

V upravnih organizacijah poznamo dve oviri pri komuniciranju:

1. hipertrofija informacij - prevelika količina informacij, sprejemnik jih ne more enakovredno obravnavati
2. tajnost informacij - prenašanje informacij, ki so namenjena določenemu krogu oseb (poseben postopek izdelave, prenosa, sprejema in hranjenja)

2.9.4 Učinkovito komuniciranje

Napake, ki preprečujejo učinkovito komuniciranje so: preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali / hočemo povedati preveč naenkrat / informacije pomanjkljive (ni bistva) / ne spoštujemo stopnje sprejemnikove informiranosti / sprejemnik ne posveča pozornosti samo pošiljatelju, sprejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto; sprejemnik razmišlja kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca,...

Z odpravljanjem napak se učinkovitost komuniciranja povečuje in zagotavlja:

- razumljivost sporočila,
- zaupanje v oddajnike,
- povratna obvestila o tem, kako se sprejemnik odziva na sporočilo.

Učinkovito komuniciranje poteka od zgoraj navzdol in spodaj navzgor. Obe informaciji sta pomembni, saj informacije, ki prihajajo do vodilnega osebja z hierarhične nižje ravni pomagajo vodjem, da: razumejo potrebe zaposlenih / so v neposrednem stiku z vrednotami in vedenjem zaposlenih / zaznajo možne težave / dobijo potrebne informacije za odločanje / omogočajo zaposlenim sodelovanje pri odločanju, spodbujajo njihovo motiviranost / na osnovi povratne informacije oblikujejo ideje o izboljšanju učinkovitosti.

2.9.5 Sestanki

So najpogostejša oblika komuniciranja in pomembno sredstvo obveščanja in odločanja. Sestanki so druga oblika komuniciranja. Potrebni so, ker omogočajo takojšnji ukrep prisotnih na različna mišljenja in predloge.

Sestanek je lahko informativen - seznaniti sodelavce z novostmi ali pa je namenjen reševanju sporov in izboljšanju medsebojnih odnosov.

V javni upravi je delitev na:

- formalne sestanke - sestanki organov, kjer so potrebni kvorum, vabilo, zapisnik, opredeljen način glasovanja in morda celo poslovnik.
- neformalne sestanke - je srečanje različnih oseb, ki imajo skupen interes, da se o nečem dogovorijo. Ni vabil, ni zapisnika (vsakodnevni sestanki vodij z zaposlenimi sodelavci - kaj bomo delali)

Priprave in vodenje sestanka

1. Določimo cilj, ki ga nameravamo doseči. Posebne pozornosti so deležna vsebinska, psihološka in tehnična vprašanja.
2. Priprava sestanka:
 - **vsebinska priprava** - zbiramo gradivo za udeležence, osnutek dnevnega reda, če je postopkovno zapleten naredimo načrt sestanka, ki vsebuje nujna vezna in proceduralna besedila
 - **psihološka priprava** - lastnosti udeležencev / trenutno stanje udeležencev sestanka, ki vpliva na njihovo delo in način reagiranja (temperatura, vlaga, utrujenost) / stališče udeležencev sestanka / motivacija udeležencev / napake v mišljenju in razpravljanju (imitacije, bojzljivost) / napetost in spopadi med udeleženci / odnos udeležencev do sprejetih sklepov.
 - **tehnična priprava** - tehnična izdelava gradiva, rezerviranje in priprava prostora, priprava tehničnih sredstev, zagotovitev prostora za odmor in osvežilnih napitkov.

Za vsebinsko in tehnično pripravo naj bo pristojen uslužbenec, ki ima ustrezne organizacijske sposobnosti.

3. Oseba, ki vodi sestanek - vodenje sestanka

Na sestanku sodelujejo strokovnjaki, vodilno osebje in drugi, ki za reševanje določenih vprašanj namenjajo svoj delovni in prosti čas, zato upravičeno pričakujejo, da bo vodenje sestanka racionalno, dosežki pa skladni z pričakovanji - naloga osebe, ki vodi sestanek.

- *Vodenje neformalnega sestanka* je enostavnejše, saj je pogovor sproščen in vedo, da ne sprejemajo nobenih odločitev.
- *Vodenje formalnega sestanka* pa zahteva od predsedujočega dobro poznavanje ciljev, vsebine, poslovnih določb in psiholoških dejavnikov. Vodja naj spodbuja razpravo, tako da dobi od vsakega udeleženca mnenje o obravnavani temi ali predlaganem sklepu. Na sestankih predstavniških organov (DZ, mestni in občinski svet) spodbujanje ni potrebno

Vodja usmerja razpravo, pazi da se ne oddalji od obravnavane teme ter ne ponavlja razprav ali stališč - zagovarja primerno kulturno raven razprave.

2.10 SINDIKALNA DEJAVNOST V JAVNI UPRAVI

Sindikati so organizacije ali interesna združenja delojemalcev, katerih glavna naloga je varstvo in uveljavljanje interesov zaposlenih.

Vključevanje v sindikate je praviloma prostovoljno, zaposleni pa se v sindikate vključujejo, ker menijo, da bodo s tem bolje zaščitene njihove pravice.

Sindikati delujejo v korist svojega članstva (delojemalcev), zato so praviloma v stalnem sporu z delodajalci. Lastniki želijo čim večji dobiček, tudi na račun manjših plač in ugodnosti zaposlenih; slednji pa želijo imeti čim večje plače in druge ugodnosti, čeprav bi dobiček zmanjšale. Če v podjetju ni sindikata, imajo managerji večjo svobodo pri določanju plač in ugodnosti zaposlenih.

Najpomembnejša oblika boja za koristi delojemalcev je stavka, najpogostejše sredstvo za urejanje odnosov med delodajalci in delojemalci so pogajanja (na strani delojemalcev nastopajo sindikati).

Določbe ustave: V Sloveniji je ustanavljanje in delovanje sindikatov ter včlanjevanje vanje svobodno. Zaposleni imajo pravico do sindikalnega združevanja in sindikalnega delovanja. To velja tudi za zaposlene v javni upravi, s tem da je pravica do stavke omejena.

Določbe zakona o javnih uslužbencih o sindikalnem združenju:

pravica do sindikalnega združenja in delovanja,

pravica do kolektivnih dogovarjanj,

predstojnik mora zagotoviti možnosti za delovanje,

pravice in interese sindikata uveljavljajo sindikalni zaupniki,

na strani delodajalcev sklepa kolektivne pogodbe vlada,

pravice do stroke (zaradi javne koristi med stavko morajo opravljati delo),

napovedati stavko najmanj 15 dni prej (stavkovni odbor),

stavka je lahko nezakonita, če; med stavko ni zagotovljen obseg dela v skladu z zakonom, je izpeljana v nasprotju s kolektivno pogodbo, je izpeljana pred izvedenim postopkom mirnega reševanja spora.

za čas nezakonite stavke ne pripada plača,

sindikat je odškodninsko odgovoren, če je stavka nezakonita

3. ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

3.1. VRSTE IN ZNAČILNOSTI UPRAVNEGA DELA

Upravno delo ima v strokovni literaturi in v praksi različne izraze: administrativno delo, administrativno - strokovno delo, administrativno - tehnično delo, upravno delo, upravno tehnično delo, upravno - strokovno delo, referentsko delo.

Vsako organizacijo, glede na dejavnost lahko delimo na dva dela:

1. Temeljno dejavnost - dejavnost, zaradi katere je organizacija ustanovljena
2. Spremljajočo dejavnost - upravna dejavnost, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti

V temeljni dejavnosti se opravljajo dela, kot so: proizvodna, storitvena, poučevanje, zdravljenje; v spremljajoči dejavnosti pa gre za upravna dela.

Takšna delitev je logična pri podjetjih, zavodih, agencijah, pri državnih organih in lokalni samoupravi pa takšna ločitev ni tako razvidna. Državni organ je ustanovljen z zakonom za določanje področja dejavnosti državne uprave (ministrstvo za pravosodje, za notranje zadeve, znanost, tehnologijo).

Temeljna dejavnost državnega organa so upravne naloge, za izvajanje katerih so potrebna javna pooblastila.

Spremljajoča dejavnost državnega organa in lokalne samouprave so lokalne naloge, ki omogočajo izvajanje njene temeljne dejavnosti (ni potrebno javno pooblastilo).

Upravno delo se v državnih organih in lokalni upravi pojavlja v temeljni in spremljajoči dejavnosti, v podjetjih in zavodih pa predvsem v spremljajoči dejavnosti.

Temeljna dejavnost državne uprave in lokalne samouprave: normativno pravna in analitična dela, upravni nadzor, dela z neposrednimi izkušnjami in uporabo predpisov in posebna strokovno - tehnična dela (geodeti, gradbeni, strojni inženirji)

Upravna dela državne uprave in lokalne samouprave v spremljajoči dejavnosti so: finančna in računovodska dela, personalna dela, upravno - tehnična dela,...

Upravno delo razdelimo še na:

1. **Vodilno delo** - dela vodij ne glede na mesto v hierarhiji; vodje odsekov; referatov, služb, uradov, uprav, ministrstev, vendar so pristojnosti in odgovornosti različne.
2. **Strokovno delo** - uslužbenci, ki opravljajo strokovna dela (imajo strokovno izobrazbo in intelektualno sposobnost)
3. **Upravno** - tehnično delo - tehnična priprava dokumentarnega gradiva, kurirska dela.

V okviru teh treh skupin predvidimo še določeno število podskupin, značilnih del.

3.2. ORGANIZACIJSKA NAČELA V JAVNI UPRAVI

3.2.1 Centralizacija in decentralizacija

Centralizacija je združevanje določenih opravil ali pristojnosti na višji ravni.

Politološko razumevanje (teritorialna moč) - pristojnosti z nižjih teritorialnih enot se prenašajo na višje ravni.

Organizacijsko razumevanje (funkcijska (de) centralizacija - gre za združevanje določenih opravil na višji hierarhični ravni.

Karkoli povečuje pomembnost vloge podrejenega, je decentralizacija, vse, kar zmanjšuje njegov pomen, pa je centralizacija.

Niti centralizacija niti decentralizacija ne moreta obstajati v čisti obliki. V vsakem okolju, pa naj gre za državo ali podjetje, so določena pooblastila in naloge centralizirane, hkrati pa obstajajo naloge in pooblastila, ki jih izvajajo na nižjih hierarhičnih ravneh.

V Slovenji smo v času samostojne države priče pospešeni centralizaciji državnih in drugih funkcij, v podjetjih pa je stanje različno.

V svetu pa se uveljavlja decentralizacija kot splošno organizacijsko in delno tudi politično načelo.

S centralizacijo in specializacijo se povečuje dejanska moč centralnih državnih organov (enotenje državne uprave, prizadevanje za racionalno in ekonomično upravo, povečuje se tudi obseg finančnih sredstev, ki jih imajo na razpolago). Pojav korupcije - ekonomska moč političnih strank.

Prednosti centralizacije upravnih služb:

- Lažja implementacija določene politike v upravnem organu
- Enakopravno obravnavanje strank
- Učinkovitost odločanja
- Učinkovita uporaba vseh delovnih potencialov
- Učinkovitejše nadzorstvo nad izvajanjem nalog
- Lažje spremljanje in uravnavanje delovnih obremenitev
- Lažja koordinacija, standardizacija in specifikacija dela
- Lažje spremljanje odsotnosti z dela - načelo zamenljivosti
- Znižanje stroškov
- Enotnost poslovanja in s tem boljša urejenost dokumentarnega gradiva.

Pomanjkljivosti centralizacije upravnih služb:

- Vsa razmerja in postopki so predpisani z vrha upravne piramide, zato onemogočajo pobude organizacijskih enot in uslužbencev
- Podaljša se čas v obdelavi podatkov, zato so postopki dolgotrajni
- Zmanjša se dostopnost do informacij
- Težje je vodenje organizacijskih enot (ni informacij, ni moči)
- Več administracije (določiti enoten postopek zato vedno nova pravila)
- Zaradi težnje po poenotenju sledijo vedno nova pravila, ki podražijo in podaljšajo postopke
- Birokratizacija, ki se z informatizacijo delovanja uprave samo še poveča
- Odgovornost za delo se zamegli (v organizacijskih enotah nimajo podatkov niti vpogleda v delovanje vrha)
- Togost poslovanja (ni hitrega odzivanja na spremembe v okolju)
- Organizacijske enote nimajo moči, da bi vplivale na širjenje centralne uprave, niti na njen materialni položaj
- Kakovost dela znotraj uprave se lahko izboljša, ni pa nujno da se izboljša kakovost storitev za organizacijske enote in stranke
- Nastanek nove službe, ki skrbi za materialne in druge pogoje delovanja velike upravne službe (centralna uprava generira nastajanje novih služb)

Proces centralizacije in decentralizacije srečujemo tudi na področju samoupravne lokalne skupnosti. Z decentralizacijo bi izboljšali odnos do strank. Pri prijaznejši upravi bi uslužbenec imel tolikšna pooblastila, da bi stranko sprejel in zanjo opravil vse, kar je treba.

Uveljavljanje decentralizacije ali centralizacije je odvisno od politične volje, znanja in šele nato od razpoložljivih materialnih sredstev.

Za uresničevanje vitalnih funkcij upravnih sistemov je treba podpreti procese centralizacije; za druge funkcije pa je treba sprostiti toge organizacijske strukture in odpreti pot decentralizaciji in s tem povečati samostojnost izvajalcev (njihovo zadovoljstvo) ter strankam zagotoviti višjo raven uslug. Pri tem mora biti zagotovljena ustrezna koordinacija in primeren nadzor.

3.2.2 Koncentracija upravnega dela

Koncentracija pomeni združevanje del na isti (hierarhični) ravni. Gre za prenašanje določenih upravnih opravil iz ene organizacijske enote na drugo, vendar na isti hierarhični ravni, pri tem pa se ne izgubi pristojnosti za odločanje.

Prednosti koncentracije:

- Poveča se preglednost nad delavnimi obremenitvami zaposlenih
- Nadzor je učinkovitejši
- Zagotovi se enotnost poslovanja (strokovna rast vseh v skupini)

Zaradi povečanega nadzora nad zaposlenimi se povečuje nezadovoljstvo z delom (lahko se povečuje nezadovoljstvo, ni pa nujno).

3.2.3 Specializacija upravnega dela

Specializacija pomeni, da delavec opravlja določeno, ozko omejeno delo, ki se ponavlja. Specializacija upravnega dela je posledica nadaljnje, še podrobnejše delitve dela in razširjanje specifičnih sposobnosti uslužbenca za ozko omejeno delo, ki ga ponavlja. Specializacija lahko zadene posameznika, delovno skupino, notranje organizacijske enote in organizacije. Je nujnost sodobne družbe, saj razvita znanost in tehnologija terjata razvoj posebnih znanj. Proces specializacije je mogoče najbolj razviti v ustaljenem okolju, medtem ko je v dinamičnem okolju manj možnosti za specializacijo.

Prednosti specializacije:

- Povečanje delovnega učinka
- Hitrejše usposabljanje uslužbencev
- Racionalna uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Zmanjšanje neučinkovitega časa
- Z naraščanjem spretnosti uslužbenca se skrajša čas za posamezna opravila in zmanjšujejo se napake pri delu
- Odgovornost za opravila je lažje določljiva

Pomanjkljivosti specializacije:

- Omejuje in zmanjšuje zaznavanje sposobnosti uslužbenca (manjša sposobnost prilagajanja)
- Ni prave predstave o celotnem delovnem postopku, zato se dolgočasijo (kakovost in količina dela upade)
- Pojavlja se monotonija pri enostavnejših, specializacijskih opravilih
- Pri strokovnih delih je otežkočeno sodelovanje specialistov (posebne oblike koordinacije in kontrole)

Ukrepi za ublažitev negativnih učinkov specializacije:

- **Razširitev dela** - združenje več strukturalno istovrstnih in medsebojnih povezanih delnih nalog v večjo delovno nalogo (job enlargement)
- **Obogatitev naloge** - združenje več strukturalno različnih delnih nalog v večjo zahtevnejšo delovno nalogo (job enrichment)
- **Rotacije** - menjava nalog, uslužbenec izvaja različne dejavnosti v različnem času na različnih delovnih mestih. (job rotation)

3.2.4 Standardizacija upravnega dela

Standardizacija pomeni uporabo ali vpeljevanje standardov v prakso. Standardiziranje pa je urejanje določenih vsebin s standardi. S standardiziranjem je mogoče povečati učinkovitost ali produktivnost, zmanjšati stroške, skrajšati čas obdelave posameznih primerov, izboljšati kakovost, lažje je usposabljanje zaposlenih, lažja je specializacija ali avtomatizacija.

V upravnih dejavnostih lahko standardiziramo:

1. **Pojme** - standardizacija pojmov je smiselna zaradi lažjega sporazumevanja (dokument, zadeva - poizkusi doma in v tujini neuspešni)
2. **Delo** (delovni postopki) - z upoštevanjem uredbe o pisarniškem poslovanju bi lahko poenotili vhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (postopek za isto zakonsko podlago, ponekod izvedejo v nekaj operacijah, drugod pa v podvojenem številu operacij).
3. **Delovna sredstva** - standardizacija pohištva, opreme, kupovanje standardizirane informacijske - komunikacijske tehnologije.
4. **Predmeti dela** - v upravnih dejavnostih so večinoma standardizirani. Dokument je nosilec informacije in je lahko list papirja, disketa, kasete.
5. **Delovno okolje** (delovni pogoji) - standardi za osvetlitev prostorov, temperatura, vlažnost zraka, hrup in sevanje. So pomemben dejavnik zadovoljstva z delom.

Standardiziranje je smiselno kadar:

- Gre za veliko količino enakih izdelkov
- Veliko uslužbencev opravlja veliko število ponavljajočih se operacij
- Želimo zagotoviti določen standard kakovosti

Standardiziranje ni smotno, če gre za pripravljalno delo ali dela, ki se le redko pojavljajo. V Sloveniji uporabljamo ISO standarde, JUS standard (jugoslovanski), DIN standard (nemški), organizacije lahko same izdelujejo in uporabljajo standarde.

Standard je nasprotje individualnosti in ustvarjalnosti, omogoča avtomatizacijo delovnih procesov (človeka osvobaja fizične delavnosti v številnih delih delavnega proces), zato se človek lahko posveti ustvarjalnemu delu in posameznim zahtevnejšim primerom.

3.2.5 Nova organizacijska paradigma v slovenski javni upravi - študij primera

Gre za urejanje nekaterih značilnosti sodobne organizacijske paradigme v državnih organih v RS v obdobju 1991 - 1993. Pokazano je, da je tudi v državne organe mogoče vgraditi vrsto sestavin sodobne organizacijske paradigme in s tem povečati enakost in količino dela.

Značilnosti nove (sodobne) organizacijske paradigme: oz. (Uveljavljanje novega organizacijskega modela)

1. Fleksibilnost in prepustnost organizacijske zgradbe; država deluje v dinamičnem okolju, zato se mora dinamično odzivati na vplive tega okolja
2. Decentralizacija s centralizacijo vitalnih funkcij v organizacijah, kjer je še vedno prevladujoča linijska struktura; samostojnost organizacijskih enot in izvajalcev dela se povečuje
3. Usmerjenost na akcije; ne pa na delovne programe in na poročila o njih. (namesto statičnega dinamično planiranje)
4. Spodbujanje samostojnega mišljenja in inovativnost
5. Spoštovanje zaposlenih in pravičen sistem vrednotenja dela
6. Poudarjanje strokovnosti, sposobnosti in potrebe po stalnem izpopolnjevanju znanja (učeca skupnost)
7. Poudarjanje klasičnih vrednot evropske civilizacije, izpostavljena zahteva po lojalnosti
8. Implementacija informacijsko - komunikacijske tehnologije; povezanost v mrežo informacij in opremljenost s sodobno programsko opremo.

Pri uveljavljanju novih idej je potrebno upoštevati:

- Vrednotni sistem družbenega okolja in delovne sredine.
- Politične odločitve neprestano vplivajo na delovanje državne uprave. Kadar postanejo politična merila kadrovanja pomembna tudi na nižjih nivojih, ni več bistvena nobena sodobna tehnologija, pomembno je le, da je na položaju "naš človek". To povzroča erozijo državne uprave.

3.3. PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI VODILNEGA OSEBJA ZA ORGANIZIRANJE UPRAVNEGA DELA

V preteklosti je bilo mnogo pozornosti namenjeno stilu vodenja, vendar je še danes temeljno vprašanje vsebina vodenja. Veliko znakov pa vseeno kaže, da se je tudi stil vodenja prilagodil novim razmeram. Ukazovanje je vse redkeje, pomembnejše postaja razvijanje dobrih odnosov, ker je vsem jasno, da je uspeh odvisen od vseh zaposlenih. To pa ni mogoče doseči z direktnim nastopanjem, ukazovanjem, nedostopnostjo in vzvišenostjo.

Bistvo je v komuniciranju - vodilni managerji komunicirajo vsepovsod o vsemogočem. Je predvsem poslušalec, ki z obilo dobre volje in neprisiljeno zastavlja vprašanja o vsem mogočem. Pomembna je njegova sposobnost hitrega odzivanja na pobude zaposlenih.

Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti višjih javnih uslužbencev v Veliki Britaniji temeljijo na treh sklopih: usmerjanje, management in komuniciranje ter osebni prispevek.

Vodilno osebje v javni upravi nima raznovrstne naloge in pooblastila, odvisno od položaja v hierarhični strukturi. Med vodilno osebje štejemo vse tiste, ki vodijo najmanjše organizacijske enote do ministra ali direktorja urada, agencije, zavoda, itd.

Pristojnosti in odgovornosti vodilnega osebja pri organiziranju upravnega dela: vodilni uslužbenec mora ne glede na mesto v hierarhiji nameniti ustrezno pozornost naslednjim vsebinskim sklopom;

Organiziranje upravnega procesa – vodilni uslužbenec:

- zagotavlja stalno proučevanje in racionalizacijo vseh delovnih postopkov in informacijskih tokov
- uveljavlja svobodne metode dela
- spodbuja timsko delo; ustvarja ustrezno organizacijsko klimo in spodbuja inovativnost
- ustvarja pogoje za razumevanje in obvladovanje sprememb
- izvaja nadzorstvo nad delom

Ravnanje s človeškimi viri (del obveznosti mora razdeliti, nameniti ljudem) – vodilni uslužbenec:

- sodeluje v procesih zaposlovanja, predvsem pri izbiri novih sodelavcev
- razporeja sodelavce na delovna mesta glede na zmožnosti
- nove delavce uvaja v delo; pojasnjuje uslužbencem cilje organizacije, cilje organizacijskih enot in njihove osebne cilje
- skrbi za strokovno usposabljanje zaposlenih
- nudi strokovno pomoč sodelavcem in ustvarja dobre medčloveške odnose
- razvija občutek varnosti in pripadnosti organizaciji
- skrbi za motiviranost zaposlenih

Organizacijsko - tehnična sredstva – vodilni uslužbenec:

- redno spremlja novosti na področju informacijske-komunikacijske tehnologije, drugih tehničnih sredstev in opreme
- sodeluje pri pripravi strokovnih podlag in pri odločanju o nakupu teh sredstev
- skrbi za učinkovito uporabo organizacijsko tehničnih sredstev

Finančna sredstva (ima vlogo, če ve koliko mu pripada) – vodilni uslužbenec:

- načrtuje finančna sredstva za delo organizacijske enote

- skrbi za gospodarno porabo finančnih sredstev
- spodbuja varčevanje

Sodelovanje z drugimi subjekti – vodilni uslužbenec:

seznanja druge vodilne uslužbenice s težavami in dosežki na svojem področju
 spoznava druge delovne procese in soustvarja primerne odnose za sodelovanje
 vzpostavlja strokovno sodelovanje s sorodnimi upravnimi službami ter strokovnimi in znanstvenimi institucijami
 skrbi za ustrezen odnos do strank in javnosti

3.4. TEHNOLOGIJA UPRAVNEGA POSLOVANJA

Pristopi do tehnologije upravnega poslovanja in v tem okviru tudi do dokumentarnega podsistema so zelo različni, ravno tako so tudi tehnološke oznake posameznih sestavin poslovanja različne. Organizacijska teorija je šele v zadnjem času namenila večjo pozornost upravnemu delu, pravzaprav je k temu zanimanju prispevala informacijska tehnologija na tem področju.

Dokumentarni podsistem je ena izmed pomembnih sestavin družbenega dela, saj gre za obdelavo informacij v najširšem pomenu besede.

3.4.1 Nekaj značilnosti upravnega poslovanja

Upravno poslovanje ali pisarniško poslovanje se pojavlja v vsaki organizaciji. Bistven del upravnega poslovanja je ravnanje z dokumenti kot nosilci informacij.

Trenutna nizka raven upravnega poslovanja se kaže:

vhodna in izhodna obdelava dokumentarnega gradiva sta slabo organizirani / v večini organizacij ne poznajo pojma zadeve, ampak je dokument osnova vsebinske enote / za poslovanje z dokumentarnim gradivom ni nihče dejansko odgovoren / preglednost nad dokumentarnim gradivom je neustrezna, neekonomično ravnanje (fotokopiranje, razmnoževanje gradiva), rešeno in nerešeno se hrani pri strokovnih delavcih, arhiv ni urejen.

Vzroki za takšno stanje:

- neustrezen odnos vodilnih do tega področja
- zaposleni in njihova neusposobljenost za delo z dokumentarnim gradivom

3.4.2 Temeljni pojmi upravnega poslovanja

3.4.2.1 Upravno poslovanje

Je tisti del delovnega procesa, v katerem uslužbenici obdelujejo dokumentarno gradivo (bistvena sestavina upravnega poslovanja kot delovnega procesa je obdelava dokumentarnega gradiva). Gre za različne ravni in oblike obdelovanja informacij.

Vsebina upravnega poslovanja zajema:

- vhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (od prevzema pošte do vročitve strokovnemu uslužbencu)
- tehnično obdelavo dokumentarnega gradiva (strojepisje, kopiranje, razmnoževanje)
- izhodno obdelavo dokumentarnega gradiva (kuvertiranje, frankiranje, adresiranje, ...)
- urejanje zbirke rešenega dokumentarnega gradiva (arhiviranje).

Upravno poslovanje je tehnologija dela, ki jo mora obvladovati vsak uslužbenec - tajnice in srednji pisarniški uslužbenici morajo poznati tehnične vidike za obdelavo dokumentarnega gradiva; strokovni in vodilni uslužbenici pa so odgovorni za vsebinska vprašanja obdelave dokumentarnega gradiva.

Urejenost zbirke dokumentarnega gradiva je odvisna od kakovostnega ravnanja z dokumentarnim gradivom med njegovim nastajanjem. Če je stalna zbirka (arhiv organizacije) urejena, bomo hitro našli tudi najmanjši del gradiva, ki ga potrebujemo v delovnem procesu.

Najpogostejši strokovni izrazi, ki se pojavljajo pri upravnem poslovanju so: dokumentarno gradivo, dokument, priloga, zadeva, arhivsko gradivo, dosje.

3.4.2.2 Dokumentarno gradivo

So vsi zapisi, ki jih organizacija prejema, obdeluje, pošilja in hrani. **Vse zapise (dokumente), ki nastajajo pri delu oz. poslovanju organizacij, ne glede na način zapisa, vrsto, obliko in namen, imenujemo dokumentarno gradivo.**

Ločimo:

- dokumentarno gradivo v reševanju (uslužbenec obdeluje)
- tekoča zbirka dokumentarnega gradiva (rešeno in hrani v organizacijskih enotah)
- stalna zbirka dokumentarnega gradiva (rešeno in centralno hranjeno trajno ali daljši čas)

Nastanek dokumentarnega gradiva:

Pisano gradivo je z znamenji zapisano besedilo. Nastaja v obliki dokumentov, knjig in kartotek. V obliki knjig so predvsem evidence in sicer:

- uradne evidence - rojstna, poročna, mrliška matična knjiga, državljska knjiga, volilni imeniki
- neuradne evidence - knjige soglasij, odtisov, pečatov in žigov, poslovne knjige
- kartoteke - razširjene v finančnem poslovanju (materialno knjigovodstvo)
- ostale knjige, ki niso evidence (dnevnik, kronike, spominske knjige)

Risano gradivo so zapisi narejeni s črtami (načrti gradbenih objektov, strojev, predmetov, katastrski načrti, grbi).

Tiskarsko gradivo nastaja pri velikem številu izvodov (objave predpisov, plakati, vizitke, nakaznice, ...)

Slikovni zapisi nastajajo na steklenih ploščah, fotografskih filmih in predstavljajo zapis določene osebe, dogodka ali stvari. Nastajajo v informacijski dejavnosti (medicina, kriminalistika)

Zvočni zapisi so govorne besede in glasba (kasete, magnetofonski trakovi). S tem ohranjamo v zvočni obliki govore in razprave v organih oblasti.

Računalniški zapisi - gre za posnetke podatkov na določenih materialih, nosilcih, ki omogočajo hrambo, obdelavo podatkov in besedil (včasih luknjaste kartice in trakovi, danes magnetni disk, optični disk, zgoščenke, ...)

3.4.2.3 Dokument

Temeljno enoto dokumentarnega gradiva (list papirja z zapisom) imenujemo v upravi spis, v sodstvu pisanje. **Je vsak zapis, s katerim se začne, dopolni, spremeni, prekine ali konča upravno delo.** Dokument je temeljna enota dokumentarnega gradiva, ima različno zunanjo obliko in je nosilec informacij. Vsak zapis o poslovnem dogodku, poročilo in podobno je dokument.

3.4.2.4 Priloga

Je lahko dokument, ki je priložen osnovnemu dokumentu za dopolnitev, kot pojasnilo ali dokaz njegove vsebine (tabela, grafikon, zemljevid, zgoščanka, ...)

3.4.2.5 Zadeva

Več dokumentov (in prilog), ki obravnavajo isto vsebinsko vprašanje, isto nalogo, isti problem, tvori celoto, ki ji pravimo zadeva. Je ključni pojem za razumevanje in zagotavljanje učinkovitega upravnega poslovanja. Dokumenti s prilogami, ki po vsebini sodijo skupaj naj bodo v isti mapi, vsak dokument pa naj nosi številko zadeve.

3.4.2.6 Arhivsko gradivo

je izvorno in reproducirano dokumentarno gradivo, ki je bilo prejeto ali je nastalo pri delu pravnih oz. fizičnih oseb in ima trajen pomen za znanost ali za kulturo. Arhivsko gradivo je kulturni spomenik.

3.4.2.7 Dosje

Je enota več dokumentov različne vsebine, ki zadevajo isto fizično ali pravno osebo oz. isto vrsto dokumentov različne vsebine.

3.4.3 Načela upravnega poslovanja

1. **Selektivnost** - uslužbenec, ki pregleduje prejeto gradivo, mora natančno razločevati, kateri zapisi so pomembni in kateri ne, katero gradivo bo v organizaciji povzročilo reakcijo oz. postopek, katero je bilo poslano samo v vednost, v reklamne namene in podobno. Kaj s tem pridobimo. Ker bomo manj gradiva vpisali v evidence, bomo prihranili čas, dok. gradivo bo bolj pregledno, lažje ga bomo urejali in odbirali, porabili bomo manj prostora.
2. **Urejenost in preglednost dokumentarnega gradiva** - urejenost in preglednost gradiva bomo lažje zagotovili s primernim pohištvom in tehnično opremo. Za vsako skupino upravnih nalog moramo določiti ustrezno kombinacijo predalov in opreme v pisalni mizi, ustrezne delovne pripomočke, omare, informacijsko tehnologijo in druga tehnična sredstva. Delo mora biti tako organizirano, da bomo vsak del dok. gradiva našli v najkrajšem času. Popoln red in smisel za urejenost evidenc, zbirk zapisov, opreme in prostorov je nujen pogoj za dobro upravno delo.
3. **Dostopnost gradiva** - pomeni, da so informacije dostopne vsem, ki jih potrebujejo pri svojem delu in imajo ustrezna pooblastila za njihovo uporabo (v primeru nenadne odsotnosti ima njegov predstojnik dostop do dokumentov).
4. **Zanesljivost** - sistem poslovanja z dok. gradivom mora biti v vsaki organizaciji urejen z organizacijskim predpisom, katerega mora poznati vsak uslužbenec ter ga v celoti uresničevati in spoštovati. Pisarniško poslovanje temelji na predpostavki, da so vsi vpisi v razne evidence točni, da jih uslužbenci opravljajo po predvidenem vrstnem redu. Nujen je tudi nadzor nad delom.
5. **Zamenljivost** - posamezno delo v org. morata znati opravljati vsaj dva uslužbenca, da bi v primeru izostanka enega uslužbenca ali v nujnem primeru, znal drugi opraviti določeno nalogo približno enakovredno. Analize kažejo, da je načelo možno uresničiti. Gre za to, da org. v kritičnih situacijah zmore, čeprav morda ne povsem enakovredno, vendar sproti in brez večjih težav izvajati svoje naloge.
6. **Preprostost** - enostavnost - evidence o dokumentarnem gradivu morajo biti uslužbencem v pomoč, ne pa v nadlogo. Za vsak delovni postopek se moramo vprašati, čemu je namenjen. Iz upravnega poslovanja moramo izločiti vse tiste delovne postopke, ki zavirajo delovni proces in povečujejo stroške.
7. **Ekspeditivnost** - upravno delo mora potekati hitro in ažurno, to je sproti in pravočasno opravljeno. Pri rutinski in vsebinsko preprosti zadevi pošljemo stranki odgovor še isti dan. Ekspeditivnost pa ne pomeni pretirane naglice, ki navadno škoduje kakovosti opravljenega dela. Ekspeditivnost poslovanja povečuje odzivnost organizacije ter hiter odziv na spremembe v okolju, kar je značilnost uspešnih podjetij.
8. **Ekonomičnost** - s tem pojmom razumemo zahtevo, da z razpoložljivimi sredstvi dosežemo čim večji učinek. Z dobro organiziranim upravnim delom, z optimalno uporabo ustrezne informacijske tehnologije in z usposobljenimi uslužbenci bomo gotovo dosegli dobre delovne uspehe. Tehnična sredstva kupujemo na osnovi strokovne presoje / čimveč opravil standardiziramo in do pametne meje tudi specializiramo / uvajamo primerna delovna sredstva / racionalno vendar primerno urejeno delovno okolje.
Načelo ekonomičnosti opozarja tudi na potrebno varčevanje z vsemi delovnimi sredstvi in predmeti dela.
9. **Varnost dokumentarnega gradiva** (varstvo pred uničenjem, varstvo pred zlorabo). DG, ki ga org. sprejema, obdeluje in hrani, moramo zavarovati pred izgubo, uničenjem ali zlorabo, saj ima pomen za organizacijo, za znanost in kulturo oz. za ožjo in širšo družbeno skupnost. DG v tekočih in stalnih zbirkah mora biti shranjeno v primernih prostorih. Zagotoviti je treba, da gradivo ne propada zaradi vlage, prahu, neposredne sončne svetlobe. Uničenje DG je dopustno samo na osnovi posebnih predstojnikovih navodil oz. na osnovi predpisa.

3.4.4 Razvrščanje dokumentarnega gradiva

Veliko količino informacij, ki jih vsebuje dokumentarno gradivo, je treba obdelati tako, da bomo vsako informacijo, vsak najmanjši del dokumentarnega gradiva našli v najkrajšem času. Da to dosežemo je potrebno razvrščanje:

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|---|---|
| – abecedno razvrščanje | - po abecedi | — | nikoli sama zase, ampak v sklopu s kakšnim drugim načinom |
| – geografsko razvrščanje | - po geografski lokaciji | — | |
| – številčno razvrščanje | - po zaporednih številkah | | |
| – kronološko razvrščanje | - po datumih | | |
| – vsebinsko razvrščanje | - po vsebini | | |

Osnovne podatke za razvrščanje gradiva razberemo iz dokumenta.

1. Abecedno razvrščanje - je najenostavnejše razvrščanje gradiva in se zelo pogosto pojavlja v kombinaciji z drugimi načini razvrščanja. Uporabljamo ga predvsem tam, kjer se zadeva ali dokumenti nanašajo na konkreten predmet, osebo ali pojem. Za ta način razvrščanja ne potrebujemo nobene evidence.

2. Geografsko razvrščanje - dokumentarno gradivo razvrščamo po krajih oz. po krajevnih območjih. Kadar razvrščamo konkretno zadevo, jo najprej razvrstimo glede na lokacijo objekta, znotraj lokacije pa po abecedi ali zaporednih številkah. Zaradi boljše preglednosti nad gradivom uporabljamo pregradne kartone ali kazalke (toliko kazalk, kolikor je lokacij). Prednost tega razvrščanja je v tem, da imamo vse gradivo v zvezi z določeno organizacijsko enoto ali fizično osebo skupaj, zato je preglednost zelo dobra. Slaba stran pa je geografska razpršenost gradiva.

3. Številčno razvrščanje - osnovna značilnost tega razvrščanja je, da vsaka zadeva ob svojem nastanku dobi pripadajočo zaporedno številko. Obstajata dve možnosti številčnega razvrščanja:

- na začetku leta oštevilčimo tolik map, kolikor zadev pričakujemo v tistem letu. Številka zadeve je vnaprej napisana na mapi, ko zadeva nastane, na mapo zapišemo le podatke o njej. Da zadevo hitreje najdemo, vpišemo podatke v abecedni indeks. V organizaciji, kjer je manj zadev do - 300 na leto.
- za vsako zadevo ob njenem nastanku vpišemo v delovodnik zaporedno številko nato osnovne podatke o zadevi še v abecedni indeks. V organizacijah, kjer imajo do 1500 zadev letno.

Številčni način razvrščanja uporabljamo večinoma v manjših organizacijah, drugod pa zlasti za računovodsko, knjigovodsko gradivo, za zadeve, ki jih težko poimenujemo, primeren tudi za evidentiranje zaupnega gradiva.

4. Kronološko razvrščanje - pri kronološkem razvrščanju zadeve najprej razvrstimo po datumih nastanka zadeve, znotraj datuma pa po abecedi ali po zaporednih številkah. Ta način je uporaben za zadeve, ki so vezane na potek določenega roka.

5. Vsebinsko razvrščanje - tu je gradivo razvrščeno po vsebinskih gestih. Pri tem razvrščanju je najpomembnejša vsebina zadeve, ki jo skušamo ugotoviti iz prispelega dokumenta. Temelji na opisu strani ali pojma. Ker ljudje ne opišejo iste stvari z enakim izrazom, to razvrščanje ni preprosto. Za vsebinsko razvrščanje potrebujemo klasifikacijski načrt in ustrezen sistem evidentiranja dokumentarnega gradiva (računalniška ali kartotečna evidenca)

Vsebinsko razvrščanje je smotno uvajati, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- kompleksna dejavnost organizacije (razvejanost organizacije, vrsta funkcij, ...)
- količina gradiva (smotno že pri nekaj nad 100 zadev)
- velikost organizacije (če sta izpolnjena prva dva, ta pogoj ni pomemben - nad 100 zaposlenih)
- usposobljenost zaposlenih (strokovna usposobljenost uslužbencev, ki razvrščajo gradivo)

Klasifikacijski načrt je konkretna, logična sistematska shema gesel, na osnovi katere razvrščamo dokumentarno gradivo.

Geslo je tista beseda, ki označuje glavno vsebino in bistveno skupno značilnost določenega dela pisnega gradiva.

Za učinkovito vsebinsko razvrščanje gradiva potrebujemo tudi ustrezni evidenčni sistem. Uporabimo lahko kartotečno kazalo ali ustrezno računalniško evidenco.

Klasifikacijski načrt je sestavljen iz klasifikacijskih znakov (številčna oznaka gesel) in iz gesel. Sestavljanje klasifikacijskega načrta obsega naslednje faze:

1. pristojni organ imenuje delovno skupino, ki vodi postopek izdelave načrta in uvajanja vsebinskega razvrščanja v prakso
2. zbiranje dejstev - preučitev dokumentarnega gradiva za preteklo in tekoče leto. Oblikuje se abecedni seznam gesel.
3. osnutek klasifikacijskega načrta - gesla združimo v skupine, predskupine in razrede in jih oštevilčimo po dekadnem sistemu. Damo v javno razpravo.
4. Vzdrževanje klasifikacijskega načrta - določi se skrbnika, ki ima izključno pravico oblikovati nova gesla in jih vnesti v klasifikacijski načrt ter obvestiti uporabnika.

3.4.5 Delovni postopki pri obdelavi dokumentarnega gradiva

V javni upravi so postopki obdelave dokumentarnega gradiva predpisani z Uredbo o pisarniškem poslovanju in dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva in Navodilom o izvajanju te uredbe, vendar kljub temu upravno poslovanje ni enotno.

Običajno zaporedje delovnih postopkov obdelave dokumentarnega gradiva:

1. Sprejemanje pošiljk
2. Odpiranje pošiljk
3. Pregledovanje pošiljk
4. Odtis prejemne štampljke
5. Razporejanje (signiranje)
6. Razvrščanje
7. Evidentiranje
8. Dostava
9. Vsebinska obdelava
10. Pisarniško-tehnično delo
11. Odprema

Obdelava dokumentarnega gradiva je lahko centralizirana ali decentralizirana.

Centralizirana obdelava dokumentov pomeni, da vsak dokument, ki prispe v organizacijo, sprejmejo in obdelajo v eni vhodni enoti (vložišče, glavna pisarna). Tu praviloma tudi odpravljajo pošto.

Decentralizirana obdelava dokumentov pomeni, da določena opravila vhodne enote prenesemo na notranje organizacijske enote. Vložišče gradivo sprejme in zagotovi čimprejšnjo dostavo sektorjem oz. drugim organizacijskim enotam (tajnica).

Pomanjkljivosti centralizirane obdelave pošte:

1. Najpomembnejše informacije niso zajete v sistemu
2. Težavno signiranje in klasificiranje
3. Velika izguba časa zaradi centralne obdelave
4. Slaba odzivnost organizacije in neekspeditivnost
5. Funkcionalni nadzor praktično ni mogoč
6. Težavna povezava med vhomom in izhodom dokumentov
7. Težavno arhiviranje
8. Zaradi novih tehničnih zmožnosti prejme naslovník dokument neposredno na delovno mesto - elektronska pošta, s tem centralizirana obdelava izgubi smisel

Centralna obdelava je smiselna le v manjših podjetjih.

Prednosti decentralizirane obdelave dokumentov:

- Bistveno pospeši pretok informacij oz. gradiva
- V vhodni enoti se odpre le tisto pošto, ki je naslovljena na organizacijo in ne tiste, ki je naslovljena na notranjo org. enoto
- Zmanjša se možnost napačnega signiranja in klasificiranja
- Bistveno izboljša urejenost tekočih zbirk, s tem tudi urejenost stalne zbirke
- Zagotovi se enostavnejši in kompetentnejši nadzor

Decentralizirana obdelava dokumentov zagotavlja, da strokovni uslužbenci prejmejo dokument istega dne, ko pride v org. in ne nekaj dni kasneje kot pri centralizirani obdelavi pošte.

Delovni postopki pri obdelavi dokumentarnega gradiva:

1. Sprejemanje in odpiranje pošiljk

Vhodna enota (vložišče, sprejemna pisarna, glavna pisarna, tajništvo) je tisti del organizacije, v katero pošta prihaja, se obdeluje in pripravi za vsebinsko obdelavo.

Različnim pošiljkam, ki jih prejemo pravimo pošta. **Pošta** je vsakršno sporočilo, ki ga na kakršnikoli način prejema upravni organi, če izpolnjuje naslednje pogoje:

- Po končanem sprejemu mora biti v obliki, da ga naslovnik prepozna kot sporočilo in ga prebere,
- Sprejeto v takšni tehnični obliki, da ga je možno takoj reproducirati za potrebe poslovanja,
- Po vsebini mora biti toliko pomembno, da ga je treba evidentirati v smislu uredbe.

Prejeta pošta je lahko v naslednji obliki:

- V papirni obliki prejeta preko pošte, kurirjev, posameznika ali ustno sporočilo upravnemu organu na zapisnik
- Pošta, prejeta s faksimilnimi napravami
- Pošta, prejeta kot elektronska pošta ali računalniško sprejeta faksimilna pošta

V vhodni enoti najprej pregledajo prejeta pošto in jo po potrebi razdelijo v naslednje skupine:

- Pošiljke, naslovljene na organizacijo
- Pošiljke, naslovljene na uslužbenca in organizacijo
- Pošiljke, naslovljene na uslužbenca
- Zaupne pošiljke
- Pošiljke v zvezi z licitacijami in razpisi

Uslužbenec v vhodni enoti lahko odpre pošiljke, naslovljene na organizacijo, vse druge vrste pošiljk pa le, če ima za to posebno pisno pooblastilo (ne sme odpreti osebne pošte). Pooblastilo običajno **ni** dano za zaupno pošto, za pošiljke, ki so naslovljene na uslužbenca s posebnim pooblastilom in odgovornostmi ter za pošto v zvezi z licitiranjem in razpisi. Uslužbenec, ki dobi osebno pošto s poslovno ali uradno vsebino, mora poskrbeti, da se čimprej vključi v redni sistem poslovanja.

Na ovojnicah, ki jih ne odpre odtisne le prejemno štampiljko z datumom ter poskrbi, da je čimprej vročena pristojnemu uslužbencu.

Znotraj organizacije nastopa tudi določeno dokumentirano gradivo. Z vidika obdelave pa je vseeno, če je dokument nastal v organizaciji ali znotraj nje.

2. Pregledovanje in potrjevanje pošiljk

Uslužbenec v vhodni enoti mora vsako pošiljko pregledati, da ugotovi, če so dokumentu priložene vse priloge, navedene v besedilu dokumenta. Če niso, pisno obvesti pošiljatelja, kopijo dopisa priloži dokumentu za strokovnega uslužbenca v vednost. Enako ravna tudi s poškodovano pošiljko.

Pisemske ovitke priloži dokumentu le takrat, ko je na ovitku podatek o rokih ali o pošiljatelju.

Kadar je dokumentu priložena vročilnica mora prejem le-ta potrditi z datumom, podpisom in pečatom (po potrebi tudi ura prejema). Z vlogami, ki morajo biti kolkovane, ravna v skladu s predpisi, ki urejajo upravne takse. Posebej skrbno morajo ravnati z dokumenti, ki vsebujejo tajne podatke. Označbe

tajnosti in stopnje zaupnosti zapišemo v zgornji desni kot dokumenta z velikimi črkami. Vrste tajnosti: državna, vojaška, uradna.

3. Odtis prejemne štampljke

Ko je pošta pregledana, uslužbenec v vhodni enoti na vsak prejeti dokument v zgornji desni kot le-tega odtisne prejemno štampljko in datum. Na priloge se prejemna štampljka ne odtisne. Odtis prejemne štampljke je pomemben zato, da vemo kdaj smo dokument prejeli in da vemo kam spada.

NAZIV ORGANIZACIJE	
Datum:	Org. znak
Številčna oznaka:	Priloge:
	Vrednosti:

4. Razporejanje (signiranje) dokumentov

Signiranje je označevanje organizacijskih enot ali delavcev, katerim bomo dokument dodelili v delo. Če ima organizacija veliko organizacijskih enot je potrebno izdelati signirni načrt.

Popolno signiranje vsebuje poleg označbe organizacijske enote tudi znak delovnega mesta strokovnega delavca, ki bo zadevo reševal.

Nepopolno signiranje vsebuje le znak vodstva upravnega organa oz. vodstva notranje organizacijske enote. To so zadeve, ki obravnavajo načelna oz. vodstvena vprašanja.

5. Razvrščanje gradiva

Gradivo moramo razvrstiti sistematično, da s tem zagotovimo dobro preglednost in uporabnost. Poznamo abecedni, geografski, številčni, kronološki in vsebinski način razvrščanja. Ko ga razvrščamo po vsebini pravimo, da ga klasificiramo (potrebujemo klasifikacijski načrt in ustrezen sistem evidentiranja)

Vsebinsko razvrščanje poteka po naslednjem zaporedju:

1. Ugotovimo ključno vsebino dokumenta
2. Ko ugotovimo za kaj gre, v klasifikacijskem načrtu poiščemo ustrezno vsebinsko geslo in njegovo številčno oznako
3. Klasifikacijski znak vpišemo v ustrezno rubriko prejemne štampljke
4. Pogledamo v evidenco, če je pod tem klasifikacijskim znakom še kakšna zadeva (ali se zadeva začneja, nadaljuje ali končuje)
5. Ugotovimo zaporedno številko zadeve pri določenem klasifikacijskem znaku
6. Vpiše številčno oznako zadeve v evidenco in v prejemno štampljko (če se z dokumentom zadeva začneja, vpiše ustrezne oznake tudi na ovoj zadeve)
7. Dokument oz. zadevo dostavi strokovnemu uslužbencu v reševanje

6. Evidentiranje gradiva

Evidentiranje gradiva je postopek, s katerim zabeležimo določene podatke v dokumentarnem gradivu v evidenco. Sodoben evidenčni sistem mora zagotavljati v vsakem trenutku: kje je kakšen dokument ali zadeva in kakšno je stanje zadeve (rešeno, nerešeno). Uporabimo evidenco glede na sistem razvrščanja. Ločimo računalniške in ročne evidence. V informacijski dobi je težnja po avtomatiziranju pisarniških opravil.

Ročne evidence so:

Delovodnik - uporablja se za delovodnik na obrazcu DZS št. 0,115. Ta obrazec ne zahteva obsežnega vpisovanja, zagotavlja pa pregled nad potekom zadeve in celotnim gradivom. Če je več kot 100 zadev na leto, je potrebno poleg delovodnika voditi tudi abecedni indeks.

Številka	Zadeva	Vpisi in izpisi						Pripombe
Prenos								
298	Janez Medved Partizanska 3 Škofja Loka	04	04	R	04	04	R	Sklep
		2/3	4/3	14/3	19/3	21/3	1/4	

Kartotečno kazalo - uporabljamo pri vsebinskem razvrščanju dokumentarnega gradiva. Sestavljajo ga kartice formata A7, obr. DZS 0,106. Kartice so v škatlah razdeljene na dva dela: na kartice rešenih in nerešenih zadev. Poleg tega so kartice v vsakem delu urejene natančno po sistematiki klasifikacijskega načrta.

Seznam gradiv - je evidenca, ki jo uporabljamo za evidentiranje gradiv, ki v organizacijo prihajajo v velikem številu in jih rešujemo po enotnem postopku (dobavitelji - kupci). Lahko uporabljamo delovodnik ali polo papirja, na vrhu napišemo klasifikacijski znak in letnico, posamezne dokumente in odgovore pa vpisujemo kronološko.

Računalniške evidence - kot osnovo računalniške evidence uporabimo kakšno izmed ročnih evidenc in način razvrščanja.

Na tržišču je veliko programskih orodij za evidentiranje dokumentarnega gradiva. Nekatera omogočajo le vodenje preprostih evidenc, boljše pa omogočajo integrirano obdelavo dokumentarnega gradiva, kar pomeni, da je računalniška evidenca povezana z urejevalnikom besedila, da so v sistem vključena vsa gradiva, ki prihajajo v organizacijo, v njej nastajajo ali jih odpošiljamo. Najsodobnejša pa omogočajo spremljanje poteka delovnih postopkov.

7. Dostava dokumentarnega gradiva

Dostavo dokumentarnega gradiva organizacijskim enotam in posameznikom zagotovimo s kurirji, drugim pisarniškim osebjem ali ustreznimi transportnimi napravami. Vpisovanje pošte v dostavno knjigo je nepotrebno. Zamenja naj jih usmerjenost v izboljšavo delovnih postopkov in usposabljanje.

8. Vsebinska obdelava dokumentarnega gradiva – vodilno osebje

Strokovni delavci (uslužbenci) si navadno sami razporedijo delo, ki pa mora biti v skladu s hitrostjo delovnega procesa in strokovnim navodilom o pisarniškem poslovanju. Znanje o upravnem postopku.

Obvladovati morajo sledeče:

- Ne glede na položaj v hierarhiji morajo poznati predpise, ki urejajo upravno poslovanje
- Obvladovati morajo pravila poslovne korespondence - osnutek dopisa mora vsebovati vse sestavine
- Izvirnik dopisa s prilogami pošljemo naslovniku, kopijo in preostalo dokumentacijo vložimo v mapo
- Jasno moramo označiti, katere dopise in priloge je treba poslati naslovniku
- Pisarniškem uslužbencu mora na vsako zadevo ali njen del dati natančno navodilo - če je zadeva končana (rešeno, datum, podpis) in zadevo hranimo v tekoči zbirki dokumentarnega gradiva

9. Izhodna obdelava dokumentarnega gradiva

Odpravništvo (izhodna enota) je notranje organizacijska enota, katere osrednja naloga je končna obdelava dokumentov (priprava pošilk za pošiljanje po pošti ali po kurirju, priprava kuvert in adresiranje, frankiranje, evidenca in obračun poštnine). Z razvojem informacijske tehnologije se je vloga odpravništva zmanjšala, saj uslužbenci komunicirajo z zunanjimi partnerji z elektronsko pošto ali s pomočjo računalniških programov.

Pogoji za delo odpravništva je pravilna razporeditev delovnih miz, uporaba ustrezne mehanizacije (frankirni in adresirni stroj). Pri odpravi pošte moramo ravnati v skladu z načelom ekspeditivnosti zato morajo vsi pooblaščenca za podpisovanje pošte, podpisati takoj; uslužbenec mora opozoriti na večje količine gradiva in v primeru potrebe priskočiti na pomoč delavcu v odpravništvu.

3.4.6 Ureditev tekoče in stalne zbirke dokumentarnega gradiva

Tekoča zbirka dokumentarnega gradiva je gradivo, ki je že rešeno in ga uslužbenci pogosto potrebujejo pri delu.

Stalna zbirka dokumentarnega gradiva je rešeno dokumentarno gradivo, ki ga uslužbenci bolj poredko uporabljajo pri delu, vendar pa je še pomembno za organizacijo, lahko pa tudi za širšo ali ožjo družbeno skupnost.

Delitev na tekočo in stalno zbirko omogoča večjo preglednost dokumentarnega gradiva, smotrnejšo uporabo pisarniških površin in opreme; taka delitev omogoča boljše in ekonomičnejše poslovanje.

Gradivo, ki je bilo rešeno, mora biti urejeno natančno po sistemu razvrščanja gradiva, ki je bilo v uporabi v času nastajanja gradiva.

Strokovni delavec mora pred oddajo gradiv v tekočo zbirko odstraniti vse tisto, kar po nepotrebem povečuje obseg gradiva (kopija dokumentov, koncepti). Praviloma po 2 -3 letih, lahko pa tudi vsako leto posebej prenašamo gradivo iz tekoče v stalno zbirko dokumentarnega gradiva.

Stalna zbirka mora biti urejena centralno, mora biti pregledna. Praviloma morajo biti na začetku vsake letne zbirke priložene vse evidence, ki se nanjo nanašajo, če je gradivo razvrščeno po vsebini še klasifikacijski načrt.

O gradivu, ki ga hranimo v stalni zbirki lahko vodimo naslednje evidence: o prostorski razporeditvi, o izposojanju gradiva, o rokih hranjenja gradiva in evidenci o izločenemu in uničenemu gradivu.

Zaupno in strogo zaupno gradivo hranimo tako, da je zaupnost zavarovana. Ustrezno označeno in pripravljeno mora biti gradivo, ki ga je v primeru vojne treba prenesti na drugo lokacijo.

3.4.7 Arhivsko gradivo

Arhivsko gradivo je le majhen del dokumentarnega gradiva in tudi vsaka organizacija nima arhivskega gradiva.

Arhivsko gradivo je izvirno in reproducirano (pisano, risano, tiskano, fotografirano, filmano) dokumentirano gradivo, ki je bilo prejeto ali je nastalo pri delu pravnih in fizičnih oseb in ima trojen pomen za znanost in za kulturo. Je kulturni spomenik.

Mora imeti posebno spoznavno lastnost - trajen pomen za znanost in kulturo. Takšen pomen gradiva lahko določi le pristojna arhivska organizacija (Arhiv Republike Slovenije, Regionalni arhivi in Arhivi lokalnih samoupravnih skupnosti).

Ločimo javno (javna lastnina) in zasebno (zasebna lastnina) arhivsko gradivo. Arhivsko javno službo opravljajo:

- Arhiv RS - varujejo javno arhivsko gradivo državnih organov, izvajalcev javnih pooblastil, Banke Slovenije, drugih pravnih oseb, ki jih ustanovi država oz. ki delujejo za območje celotne države.
- Regionalni arhivi - varujejo javno arhivsko gradivo državnih organov in druge, ki opravljajo dejavnost na območju ene ali več samoupravnih skupnosti in nastajajo na območju regionalnega arhiva.
- Arhivi lokalnih samoupravnih skupnosti - varujejo javno arhivsko gradivo organov lokalne samoupravne skupnosti in drugih na območju lokalne skupnosti.

Zasebno arhivsko gradivo - nastaja pri zasebnih pravnih in fizičnih osebah. Arhivi evidentirajo dokumentarno gradivo v zasebni lasti, za katerega domnevajo, da ima lastnost arhivskega gradiva in na osnovi letnega programa dela predlagajo ministru za kulturo, da z odločbo le - tega razglasi za arhivsko gradivo.

Arhivi vrednotijo dokumentarno gradivo (pomen za znanost in kulturo), zbirajo in strokovno obdelujejo arhivsko gradivo, hranijo in omogočajo uporabo arhivskega gradiva.

3.4.8 Načrtovanje obrazcev

Kakovostni obrazci omogočajo hitro zbiranje in obdelavo podatkov. Pri načrtovanju obrazcev je treba upoštevati naslednja pravila:

1. Podatki v obrazcu naj si sledijo v takem vrstnem redu, kot jih bomo uporabljali
2. Besedilo kratko, razumljivo, nedvoumno
3. Sestavljen naj bo pregledno in racionalno
4. Prilagojen naj bo za računalniško obdelavo
5. Imeti morajo (svojo) številčno oznako
6. Mora biti lepo oblikovan
7. Velikost obrazca, kakovost papirja, tisk in barva morajo ustrezati namenu obrazca

Načrtovanje poteka v več fazah:

1. Pripravljalna stopnja (ugotovimo ali podatka ni kdo že zbral - zbirka obrazcev); naredimo seznam podatkov, določimo zaporedje, velikost in kje se bo uporabljal obrazec
2. Osnutek obrazca (tega se lahko dopolni ali popravi)
3. Predloga za tisk
4. Kontrola prvega odtisa (če bomo tiskali v tiskarni)

3.5. INFORMACIJSKO - KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA

3.5.1 Cilji avtomatizacije upravnih dejavnosti

Avtomatizacija pomeni nadomeščanje živega dela s tehničnimi sredstvi. V upravi so to predvsem informacijsko-komunikacijske tehnologije, tehnična sredstva za reprodukcijo gradiv ter obdelavo pošte, papirja in podobno.

Predmet dela v JU je informacija, zato ni presenetljivo, da JU sodi med največje uporabnike IKT. Vsaka uprava hoče čim bolj učinkovito in s čim manjšimi stroški uresničiti cilje organizacije. Upravno delo praviloma ne povečuje vrednosti, pač pa stroške. Zato se nabava IKT pogosto povezuje s prizadevanjem po zmanjšanju stroškov (tudi časovni prihranki).

Preden se lotimo avtomatizacije upravnih dejavnosti moramo določiti cilje:

1. Povečanje količine in kakovosti dela brez novih zaposlitev
2. Povečanje uradnih, poslovnih stikov
3. Zmanjšanje rutinskega dela
4. Lažje vzporedno obravnavanje več alternativ
5. Skrajšanje časov za obdelavo gradiva
6. Zmanjšanje notranjega transporta gradiva

Kot cilj avtomatizacije je tudi izboljšanje delovnih razmer, vendar se z uporabo tehničnih sredstev povečujejo škodljivi učinki na zdravju zaposlenih, praktični in fizični napor pri neposrednem stiku s strankami.

3.5.2 Značilnosti informacijsko - komunikacijske tehnologije (IKT)

1. Inovacije, ki jih v delovne procese prinaša nova tehnologija, niso enake enostavni nadomestitvi človekovega dela s strojem, pomenijo novo kakovost v obdelavi informacij.
2. Avtomatizacija je svetovni proces. Ni je mogoče uveljaviti v tehnično-tehnološko zaostalih okoljih, kjer nimajo usposobljenih ljudi, niti komunikacij. Še tako sodobna tehnologija je lahko le orodje v človeških rokah - služi ciljem. Gre za vprašanje, kako sodobno tehnologijo uporabiti za doseganje ciljev organizacije.
3. Sodobno opremo vnašamo v izrazito netehnično okolje. Uporabljali jo bodo uslužbenci, ki so klasični pisarniški opremi dodali še računalnik. Različni pogledi na uporabo informacijske tehnologije (eni navdušeni, drugi a priori zavračajo).
4. Avtomatizirati je možno do 70 % upravnih nalog: komuniciranje med ljudmi in organizacijami; pridobivanje, shranjevanje ter iskanje informacij; obdelava podatkov za odločanje; oblikovanje gradiv; spremljanje in vodenje dela; rokovnike, ...Enaka dela in naloge opravljamo kot doslej, vendar drugače, z drugačnimi sredstvi, lahko pa gre za izvajanje povsem novih opravil.
5. Avtomatizacija številnih upravnih nalog, informacijski kioski za občane, inteligentne kartice (zdravstvena izkaznica) omogoča ljudem, da na novo lažje in hitreje opravljajo svoje dolžnosti in uresničujejo svoja pravila.
6. Prodornost IKT; v tovarnah, pisarnah, majhnih podjetjih in velikih upravnih sistemih (je temeljna značilnost IKT).
7. Učinkuje sinergijsko, saj povezuva računalnika in telekomunikacij, ki se pojavljajo v različnih informacijskih omrežjih, povečuje učinke, povečana odzivna sposobnost.
8. Koneksiteta - tehnologija prinaša v organizacijski svet logiko mrež, povezovanje in vzpostavljanje nove oblike razmerij med subjekti, povezovanje subjektov z omrežjem (posameznik dobi veliko več informacij, z večjo količino inf. pa se poveča ali zmanjša manipulabilnost posameznika)

Z IKT se povečuje fleksibilnost organizacije. Organizacijska zgradba postane prožnejša, uveljavlja se teledelo, razvijajo se različna informacijska središča, ki nudijo uporabnikom raznovrstne informacije

3.5.3 Nekateri organizacijski vidiki AVTOMATIZACIJE

Uvajanje IKT v JU sproža številna vprašanja, povzročajo odpore proti novostim, pa tudi precejšnje stroške. Organizatorji in investitorji se sprašujejo, kako se v danih razmerah in možnostih organizirati, da bi novo tehnologijo uvajali v upravne dejavnosti s čim manjšo entropijo.

1. Kaj ovira avtomatizacijo upravnih dejavnosti? (najpogostejši vzroki odpora proti spremembam so)

- Nevednost (neobveščenost uslužbencev o nameravanih spremembah)
- Konservativnost (a priori odklanjajo novosti kot nekaj slabega)
- Navada (trdno oklepanje ustaljenih metod - "navada je druga narava" - Seneca)
- Strah (uslužbenci se bojijo, da novostim ne bodo kos, se bojijo novosti)
- Stroški (za nakup, implementacijo, vzdrževanje in delovanje informacijske tehnologije, nizka cena dela in relativno visoka cena strojne in programske opreme)
- Pomanjkanje standardizacije in sodobnih vodstvenih metod

2. Sodobna tehnologija v javni upravi - človeški vidiki

Človeški vidiki pri uvajanju avtomatizacije so pomembni, ker so široki in povzročajo veliko človeških problemov.

- Uvajanje IT se pojavi kot sredstvo, ki brezpogojno zahteva spremembo v delovnem procesu, zato je nujno sodelovanje organizacijskega strokovnjaka s strokovnjaki s področja IT, prav tako tudi sodelovanje vodstva in vseh prizadetih uslužbencev.
- V določeni sredini povzroči spremembe, ki niso vedno koristne. Odločitve o avtomatizaciji morajo biti sprejete v demokratičnem postopku (prizadeti morajo imeti možnost do odprtega dialoga z vodstvom), morajo biti vključeni pri odgovornosti in nagradah.
- Zagotoviti je potrebno ustrezno izobraževanje zaposlenih. Ne le zagotovitev finančnih sredstev, ampak tudi nove zahteve do izobraževalnega sistema v celoti.

- Večajo se pristojnosti in odgovornosti personalnih služb in zavodov za zaposlovanje, saj bo treba organizirati učinkovitejše informiranje o prostih delovnih mestih, prekvalifikacijah.

3. Ugotavljanje in analiziranje potreb

Opremljanje z informacijsko tehnologijo zahteva temeljito strokovno presojo današnjih značilnosti delovnega procesa in predvidenih sprememb v prihodnosti.

Dejanske potrebe uporabnikov se pogosto razlikujejo od njihovih želja. Potrebe po informacijski tehnologiji je treba analizirati.

V okolju, kjer je organiziranost dela na visoki ravni bomo analizirali tehnično-tehnološke možnosti, ki jih ponuja tržišče

V nerazvitem okolju je potrebna analiza delovnih postopkov in struktura delovnega časa

Analizirat je potrebno tudi usposobljenost zaposlenih.

Na teh osnovah je mogoče specificirati zahteve uporabnika in tehnične možnosti ter odločiti o nakupu inf.-kom. tehnologije. Odločanje o nakupu navadno temelji na idejnem projektu, ki vsebuje poleg ugotavljanja in analize potreb še analizo ponudbe strojne in programske opreme. Odločitve o nakupu informacijske tehnologije vsebuje tudi ustrezne odločitve glede implementacije.

3.5.4 Implementacija informacijsko - komunikacijske tehnologije

Implementacija je vgraditev sodobne tehnologije v organizacijo. Potek implementacije je različen od primera do primera. Pomembnejše sestavine implementacije so: oblikovanje dela, usposabljanje zaposlenih, vzdrževanje sistema ter vrednotenje novih rešitev.

1. Oblikovanje dela

Organizacija, ki kupuje IKT lahko izbira med različnimi strategijami oblikovanja dela: klasičen pristop, sodoben pristop.

Klasičen pristop zajema naslednje stopnje:

- načrtovanje celotnega delovnega procesa
- delitev delovnega procesa na operacije
- delitev operacij na elemente
- združevanje elementov v specifične naloge
- kombiniranje specifičnih nalog v individualno delovno mesto

Prevladujoči kriterij klasičnega pristopa oblikovanja dela niso potrebe in sposobnosti uslužbenca, ampak stroški dela. Hitro se razpoznavajo možnosti avtomatizacije, implementacija je prepusta in hitra. Uslužbenci s takim delom niso zadovoljni, delo je dolgočasno, tok informacij prepočasen, raven storitev nizka.

Sodoben pristop k oblikovanju dela ima naslednje značilnosti:

- humanizem (sočasno oblikovanje dela), ki zadovoljuje človeške potrebe
- optimalne tehnološke zahteve - vsaka delovna naloga se oblikuje tako, da bodo prišle do popolne veljave sposobnosti človeka in stroja.

Prednosti sodobnega oblikovanja dela:

- vsak posameznik poleg temeljitega poznavanja svojega dela in njegove vloge v sistemu razpozna tudi možne smeri svojega delovanja ter delovanja drugih sestavin delovnega procesa. Relacija delo - končni izdelek mora biti jasna
- funkcijsko organiziranost vse bolj nadomešča procesna organiziranost
- celovitejše oblikovanje dela (vse dejavnosti od priprave dela, sprejema, vnašanja podatkov, obdelave vsebine, nadzora in odpošiljanje sporočil)
- delo z drugih lokacij - možnost teledoma (delo doma, v hotelu, zaradi celotnosti dela in razvoja komunikacijskih sredstev)
- stalna razpoložljivost delovnih potencialov
- možnost lastnega razvoja in napredovanja

Slabosti sodobnega oblikovanja dela:

- z izvajanjem dela se lahko zbirajo tudi določeni podatki o uslužbencu, ki delo opravlja (dnevni, tedenski, mesečni količini dela) - večje nadzorstvo nad zaposlenim povzroči vznemirjanje in ogrozi učinkovitost sistema
- s pojavom IKT se pojavi sevanje, večja obremenitev oči, hrup... - pri oblikovanju dela stopajo v ospredje ergonomske zahteve

2. Usposabljanje uslužbencev

Tehnološke spremembe imajo kvaliteten učinek na osnovno dejavnost organizacije in povzročajo kvalitetne spremembe v usposobljenostni strukturi. Vsi uslužbenci morajo:

- znati upravljati tehnična sredstva, ki jih ima uprava
- delitev dela na pride v poštev; uslužbenec je odgovoren za več opravil - povečujejo se zahteve po uslužbenčevi odgovornosti za (ne)opravljeno delo
- sposobnost konceptualnega razmišljanja
- sposobnost razlagati statistične podatke in poročila, ocenjevati trende
- sposobnost daljše koncentracije

Večja kot je uporaba sodobnih tehnologij, bolj so zahtevana ustrezna usposabljanja.

3. Vzdrževanje sistema

Vsak sistem potrebuje za svoje delovanje določeno stalno skrb, na področju IKT pa zajema:

- sistematično shranjevanje zapisov
- prilagajanje programskih orodij novim razmeram
- prilagajanje sistema novim uporabnikom, novi opremi
- pomoč uporabnikom
- spremljanje novosti na področju programske opreme
- odpravljanje posledic naključnih dogodkov

4. Vrednotenje novih rešitev

Šele z vrednotenjem novih rešitev je mogoče objektivno in v celoti ugotoviti ali in koliko je informacijska tehnologija uspešna.

Pri vrednotenju morajo sodelovati strokovnjaki s področja organizacijskih ved, informatike, ekonomije, prava, ...

Vrednotenje zajema tri ravni v organizaciji:

- analizo vseh tehničnih značilnosti opreme, vključno z ergonomsko analizo
- vrednotenje obdelave je odvisno od opreme; v ožjem pomenu pa gre za usposobljenost izvajalcev, potek dela, metode dela, čas in stopnjo zahtevnosti pri usposabljanju (vlogo človeškega dejavnika merimo s številom napak)
- vrednotenje medsebojnega učinkovanja opreme, organizacije obdelave in zaposlenih (količina in kakovost dela, organizacijska kultura, stroški, ...)

3.5.5 Informacijska družba

Sodobna tehnologija se tako hitro razvija, da je težko ali celo nemogoče v celoti spoznati posledice ali ugotoviti, kako bo vplivala na naše življenje. Zato je nujno proučevanje vplivov sodobne tehnologije, da ugotovimo, kaj lahko sami storimo, da bo le-ta služila družbi in posameznikom in kolikor mogoče predvideti in preprečiti slabe učinke. Povezava računalniške in komunikacijske tehnologije je sprožila številna razmišljanja in dileme;

- Uporabnost računalniške in komunikacijske tehnologije v političnem življenju družbe (teledemokracija ali elektronsko politično življenje): omogoča komuniciranje med oblastjo in državljanom (kritična razmišljanja); ali jim bo oblast prisluhnila, ali se bodo ravnanja zapisala in jim bodo škodila

- IT povečuje količino in možnost raznovrstnih informacij; problem prevelike količine informacij, katera je prava za njegove sklepe in odločitve
- Z razvojem IKT je močno ogrožena zasebnost posameznika; različne službe zbirajo in obdelujejo podatke o matičnih stanjih občanov, njihovem premoženju, davčnih obveznostih.
- Informatizacija in birokratizacija družbe sta duhovno sorodna procesa. Oba izhajata iz očitne nadvlade formaliziranih struktur, ko gre za doseganje določenih ciljev. IKT je pomembna za birokracijo, ker uteleša racionalno upravno obnašanje, usmerjeno k učinkovitemu doseganju ciljev. Je močna podpora storitvam birokratskega spopadanja z družbenimi problemi vseh vrst.

Tehnologija je pomembna, toda še pomembnejše je razumevanje informacijskih tokov v družbi, posebej še v političnem življenju. JU mora biti sposobna razumeti razmerja med politiko in JU, med državljanji in državo, med izvršilno in zakonodajno oblastjo.

3.5.6 Informacijsko-komunikacijska tehnologija v organizaciji

V upravnih dejavnostih je vpliv IKT sorazmerno večji (kot v proizvodnih organizacijah), predvsem zaradi narave dela in predmetov dela, poleg tega so bila tehnična sredstva v teh dejavnostih manj pomembne sestavine delovnih procesov. Z večjo delitvijo dela, s specializacijo, standardizacijo in koncentracijo dela se možnosti uporabe sodobnih tehničnih sredstev še povečujejo.

Posledice avtomatizacije v organizaciji:

1. Struktura organizacije se z uvedbo avtomatizacije v osnovne delovne procese temeljito preoblikuje. Opuščajo funkcionalno organiziranost in se odločajo za procesno.
2. Procesno odločanje se tudi spreminja. Uslužbenci do določene mere sami nadzirajo delovni proces in ocenjujejo, sami odpravljajo napake. Zato se zmanjša število vodilnih in vodstvenih delavcev.
3. Poveča se samostojnost izvajalcev dela, saj celovitejše opravljajo svoje delo
4. Vodilni delavci bodo večjo pozornost namenili ključnim vprašanjem organizacije, strateškemu planiranju, razvijanju človeškega dejavnika, organiziranju in izboljšanju sistema človek - stroj - informacija.
Vodilna misel ravnanja s človeškimi viri je, da so ljudje največje premoženje organizacije, pa tudi največji strošek.
5. S tehničarje upravnega dela nastanejo občutne spremembe v usposobljenostni strukturi organizacije; zaradi drugačnih kadrovskega potreb so potrebne premestitve, prekvalifikacije, nekateri poklicni profili pa postanejo odveč.
6. Spremenjena tehnologija dela v upravi; avtomatizacija pisarniških rutin, kažejo na jasno izboljšanje kakovosti upravnega dela, saj se zmanjša dodatno nepotrebno delo in neučinkovit čas.

3.5.7 Spremembe v delovanju delovnih skupin

Skoraj polovica neposrednega komuniciranja in okrog 40 % pisnega komuniciranja poteka v okviru delovnih skupin. Tu nastaja veliko neučinkovitega časa in nepotrebne dela.

Z elektronsko pošto in drugimi napravami lahko omogočimo asinhrono komuniciranje (posameznik pošlje informacijo naslovniku, ta pa jo prevzame, ko ima čas). **Učinki so:**

- manj sestankov
- poveča se učinkovitost delavcev
- večja dostopnost do informacij
- vpliv informacijske tehnike na delovanje posameznih timov

3.5.8 Vpliv informacijsko - komunikacijske tehnologije na posameznika

Informacijska tehnologija omogoča uslužbencem lažje in učinkovitejše delo. Sposobni lahko bolje izkoristijo svoje intelektualne potenciale. Uporaba računalnika poveča storilnost uslužbencev in boljši izkoristek delovnega časa.

Negativne plati vpliva IKT na posameznika so:

1. delavci dvomijo v svoje sposobnosti, zato se tehniki upirajo
2. strah pred povečanim nadzorom nad posameznikom
3. nezaupanje do sistema; da bo zbral podatke o delovnih osebnostih ali njegovi učinkovitosti
4. strah pred brezposelnostjo ali prerazporeditvijo
5. strah, da novega obogatenejšega dela ne bodo zmogli opravljati
6. izolacija uslužbencev (povečuje možnost stikov po vertikali, v privatnem delu na domu pa se socialna izolacija povečuje)
7. strokovni uslužbenec dobi večjo odgovornost za odločanje v strokovnih zadevah (kolektivna moč je zmanjšana)
8. učinkovitost se lahko zmanjša zaradi dolgih odzivnih časov ali motenj v komunikacijah
9. povečanje ergonomskih potreb (prenapenjanje oči, stresi, utrujenost, bolečine v hrbtu, glavoboli, ...) kot so razna uporaba zaslona, pisarniška oprema varna in ergonomsko oblikovana, razporeditev opreme mora omogočiti ugodno počutje uslužbencev, redni zdravniški pregledi, ...

3.5.9 Posebna težava: Brezposelnost

Po napovedih in izkušnjah razvitega sveta bo zmanjšanje zaposlenih v proizvodnih procesih postopno sledilo zmanjševanju zaposlenih v upravnih dejavnostih. To se je zgodilo z vse večjo razširjenostjo IKT - brezposelnost se povečuje. Brez delovnega mesta so ostali zlasti uslužbenci z nižjo stopnjo izobrazbe. Pri uvajanju avtomatizacije v upravne dejavnosti predstavlja problem še latentna brezposelnost, ker avtomatizirajo le posamezna področja.

Vendar pa avtomatizacija poteka dalj časa, načrtovano in postopno; tako se sočasno ukrepa tudi na personalnem področju (novi ljudje oz. prekvalifikacija ali višek delovne sile)

Predvidene možnosti zaposlovanja v prihodnosti:

1. Področje ustvarjalnega dela (raziskovanje, umetnost, kultura)
2. Dejavnosti, povezane z organiziranjem družabnega življenja (povečanje javnih potreb)
3. Širitev socialne službe (poleg starostnikov, pomoč tudi invalidom, mladim)
4. Tehnološki profili (vzdrževanje opreme in drugi problemi avtomatizacije)
5. Organizacija prostega časa (težnja po skrajšanem delovnem času - poleg kulture športa, turizma, zavzetost za politično delovanje)

3.6. INFORMACIJSKO - KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA IN ORGANIZACIJSKA ZNANOST

V upravnih dejavnostih, če jih primerjamo s proizvodnimi procesi, so spremembe nastale z določenim časovnim zamikom. Ob koncu 19. stoletja - ameriški predsednik Wilson opozarja na ekonomično ravnanje v upravnih dejavnostih; Leffingwell je v 20 letih 20. stoletja prenašal principe taylorizma v pisarne; v naslednjih desetletjih pa birokratski model organizacije.

Ta razvoj upravnih dejavnosti s tehnično - tehnološkega vidika ponazorimo s tremi modeli organiziranja dela v pisarnah:

1. Pisarna predindustrijske dobe - datira v sredino 19. stoletja, vendar je še vedno tipična za majhna podjetja, prehod v sodobnejšo organizacijo pa ne povzroča težav.

Značilnosti:

- uslužbenec opravlja delo bolj ali manj samostojno neodvisno od drugih
- gibanje v prostoru je odvisno od potreb uslužbenca in ni vnaprej določeno
- posamezniki imajo različen stil dela
- človeški odnosi so pomembni

2. Pisarna industrijske dobe - pisarna industrijske dobe je v bistvu tekoči trak, čeprav fizično ne obstaja. Je nekakšna kombinacija taylorizma in birokratskega tipa organizacije.

Značilnosti:

- velike pisarne z nekaj deset ali celo sto uslužbenci, kjer poteka veliko število delovnih operacij, ki so natančno izdelane in razdeljene med uslužbenca.
- delo je specializirano in standardizirano
- gibanje uslužbencev v prostoru je omejeno le na najnujnejše, večino gradiva za to določeni uslužbenci dostavljajo in odnašajo z delovnih miz
- delo je navadno dolgočasno, tok informacij je počasen, raven storitev nizka

3. Pisarna informacijske dobe - izkorišča prednosti nove tehnologije in pri tem ohranja kakovostne značilnosti pisarne predindustrijske dobe

Značilnosti:

- sodobna oprema in dostopnost do informacij, ker je vsako delovno mesto povezano z računalnikom
- celovitost dela za neomejeno število strank
- delo je mogoče opravljati tudi z drugih lokacij (teledelo)
- zanimivo delo
- merjenje dela nadomesti presoja ali je bila stranka zadovoljna s storitvijo
- pomembni so človeški odnosi

Negativna stran je problem izolacije oz. pomanjkanje osebnih človeških komunikacij.

Pisarna informacijske dobe odraža značilnosti nove organizacijske paradigme, katere temeljne značilnosti so:

1. velika fleksibilnost organizacijske zgradbe
2. velika stopnja decentralizacije v organizaciji, povezane s centralizacijo nekaterih poslovnih funkcij
3. opuščanje stroge formalne organizacije in priznavanje neformalne organizacije
4. upoštevanje emocij, intuicij, imaginacije
5. opuščanje vzorca enotne hierarhične zgradbe organizacije - položna zgradba v obliki mreže in ne piramide
6. potreba po inovativnosti omogoča večjo svobodo in podjetništvo v delovanju posameznika
7. kontingenčnost - razumevanje organizacije kot zveze med segmenti - potrebno stalno prilagajanje. (nestabilne zveze so vzrok negotovosti v org., stabilne pa dejavnik reda, trdnosti)

Presojanje upravne dejavnosti v Sloveniji – če presojamo upr. dejavnost v SLO lahko ugotovimo, da gre za raznovrstno kombinacijo vseh prej omenjenih tipov pisarn.

1. Državna uprava je toga, centralizirana, formalna, hierarhična, neinventivna, v organizacijskem pogledu pa nestabilna
2. Uprave (v velikih podjetjih) so togo organizirane, decentralizirane, z različno stopnjo koncentracije opravil in specializacijo, neinventivne, s formalno in neformalno organizacijo, položnejšo hierarhično strukturo, v organizacijskem pogledu celo bolj stabilna od državne uprave.
3. Upravne dejavnosti na drugih področjih so mešanica enega in drugega.

S pojavom IT se odpira možnost za kakovostne spremembe v upravni dejavnosti, zato bi v praksi morali upoštevati naslednje:

- delitev dela, ki temelji na zakonih in podzakonskih aktih je prepodrobna in preveč formalizirana - z IKT je takšna delitev odveč; uslužbenec opravlja več raznovrstnih opravil za neskončno število uporabnikov; poveča se samostojnost in odgovornost uslužbenca, zmanjša se odgovornost in pristojnost vodstvenega vodilnega osebja
- IKT krepi centralizacijo in tudi deluje v prid decentralizaciji. Z zbiranjem podatkov na enem mestu se poveča centraliziran nadzor; s povečano samostojnostjo opravljanja dela pa se povečajo pristojnosti posameznika in večji vpliv na odločitve

- Standardiziranje predmetov dela in delovnih sredstev ohranja togost delovnega postopka - obenem pa je pogoj za avtomatizacijo
- S pojavom instrumentacije (večnamenskost delovnega sredstva) postajajo delovna mesta večnamenska (osebni računalnik - obdelava besedil, komuniciranje, poizvedovanje po internetu)
- Kontingenčnost nasprotuje formalni organiziranosti. Dinamična organizacija s položno hierarhijo, z ohlapno normativno strukturo se bo učinkovito vključevala v sodobne politične in gospodarske tokove.
- Uslužbenci v upravi so bolj povezani s tehnično opremo, vendar jih ni mogoče imeti za privesek k stroju.
- Več ko je v upravni dejavnosti tehnične opreme in bolj kot je v uporabi, več je možnosti za inovacije.

3.7 OSNOVE ERGNONOMIJE

3.7.1 Pojem, cilj in predmet proučevanja ergonomije

Kaj je ergonomija

Ergonomija je znanstvena disciplina, katere osrednji raziskovalni predmet je človeško delo. Lahko bi jo imenovali nauk o človeškem delu. Ergonomija raziskuje posebnosti in sposobnosti človeškega organizma z namenom, da odkrije najbolj naravno držo človeka pri delu. Omogoča prilagajanje človeka delu in delo človeku, gre za oblikovanje delovnih mest tako, da ustrezajo telesnim meram in sposobnostim človeka.

Cilji ergonomije

Glavni cilj je humanizacija dela in življenje človeka.

Ergonomija mora ugotoviti, katerim obremenitvam je izpostavljen človek pri delu, kako bi najbolje uporabili človekove sposobnosti, kakšni so optimalni pogoji za opravljanje določene vrste dela ob upoštevanju človekove fizične in psihične integritete (popolnosti, celote).

Nekateri delijo ergonomijo na preventivno in korektivno ergonomijo.

Preventivna ergonomija pomeni uporabo ergonomskih znanj v fazi konstrukcije novega stroja, novega delovnega postopka.

Korektivna ergonomija pa se ukvarja z odpravljanjem pomanjkljivosti obstoječih strojev oz. delovnih postopkov.

Predmet proučevanja ergonomije oz. vsebine ergonomije

- antropometrična merjenja
- oblikovanje prostora in objektov v prostoru
- vplivi okolja
- energetika dela
- interakcija človeka, stroja in okolja
- motivacija
- delovni čas, utrujenost, odmor med delom
- varnost pri delu

3.7.2 Antropometrična merjenja

Antropometrija je znanost o razvoju človeka, njegovih telesnih in duševnih značilnostih. Je metoda za merjenje človeškega telesa in razmerja med posameznimi deli.

S pomočjo antropometričnega merjenja ugotavljamo in določimo optimalne dimenzije stroja, drugih predmetov dela in prostora. Ta merjenja služijo konstruktorjem delovnih sredstev pri presojanju prilagodljivosti stroja človeku in to ne le z vidika možnosti uporabe stroja, temveč tudi z ergonomskega vidika. Z antropometričnim merjenjem moramo zajeti vse tisto, kar človek potrebuje pri delu (stroj, deli stroja, obleka, obutev, pohištvo, oprema). Pri tem pa se srečujemo s problemom, ker imamo ljudje različne mere in lastnosti.

3.7.3 Načrtovanje pisarniških prostorov

Potrebe po pisarniških prostorih in opreми se spreminjajo odvisno od potreb organizacije. Zato je nujen stalen študij sprememb v organizaciji tudi glede uporabe prostora oz. potreb po novih pisarniških prostorih.

Cilj načrtovanja pisarniških prostorov je, da pisarniški prostor v celoti zadovoljujejo v organizacijsko-tehničnem, ergonomskem, psihološkem, sociološkem in reprezentativnem pogledu.

Pri načrtovanju upoštevamo sledeče:

1. premočrten potek dela (noben dokument dvakrat ali večkrat po isti poti)
2. prostorska povezanost funkcijsko povezanih del
3. racionalne komunikacijske poti (hodniki, prehodi dovolj široki)
4. mikroklimatski pogoji (upoštevati standarde)
5. lokacija hrupa (v enem delu stavbe)
6. zasebnost in varnost (le v utemeljenih primerih)
7. frekventnost (oddelki z veliko strankami čim bližje vhodni zgradbi)
8. težja tehnična sredstva naj bodo v pritličju ali kletnih prostorih
9. sodelovanje prizadetih uslužbencev
10. informacije o razporeditvi prostorov (pri vходу na vidnem mestu)
11. soba za sestanke in poslovna srečanja v mirnejšem delu stavbe

Rezultat načrtovanja prostora je program pisarniških prostorov, ki služi arhitektu kot osnova za idejni projekt objekta. Poleg arhitekta mora pri načrtovanju sodelovati še gradbenik, industrijski psiholog in organizator.

Opredeliti je potrebno:

1. lokacijo nove zgradbe. Upoštevati tudi potrebe zaposlenih, razvitost komunalne infrastrukture, ekološke razmere.
2. preučiti obstoječi delovni proces, ga racionalizirati in posodobiti
3. vprašanje glede velikih in malih pisarn - z majhno pisarno označimo pisarniški prostor v klasični stavbi, v kateri dela eden ali nekaj uslužbencev. Površina ni edini kriterij. Osnovni kriterij razlikovanja med majhno in veliko pisarno je možnost svobodnega oblikovanja prostora. Trend je v velikih pisarniških prostorih, kjer in vrat, ni sten so prehodi med oddelki pregrajeni z elementi, zelenjem.

Prednosti velikih pisarniških prostorov: nižji investicijski stroški, boljša izraba prostora, nižji stroški vzdrževanja, izboljššan pretok dokumentov, gradiva, boljši nadzor nad delom, boljša delovna disciplina.

Pomanjkljivosti: hrup lahko preseže dopustno mejo, prevladuje umetna svetloba, večja nevarnost infekcijskih obolenj, obiskovalci v enem oddelku moteče vplivajo ne delo drugih oddelkov, neosebna atmosfera, oteženo zaupno delo.

4. Velikost delovne površine, pisarniško opremo in pohištvo ter možnosti za delo: ni standarda, minimalna površina za posameznika znaša 6 do 8 m², referent naj bi imel do 12 m², vodilni uslužbenec 12 do 30 m² (to je površina pisalne mize in drugega pohištva in opreme, površina za nujno gibanje in reprezentativna površina)
5. organizacijske spremembe - vodilni in vodstveni delavci morajo obravnavati sedanjo in bodočo ureditev z zaposlenimi
6. Uporaba računalniške tehnologije
7. Sociološka in psihološka analiza razporeditve delovnih mest

3.7.4 Mikroklimatski pogoji v pisarnah

Delovno okolje je prostor, v katerem uslužbenec dela. Mikroklimatski vplivi na uslužbenca v delovnem okolju so: zrak, svetloba, barve, hrup, tresljaji, sevanje, ... Fizični pogoji delovnega okolja so pomembni za zdravje zaposlenih. Slaba osvetlitev prostora kvari vid, prevelik hrup povzroča živčnost, prepah na telesno zdravje.

Dejavniki, ki vplivajo na uslužbenčevo zdravje in učinkovitost so:

1. Zrak - v pisarnah je največji onesnaževalec zraka cigaretni dim - omogočeno mora biti zračenje prostora
2. Temperatura - okrog 20-22 stopinj, poleti več kot 25 (giblje naj se med 19 – 20 stopinj)
3. Vlažnost zraka - 40 % v zimskem času in 60 % v poletnem času
4. Svetloba - najustreznejša je dneva (naravna) svetloba; če je ni uporabljamo difuzne vire osvetlitve, ki prostor enakomerno in nebleščeče osvetlijo, praviloma s stropa
5. Barve - sten in pisarniškega pohištva in opreme, ker barve vplivajo na počutje ljudi (zelena, modra - pomirjata; rdeča, oranžna - delujejo stimulatивно; vijolična - agresivna in utrujajoča)
6. Hrup in vibracije - nad 92 dB je škodljiv
7. Poškodbe pri delu

3.7.5 Pisarniško pohištvo in oprema

Kadar govorimo o pisarniškem pohištvu, mislimo na pisalne mize in stole, omare in razno drugo opremo.

Pisarniška oprema pa so mizni vložki: viseče mape, mreže za mape, kartotečne škatle.

Za izbiro le-te je temeljnega pomena analiza delovnega procesa, upoštevati kadrovske spremembe za nadaljnjih 5 -10 let, možnosti nabave in zaželeno je sodelovanje vseh uslužbencev.

Sodobno pisarniško pohištvo in oprema mora ustrezati zahtevam delovnega procesa, biti mora ergonomsko in lepo oblikovano. Najpomembnejša sestavina sta stol in pisalna miza, računalniški zaslon.

1. Mize in stoli morajo biti primerne velikosti, glede na velikost človeka. Pomembno je nastaviti višino delovne površine mize in sedišče glede na velikost in spol uslužbenca.
2. Z ergonomskega vidika bi bil idealen 16 stopinj naklon delovne ploskve mize (uporabnost ni primerna, ker vse pade z mize)
3. delovna ploskev ne sme biti zastekljena niti bleščeča in robovi miz morajo biti zaobljeni
4. Narejeni oz. izdelani iz naravnih materialov
5. Računalniški zaslon mora biti raven, ki ne seva in v ekran ne gledamo pravokotno temveč pod kotom

Pomembna je tudi barva sten in pohištva.