrbeli, da bi implicitno zanje prenesli med kolege.

Analiza je pokazala, da zaposleni cenijo nove ideje (povprečna ocena 3,96), hkrati pa jih sprejemajo z zadržkom ali se jim lahko celo upirajo (glej Tabelo 5.5). Upiranje novim idejam lahko zavira izmenjavo znanja med zaposlenimi.

Za izmenjavo znanja moramo zagotoviti tudi okolje, ki spodbuja učenje. Iz podatkov lahko ugotovimo, da si zaposleni med seboj zaupajo, se spoštujejo in skupaj rešujejo probleme (glej Tabelo 5.4). Med njimi poteka odkrita komunikacija (povprečna ocena

4,28), med debatami pa pride tudi do konstruktivnih konfliktov (povprečna ocena 4,00; glej Tabelo 5.3). Vse to oblikuje spodbudno okolje za izmenjavo znanja. Seveda pa morajo takšno okolje podpirati direktorji, ki glede na podatke kažejo svojo enakovrednost s priznanjem napak (povprečna ocena 4,66) in z dostopnostjo za pogovor z zaposlenimi (glej Tabelo 5.1).

Analiza trenutnega stanja po področjih delovanja je pokazala, da so izmenjavi znanja znotraj organizacije najbolj naklonjeni v skupini uprizoritvenih umetnosti, najmanj pa v knjižnicah (glej Tabelo 5.18). Podatki tudi kažejo, da se v knjižnicah zaposleni najpogosteje upirajo svežim idejam in da jih nova ideja zanima le, če je dovolj dolgo prisotna v organizaciji. Nove ideje najbolj cenijo v skupini kulturne dediščine, najmanj pa v knjižnicah (glej Tabelo 5.16).

Če bi želeli podrobneje spoznati okolje kulturnih organizacij in njihovo kulturo izmenjave znanja, bi bila potrebna poglobljena analiza o zaupanju in komunikaciji med zaposlenimi. Rezultati, ki jih je pokazala anketa, so spodbudni, kar zopet kaže na zavedanje, da bo treba v obravnavanih organizacijah nekaj narediti za boljšo izmenjavo znanja. Poskuse, da bi delili znanje, spodbuja tudi Ministrstvo za kulturo na posameznih področjih delovanja, vendar pa ni nekega sistematičnega nacionalnega okvira, po katerem bi izmenjava potekala.

Po oceni direktorjev se zaposlene uspešno spodbuja, da se držijo pravilnikov (povprečna ocena 4,02; glej Tabelo 5.6), še najbolj v knjižnicah (povprečna ocena 4,09; glej Tabelo 5.17). Ta podatek si lahko razlagamo na dva načina: 1) direktorji so želeli pokazati, da imajo v organizaciji red; 2) z upoštevanjem pravilnikov omejujemo ustvarjalnost zaposlenih in s tem tudi prost pretok znanja.

3. Če kakovost storitev opredelimo glede na to, kako učinkovito zadovoljuje potrebe uporabnika, in pri tem upoštevamo, da se potrebe uporabnika nenehno spreminjajo, vemo, da moramo spreminjati tudi nivo kakovosti. Analiza trenutnega stanja je pokazala, da se kulturne organizacije zavedajo, da je kakovost (povprečna ocena 4,16) pomembnejša od količine (povprečna ocena 1,76; glej Tabelo 5.8). To potrjuje tudi podatek s povprečno oceno 3,98, da projekt po zaključku ovrednotijo (glej Tabelo 5.8). Odprto ostaja vprašanje, ali in koliko te rezultate upoštevajo in uporabijo za nenehno izboljševanje dela.

Kakovost dosežemo z nenehnimi izboljšavami, ki so plod znanja zaposlenih. Slednji pa morajo svoje delo opravljati, kot najbolje znajo, in ga stalno izboljševati. Glede na rezultate raziskave anketiranci ocenjujejo, da imajo zaposleni dovolj časa, da ocenijo potek dela, o njem razmislijo in ga izboljšajo (glej Tabelo 5.8). Zaposlene tudi ustrezno uvajajo na novo delovno mesto (glej Tabelo 5.9). Na ta način prihranijo čas, ki bi ga zaposleni potreboval za priučitev novih nalog, in se izognejo morebitnim napakam.

Glasser (1995: 31) pravi, da mora biti delovno okolje prijazno in opogumljajoče, če managerji želijo, da bodo njihovi delavci delali kakovostno. Analiza kaže, da se direktorji zavedajo pomena spodbudnega delovnega okolja, saj so svoj odnos do zaposlenih ocenili s povprečno oceno 4 in več (glej Tabelo 5.1). Vedo, da je za uspešno delo potrebna dobra komunikacija, zato spodbujajo k skupni razpravi, poslušajo zaposlene, si vzamejo čas, da skupaj prepoznajo probleme, ne kritizirajo, temveč iščejo rešitve. Priznajo tudi svoje omejitve in napake, s čimer priznajo svojo zmotljivost in enakost z zaposlenimi (glej Tabelo 5.1).

Analiza trenutnega stanja po področjih delovanja kaže, da največji poudarek kakovosti namenja skupina uprizoritvenih umetnosti. Ista skupina najvišje ocenjuje tudi trditev, da imajo njeni zaposleni dovolj časa, da ocenijo potek dela. Skupina kulturne dediščine ocenjuje, da imajo njeni zaposleni dovolj časa za razmislek in da niso toliko zaposleni, da ne bi mogli nameniti dovolj časa za izboljšave. Skupina knjižnic se glede na podatke ostalih dveh skupin najbolj strinja, da imajo zaposleni premalo časa, da bi ga namenili za razmislek in investirali v izboljšave. Hkrati ta skupina namenja najmanjši poudarek kakovosti storitev (glej Tabelo 5.19). Po teh podatkih so direktorji iz skupine kulturne dediščine najbolj odprti za komunikacijo. Najmanj pa so komunikaciji z zaposlenimi naklonjeni direktorji knjižnic, ki tudi najbolj pogosto kritizirajo drugačna stališča in napake zaposlenih (glej Tabelo 5.12).

Spodbudno je, da direktorji kot poslovodni organi vedo, da je kakovost pomembna, zato namenjajo čas evalvaciji in spodbujajo zaposlene, da stalno izboljšujejo svoje delo. S podrobnejšo raziskavo na terenu bi morali ugotoviti, ali in kako slovenske kulturne organizacije sistematično merijo kakovost, kakšne kazalce uporabljajo in kako merjenje kakovosti izkoriščajo za izboljšanje svojega poslovanja.

4. Tradicionalne organizacije so bile usmerjene v produkt, v učečih se organizacijah pa predmet opazovanja postane uporabnik oz. stranka kot končni razsodnik o kakovosti storitve ali izdelka. Analiza trenutnega stanja na prvi pogled kaže, da se slovenske kulturne organizacije zavedajo, da je poznavanje uporabnikov za nadaljnji razvoj organizacije pomembno. Zbiranje informacij o strankah so med vsemi trditvami postavili na prvo mesto (povprečna ocena 3,93; glej Tabelo 5.10). Hkrati pa najmanj sistematično izvajajo ravno ankete, s katerimi želijo izvedeti, kakšne potrebe imajo njihove stranke (glej Tabelo 5.11). Zastavlja se vprašanje, ali res poznajo svoje stranke in njihovo mnenje, da ga lahko cenijo in upoštevajo. To postavlja pod vprašaj tudi trditev, da uživajo zaupanje svojih strank, kar so ocenili s povprečno oceno 3,8 (glej Tabelo 5.11). Programe razvijajo v sodelovanju z uporabniki, kar so potrdili s povprečno oceno 3,93 (glej Tabelo 5.11). Odprto ostaja vprašanje, na kakšen način in kako pogosto poteka sodelovanje z uporabniki.

Tudi analiza trenutnega stanja po posameznih področjih delovanja je pokazala, da si odgovori anketirancev nasprotujejo. Rezultati kažejo, da skupina kulturne dediščine najbolj upošteva mnenja svojih strank, uživa njihovo zaupanje in skupaj z njimi razvija svoje programe (glej Tabelo 5.21). Hkrati najbolj sistematično zbira informacije o strankah (glej Tabelo 5.20), vendar najmanj sistematično izvaja ankete, da bi izvedela, kakšne so njihove potrebe (glej Tabelo 5.21). Podobno si nasprotujejo odgovori pri skupini uprizoritvenih umetnosti, kjer najpogosteje izvajajo ankete, a hkrati najmanj cenijo in upoštevajo mnenja strank ter pri oblikovanju programov najmanj sodelujejo z uporabniki (glej Tabelo 5.21).

Analiza kaže, da bi bila potrebna dodatna raziskava, da bi si lahko ustvarili podrobnejšo sliko o odnosu do uporabnika. Predvsem, da bi podrobneje preučili, kaj za anketirance sploh predstavlja zbiranje informacij o strankah. Ali to pomeni, da beležijo število domačih in tujih obiskovalcev ter njihovo okvirno starost, kar od njih zahteva Ministrstvo za kulturo, ali tudi kakšne druge informacije, kot npr.: od kod prihajajo obiskovalci, kaj si ogledajo, koliko časa ostanejo, kako pogosto prihajajo, ali pripeljejo znance, priporočijo ogled prijateljem, kaj bi si še želeli ogledati.

Iz teh podatkov izhaja ugotovitev, da se slovenske kulturne organizacije zavedajo, kako pomembno je poznavanje in vključevanje strank, vendar pa jim primanjkuje znanja o tem, kako zbirati podatke o uporabnikih in kako jih uporabiti za izboljšanje

dela. Prav zato zbirajo le osnovne podatke, že zbrane podatke pa premalo izkoristijo, da bi prilagodili programe željam in potrebam obiskovalcev.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da je stanje v slovenskih kulturnih institucijah dobro. S tem mislimo, da se direktorji zavedajo, kako pomemben in potreben je prehod v učečo se organizacijo. Prav zato so tudi odgovori na nek način pričakovani in izredno dobri. Po drugi strani pa tako dobra slika zbuja dvom o iskrenost in objektivnosti odgovorov. Lahko bi rekli, da so odgovori prilagojeni tako, da bodo družbeno sprejemljivi, in ne odražajo povsem resničnega stanja.

Glede na ocene iz raziskave ugotavljamo, da obstajajo organizacije, ki so dovolj kritične, da priznavajo svoje omejitve in s tem kažejo željo po spremembi. Obstajajo pa tudi organizacije, ki izstopajo iz povprečja, ki ga je pokazala raziskava. Slednje bi moralo Ministrstvo za kulturo kot regulator slovenske kulturne politike prikazati ostalim kot dober zgled.

Na podlagi raziskave s področja evolucije poslovnih procesov v slovenskih kulturnih organizacij in interpretacije lahko potrdim svoje štiri hipoteze, da:

- v slovenskem javnem sektorju s področja kulture obstaja želja po neprestanih izboljšavah in s tem stalno dvigovanje uspešnosti ter učinkovitosti;
- je znanje ozaveščeno kot vrednota, ki ustvarja dodano vrednost, in se med sodelavci izmenjuje;
- se zaposleni zavedajo pomena merjenja kakovosti kot orodja za obvladovanje in izboljšanje svojega poslovanja;
- v ospredje stopa uporabnik javnih storitev, ki mu institucije prilagajajo svoje storitve.

Zato lahko potrdim, da je slovenski javni sektor s področja kulture na prehodu iz tradicionalne v učečo se organizacijo.

6 SKLEPNE UGOTOVITVE

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije v 21. stoletju, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih preteklega stoletja. Življenje se odvija veliko hitreje kot kdaj koli prej. Izzivi današnjega časa so globalna konkurenčnost, velik napredek v informacijskih in telekomunikacijskih tehnologijah, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot največji kapital organizacij, vedno večje zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu, opolnomočenju in priložnostih za osebni ter profesionalni razvoj. Največji izziv sodobnega časa pa managerjem predstavlja spoprijemanje s hitrimi spremembami in z upravljanjem ogromnih količin znanja. Nekdaj veljavni vzorci za usmerjanje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo več. Če bodo današnji managerji želeli uspešno voditi sodobno učečo se organizacijo, bodo morali vpeljati povsem drugačne koncepte. Pri tem bodo morali v ospredje postaviti obvladovanje informacij in znanja ter razvijanje intelektualnega kapitala organizacije (Dimovski in drugi 2004, 8).

V primerjavi s tradicionalno priznanimi viri, kot so finančni in materialni viri, danes narašča pomen znanja. Znanje je gradnik konkurenčne prednosti učeče se organizacije. Nastajajo nove tehnologije in tehnike za upravljanje znanja. V učečih se organizacijah sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavna vira premoženja in konkurenčne prednosti organizacije.

Če se bodo organizacije v javnem sektorju želele odzvati na spremembe današnjega časa, bodo morale ustrezno prilagoditi celotno organizacijsko kulturo in postati učeče se organizacije. Javni sektor se na izzive sodobne družbe ni odzval tako hitro kot zasebni, zato danes potrebuje korenite spremembe in novo filozofijo izvajanja managerskih funkcij, ki temelji na stalnem izboljševanju in učenju. Priznati moramo, da tradicionalni modeli upravljanja v javnem sektorju izzivom sodobne družbe ne ustrezajo več. Temeljni cilji sprememb v javnem sektorju bi morali biti usmerjeni v povečanje produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti storitev.

Spremembe bi morale biti usmerjene k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim. Javni sektor bi moral pri svoji modernizaciji po eni strani upoštevati želje in potrebe uporabnikov storitev, po drugi pa ne bi smel zanemariti zaposlenih, saj so prav ti v učeči se organizaciji njihovo največje bogastvo. Osredotočiti bi se morali na načrten razvoj vsakega posameznika.

Pri zaposlenih bi morali spodbujati pripadnost organizaciji in odprto komunikacijo ter jih motivirati za sodelovanje in interaktivno učenje.

V empiričnem delu magistrskega dela smo ugotovili, da je slovenski javni sektor s področja kulture na prehodu iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Glede na ocene odgovorov lahko trdimo, da je trenutno stanje dobro, saj se direktorji zavedajo, da je treba narediti spremembe, da bodo organizacije postale učeče se organizacije. Vedo, da se morajo razvijati na podlagi stalnih izboljšav, da je znanje gradnik konkurenčne prednosti, da je kakovost storitev pomembnejša od količine opravljenih storitev in da je treba upoštevati želje in potrebe uporabnikov storitev. Raziskava je tudi pokazala, da ni dovolj pravega znanja, da bi organizacije postale učeče se organizacije. Pomanjkanje znanja pomeni tudi premajhno izkoriščenost obstoječih možnosti. Ugotovimo lahko, da bi bilo kompleksnost težav, s katerimi se soočajo slovenske kulturne organizacije, mogoče obvladati samo s sistematičnim pristopom pri spreminjanju organizacijske kulture. Ključno je, da postane strateško načrtovanje temeljno orodje vseh direktorjev. Pri tem morajo načrtovati usklajevanje svoje organizacije s potrebami in izzivi okolja.

Strateško načrtovanje je proces, ki nam da sliko o tem, kje je bila organizacija, kje je trenutno in kar je najbolj pomembno, kam naj bi se razvila v prihodnje. Organizacije danes uporabljajo strateško načrtovanje, da si zagotovijo stabilnost in potencialno rast v hitro spreminjajočem se okolju. Direktorji slovenskih kulturnih organizacij se morajo zavedati, da je strateško načrtovanje naloga celotne organizacije in ne le uprave. Zato je prav, da v strateško načrtovanje vključijo čim več zaposlenih.

Na podlagi ugotovljenega ponujam konkretne praktične rešitve za ureditev obravnavane problematike:

1. Odkrit pogovor o podobi in delovanju organizacije.

Najprej si mora organizacija odkrito priznati, kakšno je njeno trenutno stanje. Organizacije se začnejo spreminjati šele, ko resnično razumejo, kakšna je njihova podoba in kako delujejo. Zaposleni morajo najprej razumeti, da delajo v neprijetnih razmerah in odkriti vir nezadovoljstva. Jedro problema velikokrat tiči v dolgotrajnih in globoko zakoreninjenih nenapisanih pravilih in navadah, ki vladajo med zaposlenimi. Najprej morajo razumeti kulturo organizacije in se z njo soočiti.

Strinjanje o trenutnem stanju od vseh zaposlenih zahteva odkrito komunikacijo, brez laži in starih zamer. Šele, ko se zaposleni soočijo s kulturo organizacije in so se o težavah pripravljeni med seboj odkrito pogovoriti, ustvarijo pogoje, da prepoznajo in raziščejo vrzeli med idealom in stvarnostjo.

Odkrita komunikacija zajema tudi pogovor o prevzemanju odgovornosti. Zaposleni morajo spoznati, da prevzemanje odgovornosti ne pomeni prevzemanje krivde za neuspelo delo, na podlagi katere so kaznovani. Pomeni, da na neuspelo delo gledajo kot na priložnost za učenje.

2. Analiza notranjega in zunanjega okolja.

Izbiramo lahko med številnimi orodji, s katerimi analiziramo okolje. Predlagam SWOT in PEST analizo, ki ju razvijemo v povezavi s potrebami organizacije. SWOT analiza (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) omogoča analizo notranjega in zunanjega okolja. Za podrobnejšo analizo zunanjega makro okolja je primerna tudi PEST analiza (politično okolje, ekonomsko okolje, socialno–kulturno okolje in tehnološko okolje). Omenjeni dve analizi sta prvi korak k boljšemu poznavanju okolja.

3. Oblikovanje poslanstva in ciljev organizacije.

Z analizo okolja dobi organizacija informacije, ki jih potrebuje za oblikovanje svojega poslanstva, ki temelji na stvarnih okoliščinah. Poslanstvo organizacije je razlog, zakaj organizacija sploh obstaja. Poslanstvo organizacijo navzven loči od drugih, navznoter pa sporoča zaposlenim, kaj so njeni nameni in cilji.

Na podlagi ugotovitev iz analize okolja, postavljenega poslanstva in vizije se oblikujejo cilji organizacije. Cilji morajo biti realni in uresničljivi. Cilji morajo predstavljati izziv organizaciji in posameznim zaposlenim. Pomembno je, da so cilji natančni in merljivi, opredeljujejo obseg in vsebino ter so časovno določeni. Začeti je treba z majhnimi, kratkoročnimi cilji, ki nudijo hitre rezultate, da bodo zaposleni ob njihovi realizaciji zadovoljni, da bodo dobili motivacijo za nadaljnje delo in lažje premagali odpor proti spremembam. Hkrati pa morajo pri oblikovanju ciljev upoštevati, da ni dovolj, da le sledijo spremembam, ki jih narekuje okolje, temveč morajo postati usmerjevalci sprememb.

4. Oblikovanje vizije organizacije.

Vizija običajno opisuje organizacijo, kakršna naj bi postala, ko bo učinkovito dosegla svoje predvidene cilje. Vizija mora izhajati iz organizacije, vodstva in zaposlenih, da se bodo z njo lahko poistovetili in ji sledili.

5. Načrtovanje strategije organizacije.

Namen strategije je, da pomaga organizaciji doseči zastavljene cilje v okolju, ki se neprestano spreminja. Dobro je, da pri oblikovanju strategije sodeluje čim več zaposlenih. Ti morajo razumeti tako celotno organizacijo kot svoj delež v njej. Na podlagi zastavljenih ciljev si morajo načrtovati pot, kako cilje skupaj doseči.

6. Oblikovanje kazalnikov.

Izhajam iz predpostavke, da ne moremo obvladati nečesa, kar ne moremo meriti. Zato moramo v slovenske kulturne organizacije uvesti kazalce učinkovitosti. Predlagam uravnotežen sistem kazalnikov, ki poleg finančnih kazalnikov vključujejo tudi nefinančne kazalnike: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

7. Redno ovrednotenje in stremljenje k stalnim izboljšavam.

Z ovrednotenjem ugotovimo, ali sledimo zastavljenim ciljem. Tako dobimo povratno informacijo o našem delu. Pomembno je, da te informacije upoštevamo pri svojem nadaljnjem delu in tako stremimo k stalnim izboljšavam. Ovrednotenje ne pomeni iskanje krivca za uspeh ali neuspeh, ampak odkrito oceno dela z željo po izboljšanju. Dobro bi bilo, da bi evalvacije izvajali redno po vsakem zaključenem projektu. Idealno bi bilo, da bi zaposleni izvajali evalvacije kot del svojega posla in ga ne bi pojmovali kot dodatno nalogo.

8. Oblikovanje načrta za sistematičen pretok in prenos znanja.

V slovenskem javnem sektorju s področja kulture bo treba ustvariti okoliščine, v katerih si bodo lahko zaposleni izmenjali znanje in se še več naučili. Management mora poskrbeti, da se bo zanimanje za učenje in inoviranje razširilo med vsemi zaposlenimi. Ključno je, da se učimo pred vsakim delom, med njim in po njem. Pomembno je, da si zaposleni vzamejo čas za učenje, da bodo imeli več časa za ukrepanje in dosegli boljše rezultate.

9. Postopno uvajanje sprememb.

Čeprav učeča se organizacija zahteva uvajanje sprememb, se morajo te uvajati počasi. Zaposlenim moramo zagotoviti varnost, zato morajo biti spremembe v ravnotežju s stalnostjo.

Javni sektor je do sedaj deloval bolj ali manj toga, saj je upošteval klasične managerske modele. Prav zato tudi ni pričakovati hitrih sprememb. Smiselno bi bilo, da bi sistematično začeli s preходом v učečo se organizacijo, da bi se lahko uspešneje spopadli z nenehnimi spremembami in ustvaril človeku prijaznejše organizacije.

7 Literatura

1. Adizes, Ichak Kalderon. 1996. *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. --- 2009. *Kako menedžirati v obdobju krize (in kako se krizi izogniti)*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
3. Brejc, Miha. 1995. Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. V *Pravna država in uprava: zbornik referatov*, 43–50. Ljubljana: Visoka upravna šola.
4. --- 1997. Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja. V *Zbornik znanstvenih razprav*, 17–33. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. --- 1999. Uspešno obvladovanje sprememb v slovenski javni upravi. V *Zbornik referatov*, 7–15. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Brezovšek, Marjan in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Bulc, Violeta. 2006. *Ritmi poslovne evolucije: sistemi, orodja in izkušnje za viharne razmišljanja*. Ljubljana: Vibacom.
9. --- 2009. Z vodenjem ustvarjalnih ljudi nimamo izkušenj. *MQ: revija Združenja manager* 12.
10. Charbonneau, Michèle. 2012. New Public Management. V *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*, ur. VL. Côté in J.-F. Savard. Library and Archives Canada. Dostopno prek: Google Books (10. maj 2016).
11. Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Černe, Matej, Miha Škerlavaj in Marko Jaklič. 2010. Prebudimo zmaja z inovacijami v poslovnih modelih. *MQ: revija Združenja manager* 15. Dostopno prek: http://issuu.com/mq_magazine2007/docs/mq15 (27. januar 2016).
13. --- 2010. Kje je skriti zaklad? *MQ: revija Združenja manager* 16. Dostopno prek: www.imamidejo.si/resources/files/07_Kje_je_skriti_zaklad.pdf (28. januar 2016).
14. --- 2011. Vloga HR-managerjev pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih: kako ustvariti kulturo inovativnosti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (40): 10–13.

15. Daft, Richard L. 2010. *New era of management*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
16. --- 2012. *Management: tenth edition*. Boston: Cengage Learning.
17. --- 2014. *Management: twelfth edition*. Boston: Cengage Learning.
18. Debelak, Slavko. 1997. Prenova slovenskega upravnega sistema na poti v Evropo. V *Zbornik znanstvenih razprav*, 35–41. Ljubljana: Visoka upravna šola.
19. Denhardt, Janet V. in Robert B. Denhardt. 2007. *The new public service: serving, not steering*. Armonk, N.Y. in London: M.E. Sharpe. Dostopno prek: Google Books (17. februar 2016).
20. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
21. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
22. --- 2001a. *The essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.
23. --- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
24. Dujić, Slobodan. 1997. Preobrazba sistema javne uprave v Sloveniji – izhodišča, cilji in nekateri pričakovani problemi. *Javna uprava* 33 (2): 211–232.
25. Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha ceter.
26. Ferfila, Bogomil. 1994. *Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik*. Ljubljana: Delavska enotnost.
27. Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, John Loxley, Salim Loxley, Nadja Rashwan, Uroš Pinterič, Igor Klinar, Aldo Babič, Igor Šoltes, Mojmir Mrak, Peter Worstner, Alenka Mubi Zalaznik in Hiroko Kudo. 2007. *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Garvin, A. David, Amy C. Edmondson in Francesca Gino. 2008. *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review. Dostopno prek: Google Books (10. maj 2016).

31. Garvin, A. David, Amy C. Edmondson in Francesca Gino. 2008. Learning Organization Survey. Dostopno prek: https://hbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_b7rYZGRxuMEyHRz (10. maj 2016).
32. Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
33. Honey, Peter. 1993. *Learning organization questionnaire*. Dostopno prek: Google Books (10. maj 2016).
34. Hood, Christopher. 1991. A public management for all seasons? *Public Administration* 69: 3–19.
35. Hughes, Owen E. 2003. *Public management and administration: an introduction*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
36. Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
37. --- 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
38. Kovač, Polona. 2000. Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37 (2): 279–293.
39. --- 2002. Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa* 39 (6): 1037–1047.
40. Kovač, Polona in Bojan Stanonik. 2000. Reforma slovenske javne uprave – interesna analiza med javnimi uslužbenci v državni upravi. *Teorija in praksa* 37 (2): 316–329.
41. Kovač, Polonca in Gregor Virant. 2011. Od reforme javne uprave v Sloveniji do njene stalne modernizacije. V *Razvoj slovenske javne uprave: 1991–2011*, 29–49. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
42. Lapsley, Irvine. 2009. New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus* 45 (1): 1–21.
43. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
44. Marković, Andrej. 2006. »Kaj« je Frederick Winslow Taylor. *Management* 1 (1): 31–48.
45. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

46. Pečar, Zdravko. 1997. Pristopi in tehnike za reformo javne uprave. V *Zbornik znanstvenih razprav*, 221–244. Ljubljana: Visoka upravna šola.
47. --- 2003. Slovenska uprava in strateški razvoj. V *Zbornik referatov*, 263–282. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
48. Pečarič, Marko. 2011. *Osnove javne uprave*. Ljubljana: Študentska založba.
49. Pevcin, Primož in Stanka Setnikar Cankar. 2012. *Razumen in razumljen javni sektor v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
50. Pollitt, Christopher in Geert Bouckaert. 2004. *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
51. Rakočević, Slobodan. 1991. Državna uprava – vloga, položaj, organizacija, delovanje. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
52. Repše, Albin. 1992. Kakovost, odločilen dejavnik poslovne uspešnosti. *Kakovost*, 1 (maj).
53. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
54. Sagie, Abraham in Meni Koslowsky. 2000. *Participation and empowerment in organizations: modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
55. Setnikar, Stanka Cankar. 1997. Proračunska poraba, decentralizacija in komercializacija javnega sektorja. V *Zbornik referatov: mednarodni strokovni simpozij*, 68–89. Ljubljana: Visoka upravna šola.
56. --- 1998. Menedžment in ekonomika v javni upravi. 1998. *Razgledi* 5: 13–14.
57. Sprenger, Reinhard K. 1997. *Načelo samoodgovornosti: Poti k motivaciji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Stanonik, Bojan. 2000. Ugotavljanje pripravljenosti na reformo državne uprave. *Teorija in praksa* 37 (2): 294–315.
59. Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
60. Trpin, Gorazd. 1995. Rast uprave – patološki pojav ali objektivna nujnost. *Javna uprava* 31 (3): 311–323.
61. Turk, Primož. 2008. Od Taylorja do Druckerja: management in manageriranje. *Management* 3 (3): 273–289.
62. Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni dobi*. Kranj: Moderna organizacija.

63. Volberda, Henk Wijtze. 1999. *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
64. Watkins, E. Karen in Victoria J. Marsick. 1999. Dimensions of the learning organization questionnaire. Dostopno prek: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html> (10. maj 2016).
65. Zaključki in priporočila s posvetovanja »Vpliv netehnoloških inovacij (NeTi) na dvig konkurenčnosti podjetij in države«. 2012. Dostopno prek: <http://www.incogibanje.si/novica/vpliv-netehnoloskih-inovacij-na-dvig-konkurencnosti-podjetij-in-drzave-icpe-ljubljana-722013> (28. januar 2016).
66. *Zakon o javnih uslužbencih* (uradno prečiščeno besedilo) (ZJU-UPB3). Ur. l. RS 63/2007 (13. julij 2007).
67. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju* (ZSPJS). Ur. l. RS 56/2002 (28. junij 2002).
68. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
69. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave – Pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Prikaz podatkov ankete

Priloga A.1: Prikaz podatkov trenutnega stanja v slovenskih kulturnih organizacijah

1. Odnos do stalnih izboljšav

Tabela 1: Odnos vodje do zaposlenih

	povp.	N	st. odklon
1. Kot vodja pozorno poslušam.	4,43	58	,678
2. Kot vodja spodbujam k skupni razpravi.	4,56	57	,682
3. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj z zaposlenimi prepoznamo probleme.	4,50	58	,731
4. Kot vodja zaupam zaposlenim.	4,31	58	,730
5. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj izboljšamo delo na podlagi preteklega dela.	4,47	58	,706
6. Kot vodja kritiziram stališča, ki se razlikujejo od mojega razmišljanja.	1,86	58	,981
7. Ko zaposleni naredi napako, mu jo kot vodja pomagam rešiti, da naslednjič ne bo naredil enake napake.	4,38	58	,813
8. Kot vodja priznavam svoje lastne omejitve glede znanja, informacij in strokovnosti.	4,52	58	,682
9. Kot vodja priznam napako in jo poskušam popraviti.	4,66	58	,762
10. Ko zaposleni naredi napako, ga kot vodja kritiziram.	2,05	58	1,050

Tabela 2: Napake in problemi, ki nastanejo pri delu

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji zaposleni odkrito govorijo o napakah, ker se iz njih želijo kaj naučiti.	3,70	57	,999
2. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za napako.	3,33	57	1,006
3. Če v naši organizaciji napraviš napako, ti pogosto očitajo.	2,46	57	1,196
4. V naši organizaciji zaposleni gledajo na probleme kot na priložnosti za učenje in rast.	3,32	57	,890
5. V naši organizaciji si zaposleni želijo izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah.	4,11	57	,838

Tabela 3: Komunikacija med zaposlenimi

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji lahko odkrito poveš, kar imaš v mislih.	4,28	57	,940
2. V naši organizaciji ljudje svobodno in odkrito povedo svoje mnenje o nečem (feedback).	3,88	57	1,001
3. V naši organizaciji zaposleni poslušajo mnenje drugega, preden spregovorijo.	3,46	56	,972
4. Ko zaposleni v naši organizaciji predstavijo svoje mnenje, hkrati vprašajo, kaj si o tem mislijo ostali.	3,54	57	,908
5. V naši organizaciji različna mnenja raje obravnavamo v manjših skupinah kot pa skupaj.	2,93	56	1,110
6. Če se večina zaposlenih v naši organizaciji z določeno odločitvijo ne strinja, je ne bodo sprejeli in spoštovali.	3,51	57	1,054
7. V naši organizaciji so zaposleni navajeni vprašati »zakaj« ne glede na položaj delovnega mesta.	4,02	57	,973
8. V naši organizaciji pride med debatami tudi do konstruktivnih konfliktov.	4,00	57	,886
9. V naši organizaciji med razpravami nikoli ne posvečamo pozornosti različnim stališčem.	1,63	57	,858
10. V naši organizaciji med pogovori iščemo različna mnenja.	4,11	57	,838

Tabela 4: Sodelovanje med zaposlenimi

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji si zaposleni med seboj zaupajo.	3,70	57	,886
2. V naši organizaciji se zaposleni med seboj spoštujejo.	3,75	56	,939
3. V naši organizaciji je za uspeh nagrajen celoten tim in ne le določeni posamezniki.	3,79	56	1,107
4. Naša organizacija prepozna zaposlene, ki prevzamejo pobude.	4,44	57	,756
5. Ko v naši organizaciji naletimo na problem, skupaj poskušamo najti najboljšo rešitev.	4,28	57	,750
6. Naša organizacija povabi zaposlene, da prispevajo k viziji organizacije.	4,42	57	,755
7. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za svoje delo.	3,68	57	1,088

2. Stanje glede na odnos do znanja

Tabela 5: Uvajanje novosti in odnos do novih idej

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji zaposleni cenijo nove ideje.	3,96	57	,906
2. Nova ideja bo zaposlene zanimala le, če je že dovolj dolgo prisotna v organizaciji.	2,58	57	1,149
3. V naši organizaciji se zaposleni zelo pogosto upirajo svežim idejam.	2,72	57	1,146
4. V naši organizaciji nove ideje ovrednotimo.	3,46	57	1,036
5. Naša organizacija pogosto preizkuša nove načine dela.	3,60	57	,923
6. V naši organizaciji zaposlene spodbujamo, da poskušajo različne načine, da bi nekaj dosegli.	4,12	57	,734
7. Delam v okolju, kjer se stvari stalno spreminjajo.	3,96	57	,999
8. V naši organizaciji sistematično spremljamo, kaj bi še lahko izboljšali.	4,05	57	,833

Tabela 6: Izobraževanje zaposlenih

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji zaposleni prepoznajo veščine, ki jih bodo potrebovali za prihodnje delo.	3,84	56	,869
2. V naši organizaciji si ljudje medsebojno pomagajo pri učenju.	3,93	56	1,006
3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas, da se učijo.	3,68	56	1,011
4. V naši organizaciji so ljudje za izobraževanje nagrajeni.	3,36	56	1,202
5. V naši organizaciji se ljudi spodbuja, da se držijo pravilnikov.	4,02	56	,842

Tabela 7: Medsebojno izobraževanje

	povp.	N	st. odklon
1. Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo:			
• strokovnjaki iz drugih oddelkov	3,04	56	1,513
• strokovnjaki zunaj naše organizacije	3,25	55	1,456
• stranke in odjemalci	3,34	56	1,431
• dobavitelji	2,73	56	1,433

3. Stanje glede na odnos do kakovosti

Tabela 8: Pomen kakovosti

	povp.	N	st. odklon
1. Naši zaposleni kljub obremenitvam najdejo čas, da ocenijo potek dela.	3,61	56	,966
2. V naši organizaciji so zaposleni preveč zaposleni, da bi svoj čas vlagali v izboljšave.	2,23	56	,991
3. V naši organizaciji preprosto ni časa za razmislek.	1,79	56	,909
4. V naši organizaciji je količini na prvem mestu, npr. poudarek je na količini opravljenega dela.	1,76	55	,838
5. V naši organizaciji je prva kakovost, npr. poudarek je na izboljšanju kakovosti storitev.	4,16	56	,848
6. V naši organizaciji se po končanem projektu zberemo in ovrednotimo projekt (kaj je bilo dobro in kaj slabo ter kaj bi lahko izboljšali).	3,98	56	,944

Tabela 9: Uvajanje ob prihodu na novo delovno mesto

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji novo zaposlene ustrezno uvajamo na njihovo delovno mesto.	4,28	53	,863
2. V naši organizaciji so zaposleni deležni ustreznega uvajanja, ko jih premestimo na novo delovno mesto.	3,98	53	1,047
3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas za izobraževanje in uvajanje.	3,96	54	1,009

4. Stanje glede na odnos do uporabnika storitev

Tabela 10: Zbiranje informacij

1. Naša organizacija sistematično zbira informacije o:	povp.	N	st. odklon
• tekmečih/konkurentih	2,87	55	1,203
• strankah	3,93	54	1,007
• ekonomskih in socialnih trendih	3,51	55	,979
• tehnoloških trendih	3,53	55	1,120

Tabela 11: Konkurenti

1. Naša organizacija pogosto primerja svoje delo:	povp.	N	st. odklon
• s tekmeči/konkurenti	3,21	43	1,081
• z najboljšimi organizacijami v svoji branži	4,24	55	,881

Tabela 12: Odnos do uporabnika

	povp.	N	st. odklon
1. V naši organizaciji cenimo in upoštevamo mnenja strank.	4,56	55	,601
2. V naši organizaciji pripravljamo programe in storitve v sodelovanju z uporabniki.	3,93	55	,940
3. V naši organizaciji sistematično anketiramo obiskovalce/uporabnike, da bi izvedeli, kakšne so njihove potrebe.	3,44	55	1,067
4. V naši organizaciji uživamo zaupanje vseh strank.	3,80	55	,730

Tabela 13: Ugled organizacije

	povp.	N	st. odklon
1. Naša organizacija uživa velik ugled.	4,25	55	,726
2. Naša organizacija je uspešna pri izvajanju svojega poslanstva.	4,44	55	,688
3. Naša organizacija je zgled drugim organizacijam v javnem sektorju.	4,09	55	,867
4. Naša organizacija je zelo učinkovita.	3,98	55	,952
5. Ljudje iz drugih organizacij si želijo, da bi lahko delali v naši organizaciji.	4,16	55	,856

Priloga A.2: Prikaz podatkov trenutnega stanja v slovenskih kulturnih organizacijah po področjih delovanja

1. Odnos do stalnih izboljšav

Tabela 14: Odnos vodje do zaposlenih

Področje delovanja		1. Kot vodja pozorno poslušam.	2. Kot vodja spodbujam k skupni razpravi.	3. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj z zaposlenimi prepoznamo probleme.	4. Kot vodja zaupam zaposlenim.	5. Kot vodja si vzamem čas, da skupaj izboljšamo delo na podlagi preteklega dela.
	povp.	4,67	4,67	4,00	3,67	4,00
	N	3	3	3	3	3
	st. odklon	,577	,577	1,000	,577	,000
1	povp.	4,50	4,71	4,45	4,36	4,41
	N	22	21	22	22	22
	st. odklon	,512	,463	,671	,581	,796
2	povp.	4,53	4,67	4,80	4,73	4,73
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,743	,617	,414	,594	,458
3	povp.	4,22	4,28	4,39	4,00	4,39
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	,808	,895	,916	,840	,778

Področje delovanja		6. Kot vodja kritiziram stališča, ki se razlikujejo od mojega razmišljanja.	7. Ko zaposleni naredi napako, mu jo kot vodja pomagam rešiti, da naslednjič ne bo naredil enake napake.	8. Kot vodja priznavam svoje lastne omejitve glede znanja, informacij in strokovnosti.	9. Kot vodja priznam napako in jo poskušam popraviti.	10. Ko zaposleni naredi napako, ga kot vodja kritiziram.
	povp.	2,33	4,00	4,33	4,67	2,67
	N	3	3	3	3	3
	st. odklon	1,528	1,000	,577	,577	1,528
1	povp.	1,73	4,36	4,50	4,73	1,82
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,827	,727	,512	,456	,958
2	povp.	1,80	4,67	4,80	4,60	1,87
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,014	,724	,561	1,056	,990
3	povp.	2,00	4,22	4,33	4,61	2,39
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,085	,943	,907	,850	1,092

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 15: Napake in problemi, ki nastopijo pri delu

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni odkrito govorijo o napakah, ker se iz njih želijo kaj naučiti.	2. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za napako.	3. Če v naši organizaciji napraviš napako, ti pogosto očitajo.	4. V naši organizaciji zaposleni gledajo na probleme kot na priložnosti za učenje in rast.	5. V naši organizaciji si zaposleni želijo izmenjevati informacije o dobrih in slabih praksah.
	povp.	3,50	3,50	2,50	2,50	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,707	,707	,707	,707
1	povp.	3,64	3,41	2,41	3,09	4,09
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,790	,796	1,141	,684	,811
2	povp.	3,67	3,33	2,20	3,40	4,00
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,291	1,234	1,320	,986	1,000
3	povp.	3,83	3,22	2,72	3,61	4,17
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,043	1,114	1,227	,979	,786

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 16: Komunikacija med zaposlenimi

Področje delovanja		1. V naši organizaciji lahko odkrito poveš, kar imaš v mislih.	2. V naši organizaciji ljudje svobodno in odkrito povedo svoje mnenje o nečem (feedback).	3. V naši organizaciji zaposleni poslušajo mnenje drugega preden spregovorijo.	4. Ko zaposleni v naši organizaciji predstavijo svoje mnenje, hkrati vprašajo, kaj si o tem mislijo ostali.	5. V naši organizaciji različna mnenja raje obravnavamo v manjših skupinah kot pa skupaj.
	povp.	4,50	4,00	3,00	3,50	3,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,000	1,414	,707	,707
1	povp.	4,09	3,73	3,55	3,50	3,00
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,868	,985	,858	,802	1,113
2	povp.	4,33	3,87	3,64	3,80	3,00
	N	15	15	14	15	14
	st. odklon	,900	1,060	,842	,941	1,177
3	povp.	4,44	4,06	3,28	3,39	2,72
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,097	1,056	1,179	1,037	1,127

Področje delovanja		6. Če se večina zaposlenih v naši organizaciji z določeno odločitvijo ne strinja, je ne bodo sprejeli in spoštovali.	7. V naši organizaciji so zaposleni navajeni vprašati »zakaj« ne glede na položaj delovnega mesta.	8. V naši organizaciji pride med debatami tudi do konstruktivnih konfliktov.	9. V naši organizaciji med razpravami nikoli ne posvečamo pozornosti različnim stališčem.	10. V naši organizaciji med pogovori iščemo različna mnenja.
	povp.	5,00	4,50	4,50	1,00	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	,707	,000	,707
1	povp.	3,36	4,27	3,91	1,86	3,95
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	1,093	,703	,868	,941	,722
2	povp.	3,80	3,53	3,93	1,60	4,33
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,775	1,060	,961	,828	,816
3	povp.	3,28	4,06	4,11	1,44	4,06
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,127	1,110	,900	,784	,998

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 17: Sodelovanje med zaposlenimi

Področje delovanja		1. V naši organizaciji si zaposleni med seboj zaupajo.	2. V naši organizaciji se zaposleni med seboj spoštujejo.	3. V naši organizaciji je za uspeh nagrajen celoten tim in ne le določeni posamezniki.	4. Naša organizacija prepozna zaposlene, ki prevzamejo pobude.	5. Ko v naši organizaciji naletimo na problem, skupaj poskušamo najti najboljšo rešitev.
	povp.	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
	N	2	2	1	2	2
	st. odklon	,000	,000	.	,000	,000
1	povp.	3,82	3,90	3,91	4,59	4,18
	N	22	21	22	22	22
	st. odklon	,588	,625	,811	,503	,588
2	povp.	3,60	3,67	3,87	4,67	4,47
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,910	1,175	1,457	,617	,640
3	povp.	3,61	3,61	3,61	4,11	4,28
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,195	1,092	1,145	1,023	1,018

Področje delovanja		6. Naša organizacija povabi zaposlene, da prispevajo k viziji organizacije.	7. V naši organizaciji zaposleni prevzamejo odgovornost za svoje delo.
	povp.	4,50	4,00
	N	2	2

	st. odklon	,707	,000
1	povp.	4,50	3,73
	N	22	22
	st. odklon	,598	,767
2	povp.	4,67	3,80
	N	15	15
	st. odklon	,488	1,373
3	povp.	4,11	3,50
	N	18	18
	st. odklon	1,023	1,249

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

2. Stanje glede na odnos do znanja

Tabela 18: Uvajanje novosti in odnos do novih idej

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni cenijo nove ideje.	2. Nova ideja bo zaposlene zanimala le, če je že dovolj dolgo prisotna v organizaciji.	3. V naši organizaciji se zaposleni zelo pogosto upirajo svežim idejam.	4. V naši organizaciji nove ideje ovrednotimo.	5. Naša organizacija pogosto preizkuša nove načine dela.
	povp.	4,00	3,50	4,00	2,50	2,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	1,414	2,121	,707
1	povp.	3,86	3,00	2,86	3,36	3,36
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,774	,976	1,082	,790	,658
2	povp.	4,07	2,33	2,33	3,53	3,80
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,033	1,397	1,234	1,125	,862
3	povp.	4,00	2,17	2,72	3,61	3,83
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,029	,985	1,074	1,145	1,150

Področje delovanja		6. V naši organizaciji zaposlene spodbujamo, da poskušajo različne načine, da bi nekaj dosegli.	7. Delam v okolju, kjer se stvari stalno spreminjajo.	8. V naši organizaciji sistematično spremljamo, kaj bi še lahko izboljšali.
	povp.	4,00	4,50	4,00
	N	2	2	2
	st. odklon	,000	,707	,000
1	povp.	4,05	4,14	4,00
	N	22	22	22
	st. odklon	,486	1,037	,816
2	povp.	4,47	3,80	4,27
	N	15	15	15

	st. odklon	,516	1,014	,704
3	povp.	3,94	3,83	3,94
	N	18	18	18
	st. odklon	1,056	,985	,998

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 19: Izobraževanje zaposlenih

Področje delovanja		1. V naši organizaciji zaposleni prepoznajo večšine, ki jih bodo potrebovali za prihodnje delo.	2. V naši organizaciji si ljudje medsebojno pomagajo pri učenju.	3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas, da se učijo.	4. V naši organizaciji so ljudje za izobraževanje nagrajeni.	5. V naši organizaciji se ljudi spodbuja, da se držijo pravilnikov.
	povp.	3,50	4,00	3,50	2,50	4,50
	N	2	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,000	,707	2,121	,707
1	povp.	3,86	4,00	3,55	3,64	4,09
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,834	,873	,912	,953	,868
2	povp.	3,79	3,86	4,07	3,29	3,93
	N	14	14	14	14	14
	st. odklon	1,122	1,351	,917	1,139	,917
3	povp.	3,89	3,89	3,56	3,17	3,94
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	,758	,963	1,199	1,465	,802

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 20: Medsebojno izobraževanje

Področje delovanja		Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: strokovnjaki iz drugih oddelkov	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: strokovnjaki zunaj naše organizacije	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: stranke in odjemalci	Naša organizacija ima skupnost, kjer se srečujejo in izobražujejo: dobavitelji
	povp.	3,50	4,50	4,00	4,50
	N	2	2	2	2
	st. odklon	,707	,707	,000	,707
1	povp.	2,81	2,95	3,57	2,76
	N	21	20	21	21
	st. odklon	1,537	1,432	1,434	1,338
2	povp.	3,07	3,20	3,00	2,13
	N	15	15	15	15
	st. odklon	1,668	1,373	1,512	1,407
3	povp.	3,22	3,50	3,28	3,00
	N	18	18	18	18
	st. odklon	1,478	1,581	1,447	1,455

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

3. Stanje glede na odnos do kakovosti

Tabela 21: Pomen kakovosti

Področje delovanja		1. Naši zaposleni kljub obremenitvam najdejo čas, da ocenijo potek dela.	2. V naši organizaciji so zaposleni preveč zaposleni, da bi svoj čas vlagali v izboljšave.	3. V naši organizaciji preprosto ni časa za razmislek.	4. V naši organizaciji je količina na prvem mestu, npr. poudarek je na količini opravljenega dela.	5. V naši organizaciji je prva kakovost, npr. poudarek je na izboljšanju kakovosti storitev.
	povp.	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	N	1	1	1	1	1
	st. odklon	.	.	.	.	.
1	povp.	3,50	2,27	1,86	1,86	4,05
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,802	,827	,889	,774	,722
2	povp.	3,40	2,13	1,67	1,60	4,20
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	1,121	1,246	,900	,910	,862
3	povp.	3,94	2,22	1,72	1,71	4,33
	N	18	18	18	17	18
	st. odklon	,998	1,003	,958	,849	,970

Področje delovanja		6. V naši organizaciji se po končanem projektu zberemo in ovrednotimo projekt (kaj je bilo dobro in kaj slabo ter kaj bi lahko izboljšali).
	povp.	4,00
	N	1
	st. odklon	.
1	povp.	3,73
	N	22
	st. odklon	,767
2	povp.	3,87
	N	15
	st. odklon	1,187
3	povp.	4,39
	N	18
	st. odklon	,850

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 22: Uvajanje ob prihodu na novo delovno mesto

Področje delovanja		1. V naši organizaciji novo zaposlene ustrezno uvajamo za njihovo delovno mesto.	2. V naši organizaciji so zaposleni deležni ustreznega uvajanja, ko jih premestimo na novo delovno mesto.	3. V naši organizaciji imajo zaposleni čas za izobraževanje in uvajanje.
1	povp.	4,43	4,15	4,10
	N	21	20	21
	st. odklon	,598	,671	,625
2	povp.	4,71	4,20	4,40
	N	14	15	15
	st. odklon	,469	1,146	,737
3	povp.	3,78	3,61	3,44
	N	18	18	18
	st. odklon	1,114	1,243	1,338

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

4. Stanje glede na odnos do uporabnika storitev

Tabela 23: Zbiranje informacij

Področje delovanja		Naša organizacija sistematično zbira informacije o: tekmečih/konkurentih	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: strankah	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: ekonomskih in socialnih trendih	Naša organizacija sistematično zbira informacije o: tehnoloških trendih
1	povp.	2,36	3,71	3,27	3,73
	N	22	21	22	22
	st. odklon	,848	1,146	,935	,631
2	povp.	3,00	4,13	3,60	3,00
	N	15	15	15	15
	st. odklon	1,309	,640	,828	1,195
3	povp.	3,39	4,00	3,72	3,72
	N	18	18	18	18
	st. odklon	1,290	1,085	1,127	1,406

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 24: Konkurenti

Področje delovanja		Naša organizacija pogosto primerja svoje delo: s tekmeci/konkurenti	Naša organizacija pogosto primerja svoje delo: z najboljšimi organizacijami v svoji branži
1	povp.	2,76	4,32
	N	17	22
	st. odklon	,752	,716
2	povp.	3,31	4,00
	N	13	15
	st. odklon	1,182	,845
3	povp.	3,69	4,33
	N	13	18
	st. odklon	1,182	1,085

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 25: Odnos do uporabnika

Področje delovanja		1. V naši organizaciji cenimo in upoštevamo mnenja strank.	2. V naši organizaciji pripravljamo programe in storitve v sodelovanju z uporabniki.	3. V naši organizaciji sistematično anketiramo obiskovalce/uporabnike, da bi izvedeli, kakšne so njihove potrebe.	4. V naši organizaciji uživamo zaupanje vseh strank.
1	povp.	4,68	4,05	3,45	3,82
	N	22	22	22	22
	st. odklon	,477	,722	1,011	,664
2	povp.	4,73	4,13	3,20	3,93
	N	15	15	15	15
	st. odklon	,458	,915	1,146	,799
3	povp.	4,28	3,61	3,61	3,67
	N	18	18	18	18
	st. odklon	,752	1,145	1,092	,767

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost

Tabela 26: Ugled organizacije

Področje delovanja	1. Naša organizacija uživa velik ugled.	2. Naša organizacija je uspešna pri izvajanju svojega poslanstva.	3. Naša organizacija je zgled drugim organizacijam v javnem sektorju.	4. Naša organizacija je zelo učinkovita.	5. Ljudje iz drugih organizacij si želijo, da bi lahko delali v naši organizaciji.
--------------------	---	---	---	--	--

1	povp.	4,27	4,41	4,00	3,91	4,18
	N	22	22	22	22	22
	st. odklon	,550	,503	,756	,811	,664
2	povp.	4,27	4,53	4,27	4,07	4,07
	N	15	15	15	15	15
	st. odklon	,594	,743	,884	,961	1,033
3	povp.	4,22	4,39	4,06	4,00	4,22
	N	18	18	18	18	18
	st. odklon	1,003	,850	,998	1,138	,943

Področje delovanja: 1 – knjižnice, 2 – kulturna dediščina, 3 – uprizoritvena umetnost