

# IZHODIŠČA ZA ORGANIZACIJO GEODETSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

mag. Bojan Stanonik

Geodetska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Prispelo za objavo: 1996-01-18

Pripravljeno za objavo: 1996-02-29

## Izvleček

*V članku so z modelom Rubikove kocke predstavljeni osnovni elementi organiziranosti ter njihova medsebojna soodvisnost. Če spremenimo en element organiziranosti, se spremenijo tudi vsi ostali. Med elementi organiziranosti sta dva, strategija in kultura, podrobneje obravnavana na primeru Geodetske uprave Republike Slovenije kot možno in prevečkrat zastavljeno izhodišče bodočega organizacijskega razvoja. Predstavitev omenjenih elementov organiziranosti je izpeljana s pomočjo vodilnih principov in vrednot organizacije, poslanstva in vizije organizacije.*

**Ključne besede:** elementi organiziranosti, Rubikova kocka, vizija, vodilni principi, vodilne vrednote

## Abstract

*The article presents the major elements of organization on the model of a Rubik's cube. If you change one of them, all others also change. Two of them, strategy and culture, are applied to the case of the Surveying and Mapping Authority of the Republic of Slovenia, as possible ways of improving its organization. Presentation of the mentioned elements is performed with leading principles and values and the mission and vision of organization.*

**Keywords:** elements of organization, leading principles, leading values, Rubik's cube, vision

## 1 UVOD

Institucionalne spremembe zadnjih let, ki so predstavljale za geodete vrh z Zakonom o organizaciji in delovnem področju ministrstev, so prinesle številne spremembe. Tako je Geodetska uprava Republike Slovenije prevzela odgovornost ne samo za vsebinsko, ampak tudi za organizacijsko in vodstveno problematiko enotne državne geodetske službe. Zlasti zadnje predstavlja nov izziv, saj glede na prakso ne moremo prevzemati preizkušenega vzorca, ker ga preprosto ni. Kako uspešno je Geodetska uprava Republike Slovenije uspela te nove pristojnosti uresničiti v enem

letu, pa velja prisluhniti predvsem uporabnikom njenih izdelkov oziroma storitev. V nadaljevanju bo z organizacijskega vidika, na podlagi modela organiziranosti, predstavljena kompleksnost problematike, ki jo povzročajo take temeljne spremembe in usmeritev možnih nadaljnjih korakov, z namenom nadaljnjega uspešnega organizacijskega razvoja.

V poglavju 2 so predstavljena teoretična izhodišča elementov organizacije s pomočjo modela Rubikove kocke (Stanonik, 1995). Še posebej je poudarjena njihova medsebojna soodvisnost. Ravno zadnje se pri organizacijskih spremembah vse prevečkrat zanemarija. Avtor članka je načelo „če spremeniš en element organiziranosti, se spremenijo vsi ostali elementi organiziranosti“ skušal prikazati enostavno in nazorno s pomočjo izvirnega modela Rubikove kocke.

V poglavju 3 sta predvsem dva elementa organiziranosti, strategija (v širšem pomenu) in kultura, podrobneje obravnavana na primeru Geodetske uprave Republike Slovenije in sicer s pomočjo vodilnih principov in vrednot organizacije, poslanstva in vizije organizacije. Omenjena elementa sta po mnenju avtorja članka ne samo elementa, ki ju je treba izredno dolgotrajno in težavno razvijati, ampak tudi elementa, ki sta pri organizacijskih spremembah največkrat zanemarljiva oziroma spregledana.

## 2 MODEL ORGANIZIRANOSTI

### 2.1 Model

Model je način predstavitve sistema, ki ga gradimo oziroma opazujemo z namenom, da bi bolje razumeli realnost, ki jo predstavlja. Z modelom želimo predstaviti in razumeti najvažnejše elemente realnega sistema in njihove medsebojne odnose. Osnovna zahteva modela je, da realnost opisuje dovolj detajlno, tako da njegove karakteristike odgovarjajo karakteristikam dejanskega stanja in da je neodvisen od implementacije, torej da je splošen.

### 2.2 Rubikova kocka

Rubikova kocka je model organiziranosti, ki je bil izbran predvsem iz naslednjih dveh razlogov:

- oblika kocke: Šest ploskev kocke predstavlja šest osnovnih elementov organiziranosti: strategijo, strukturo, kulturo, znanje, informacijo in proces.
- način sestavljanja ploskev kocke: Rubikovo kocko sestavlja šest ploskev, ki so v šestih različnih barvah. Vsaka ploskev je sestavljena iz devetih kvadratkov enake barve. Da se ta rešitev Rubikove kocke tudi doseže, je na voljo zelo veliko kombinacij. Pomembno je dejstvo, da naslednje ploskve ne moremo sestaviti, ne da bi do določene mere razstavili predhodnje ploskve. Če se omenjeni princip sestavljanja Rubikove kocke prenese na primer šestih osnovnih elementov organiziranosti, potem se lahko zelo nazorno prikaže in razloži soodvisnost vseh elementov.

Ravno zadnji razlog je pomemben s stališča izbora primerne organizacijskega modela. Pascale-Athosov 7S model organiziranosti, ki je bil verjetno v zgodovini največkrat uporabljen za prikaz osnovnih elementov in kompleksnosti

organiziranosti, v primerjavi z modelom Rubikove kocke manj nazorno prikazuje povezanost in soodvisnost elementov. Model Rubikove kocke je primeren tudi zaradi izredno dobrega poznavanja lastnosti Rubikove kocke, ki je bila pred leti priljubljena igrica. V nadaljevanju bodo predstavljeni osnovni elementi organiziranosti na podlagi modela Rubikove kocke, ki je izviren prispevek avtorja.

### 2.2.1 Strategija

Strategija je sredstvo politike organizacije, ki skuša na podlagi premišljenega Srazmerja doseči poslanstvo, vizijo in cilje organizacije. Strategija je podrobneje opredeljena kot dolgoročni plan uresničevanja temeljnih ciljev organizacije na podlagi konkretnih akcijskih načrtov. Strategija omogoča organizaciji, da se le-ta odziva na spremembe v okolju, se ustrezno prilagaja in uspeva. Strategija se mora nanašati na vsa vprašanja in elemente, ki so kakorkoli povezani z uspehom organizacije.

### 2.2.2 Struktura

Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna Srazmerja (Ivanko, 1992). Z njeno pomočjo se upravlja in vodi organizacija, saj predstavlja in omogoča tako avtoriteto kot potrebne komunikacije za usklajevanje, planiranje, informiranje in kontrolo celotnega sistema, torej ima neposredni in posredni vpliv na vse ostale elemente organiziranosti.

### 2.2.3 Kultura

Kultura predstavlja vrednote, zaupanje, razumevanje in način mišljenja članov Organizacije (Daft, 1995). Kultura omogoča članom, da se poistovetijo z organizacijo, da čutijo pripadnost organizaciji, da določijo način delovanja medsebojnih odnosov in da določijo odnos do okolja, v katerem delujejo. Kultura torej predstavlja več kot le skupne vrednote zaposlenih in stil vodenja, saj predstavlja močan vpliv na vse elemente organiziranosti, tako v pozitivnem kot negativnem pomenu.

### 2.2.4 Znanje

Ena največjih spremenljivk današnjega časa je vsekakor znanje. Pojavljajo se Ezahteve tako po interdisciplinarnosti kot tudi po vse večji specializaciji. Obema zahtevama je skupna potreba po nenehnem učenju in s tem večanju znanja zaposlenih. Kako in v kakšni meri uskladiti, povezati in koordinirati vse elemente organiziranosti, torej ni stvar naključja in občutka, ampak je predvsem rezultat analitičnega pristopa, ki temelji na ustreznem znanju.

### 2.2.5 Informacija

Informacija se razume kot novica, sporočilo oziroma pojasnitev, ki mora biti Iprimerna, pravočasna, točna, ne sme vsebovati negotovosti in vsebuje element presenečenja. Informacija mora vsebovati nekaj novega oziroma mora pomeniti določeno spoznanje, ki omogoča posamezniku, da si na njeni podlagi ustvari mnenje, na podlagi katerega sprejme odločitve. Človek s svojimi odločitvami vpliva na vse elemente organiziranosti, kar pomeni vpliv informacije na vse elemente

organiziranosti. Informacija zaradi svoje povezovalne vloge znotraj organizacije omogoča njen obstoj, medtem ko zaradi istega vzroka istočasno omogoča tudi njeno povezljivost z okoljem.

### 2.2.6 Proces

Proces je zaporedje povezanih aktivnosti, ki nas vodi do uresničitve zastavljenega cilja v smislu učinkovitosti in uspešnosti po predhodno določenih standardih (Vollmann, Mercandetti, 1994). Če se osredotočimo predvsem na osnovni proces oziroma procese, torej tiste, ki tvorijo določene izdelke ali storitve, ugotovimo, da so ravno ti procesi vzrok in posledica obstoja organizacije. Osnovni procesi predstavljajo tisto podlago celotne organizacije, ki pogojuje vse ostale elemente organiziranosti in jim narekuje stopnjo vsebinske intenzitete ter stopnjo medsebojne odvisnosti in povezljivosti.

### 2.3 Značilnosti uporabljenega modela organiziranosti

Šest ploskev Rubikove kocke predstavlja šest osnovnih elementov modela organiziranosti: Še bolj pomembno kot model kocke pa smatramo princip oziroma način reševanja/sestavljanja Rubikove kocke. Sestavi šest ploskev različnih barv, ki jih sestavlja devet kvadratkov iste barve kot ploskev, katere del so, pomeni obliko in rešitev Rubikove kocke. Pri sestavljanju ploskev v celoto moramo upoštevati vse predhodno sestavljene ploskve, saj razen prve ploskve ne moremo, neodvisno od predhodne ali predhodnih ploskev, sestaviti naslednje ploskve. Vedno je treba predhodno oziroma predhodne ploskve do določene mere razstaviti, da lahko nato sestavimo naslednjo ploskev. To pomeni, da so vsi osnovni elementi organiziranosti med seboj tesno povezani in soodvisni, saj enega izmed njih ni mogoče spremeniti ali vzpostaviti brez vpliva na druge.

Ravno zadnje pa velja še posebej poudariti v obravnavanem primeru. Iz uvoda lahko razberemo, da je bil predvsem v zadnjem letu, letu institucionalnih sprememb, največje pozornosti deležen samo en element organiziranosti in sicer struktura. Ostalih pet elementov ni oziroma ni bilo dovolj upoštevanih v sklopu celotne problematike organiziranosti. Vsak element zahteva samostojno in poglobljeno analizo, vendar je to za obseg članka preobširna naloga. V nadaljevanju bo, v grobih orisih, prikazana problematika, povezana z dvema elementoma, in sicer s strategijo in kulturo organizacije. Torej na primeru tistih dveh elementov, za katere avtor smatra, da jih je treba začeti kar najhitreje razvijati in usklajevati.

## 3 OPREDELITEV IZHODIŠČ ZA ORGANIZACIJO GEODETSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Reorganizacija oziroma strukturalne spremembe, ki jih je bila deležna Geodetska uprava Republike Slovenije in prehod celotne družbe na tržno gospodarstvo, sta dva poglobljena razloga sedanjih in bodočih sprememb. Ena večjih takih značilnosti je usmerjenost organizacij k strankam oziroma h kupcem. Za privatni sektor predstavlja usmerjenost h kupcem vprašanje preživetja, saj le podjetja, ki še uživajo v monopolnem položaju ali zaradi premalo konkurenčnega trga še ne delujejo povsem tržno, lahko še zmeraj dokaj udobno in varno preživljajo današnji čas, vendar nikakor ne tudi prihodnjega. V javnem sektorju pa je situacija zaradi temeljnih razlik v

njegovem obstoju, v primerjavi s privatnim sektorjem, kot tudi zaradi razlik v statusu, ki ga uživajo zaposleni, dokaj drugačna. To ima korenine v neizkušeni delovanju, vodenja in upravljanja javnega sektorja v tržnih razmerah, kot tudi in predvsem v globokih koreninah našega odnosa, vrednot in sploh kulture dela in do dela v javnem sektorju. Vsekakor se bomo morali v bodoče spopasti tudi s to problematiko, saj so in bodo zahteve strank (davkoplačevalcev) vse večje in glasnejše. Kako preseči trenutno in doseči željeno stanje, oziroma kje je rešitev? Vsekakor je treba upoštevati vsaj naslednje tri vidike:

- kako zadovoljiti/uresničiti zahteve in pričakovanja strank
- kako upravljati in voditi resurse čim bolj učinkovito in uspešno
- kako doseči oziroma motivirati zaposlene za doseg te rezultate.

Prve potrebe ne moremo izpolniti, če ne poznamo zahtev oziroma pričakovanj strank. Pri tem moramo stranke deliti vsaj na tri sklope, in sicer na organizacije ostale državne/javne uprave, davkoplačevalce in tujino. Za vse tri vrste strank je treba poizvedeti in pridobiti zahteve oziroma pričakovanja ter njihovo prioriteto listo posredovati oziroma z njo seznaniti vse zaposlene. Na podlagi teh je treba pripraviti strategijo organizacije in ostale operativne cilje.

Resursi so lahko uspešno vodeni le, če obstajajo tako dolgoročni kot kratkoročni plani koriščenja teh resursov. Vsi ostali pristopi so le ugibanje in improvizacija, ki lahko vodijo k usodnim kratkoročnim in dolgoročnim posledicam. To pomeni, da je treba pripraviti vsaj srednjeročne strateške plane v duhu organizacijske vizije in poslanstva, letne poslovne, finančne in strokovne plane, plane investicij in predvsem politiko financiranja, investiranja in merjenja (ne)doseženih rezultatov. Merjenje oziroma imeti možnost biti merljiv je ključnega pomena za vrednotenje rezultatov kot tudi za vrednotenje in vodenje ljudi. Za uresničitev teh ciljev je treba omeniti vsaj naslednje preizkušene rešitve: uveljavljanje stroškovnih mest in/ali mest odgovornosti, kjer spremljamo dosežene rezultate na podlagi količine vloženi resursov, uvajanje (mednarodnih) standardov, timsko delo, reinženiring delovnih procesov ...

Seveda pa nobenega od teh ciljev ne moremo doseči brez pripravljenosti zaposlenih na in za spremembe. Ljudje smo nosilci vseh sprememb, zato je treba kadrovske politike posvečati izreden pomen (princip treh C-jev – People are those who take Challenge, Chance and Change; Stanonik, 1996). Ključnega pomena pri tem pa je organizacijska kultura oziroma kultura posameznikov v smislu vrednot, ki jih posameznik daje in prejema od ostalih sodelavcev. Velik korak v tej smeri bomo naredili že s tem, da bomo vsem ali vsaj večini zaposlenih jasno opredelili organizacijsko vizijo, poslanstvo, strategijo in cilje, ki jih želimo doseči.

V nadaljevanju bodo na primeru Geodetske uprave Republike Slovenije opredeljena izhodišča za dva organizacijska elementa, in sicer strategija in kultura, v smislu vzpostavljanja ravnovesja med omenjenimi šestimi osnovnimi elementi organiziranosti. V sklopu smotra delovanja državne uprave – delovati v interesu in za dobro družbe in v sklopu poslanstva državne uprave zagotavljati prebivalcem izdelke in storitve v skladu z veljavnimi zakoni, so za Geodetsko upravo Republike Slovenije opredeljena naslednja izhodišča:

- vodilni principi: neprestano/nenehno izboljševanje kvalitete in kvantitete produktov/storitev, razviti in delovati v okviru transparentne organizacijske kulture, uvesti in delovati v smislu standardov, ki omogočajo merljivost dosežkov organizacije kot tudi prispevek posameznika ...
- vodilne vrednote: pripadnost organizaciji, uspešnost, učinkovitost, strokovnost, usmerjenost k strankam, teamsko delo, demokratičen stil vodenja, pripravljenost za sodelovanje ...

V okviru opisanih vodilnih principov in vrednot je treba nadaljevati z ostalo celostno podobo organizacije v smislu predhodno opredeljenih elementov organiziranosti.

**I**dentifikacijska kartica: Geodetska uprava Republike Slovenije je organ v sestavi Ministrstva za okolje in prostor ... (Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev). Poslanstvo: vzpostaviti in vzdrževati učinkovit in uspešen sistem prostorskih podatkov z namenom kar najbolj racionalne izrabe resursev in istočasno največje možne stopnje varovanja okolja. Vizija: Zagotoviti strankam kar največjo vrednost storitev za njihov denar, uresničitev njihovih zahtev in pričakovanj, delovati v skladu z zakonodajo ter uresničevati te cilje v sklopu strateških in letnih planov. Postati prepoznavna organizacijska oblika tako v Ministrstvu za okolje in prostor kot tudi v celotni državni/javni upravi.

**S**trategija: Do leta npr. 2000 v vseh sektorjih delovanja Geodetske uprave Republike Slovenije doseči vsaj povprečno raven držav v EU-ju na podlagi prevzema in upoštevanja njihovih strokovnih standardov (slediti mora opis strateških ciljev posameznih sektorjev, tako po vsebinski kot časovni komponenti). Cilji: To so operativni (letni) plani, ki morajo biti v skladu s predhodno opredeljenimi strateškimi odločitvami. Tako določenim ciljem sledijo ustrezni (večletni) projekti, vođeni in izpeljani po principih Project Managementa.

Rezultat opisanega bi moralo biti naslednje:

- zadovoljne stranke, ki za svoj (davkoplačevalski) denar dobijo kar največ in zmeraj več,
- zaposleni, ki na podlagi uspešnega vodenja, večje fleksibilnosti pri delu, možnosti samodokazovanja in (ne)formalnega napredovanja dosegajo večje zadovoljstvo pri delu,
- razvita, sprejeta in uresničena organizacijska vizija in kultura,
- priznana družbena pomembnost Geodetske uprave Republike Slovenije in transparentnost njenega delovanja,
- zadovoljna država, ki tudi na podlagi delovanja Geodetske uprave Republike Slovenije dobi priznanje za učinkovito in uspešno zagotavljanje izdelkov/storitev.

#### 4 ZAKLJUČEK

**V** teoretičnem modelu organiziranosti smo predstavili povezanost in medsebojno soodvisnost posameznih osnovnih elementov organiziranosti. Največkrat storjena napaka pri uvajanju organizacijskih sprememb je ravno v tem, da ne spreminjamo in usklajujemo vseh elementov organiziranosti med seboj istočasno, temveč samo enega. To je navadno tisti, ki se da opredeliti z zakonom ali drugim pravnim aktom. Tako kot predstavljajo rešitev Rubikove kocke usklajene barvne

ploskve, tako predstavljajo tudi v primeru uspešne organizacije usklajeni osnovni elementi organiziranosti potrebno rešitev. V nasprotnem primeru se bo pomankljivost neusklajene organiziranosti slej kot prej pokazala in to največkrat ravno v nepravem trenutku. V primeru Geodetske uprave Republike Slovenije smo v tem smislu nakazali potrebno in/ali možno pot reševanja problematike organiziranosti, in sicer predvsem na področju strategije in kulture organizacije s pomočjo vodilnih principov, vodilnih načel, poslanstva in vizije. Za opredelitev tako pomembnih elementov je vsekakor potrebno intenzivno timsko delo interdisciplinarnih strokovnjakov, zato so v članku predstavljene le glavne smernice morebitnih akcij, ki pa so vsekakor potrebne.

**Literatura:**

*Stanonik, B., Organisation Theory and Methods. Master Project. Tests Exercise, 1995, unpublished work*

*Stanonik, B., Visit to Switzerland. Master Project. Report. 1996, unpublished work*

*Daft, R.L., Organization Theory & Design. Fifth Edition. West Publishing Company. 1995*

*Ivanko, Š., Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija Kranj, 1992*

*Vollmann, T.E., Mercandetti, F., Enterprise Transformation Diagnostic. Manufacturing 2000.*

*Executive Report Number 15, 1994, str. 1-18*

*Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev. Uradni list RS, 1994, št. 71*

*Recenzija: Rafael Bohak*

*mag. Darko Tanko*