

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BARBARA TOPLIŠEK

Mentorica: DOC. DR. GORDANA ŽURGA

**UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI ISO 9000 V UPRAVNI ORGAN –  
PRIMER UPRAVNE ENOTE ŠMARJE PRI JELŠAH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

#### ZAHVALA

Za pomoč pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorici doc. dr. Gordani Žurga, načelniku Upravne enote Šmarje pri Jelšah g. Vincenciju Habjanu in gospe Ireni Jurov, ki sta mi omogočila raziskavo na Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter vsem, ki so mi stali ob strani.

## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Barbara Toplišek, rojena 16.03.1979 v Celju, sem avtorica diplomskega dela Uvajanje sistema kakovosti ISO standarda serije 9000 v upravni organ – primer Upravne enote Šmarje pri Jelšah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric navedena v seznamu virov, ki so sestavni del predloženega dela, in zapisana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala tudi v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu ( Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Ur.l.RS št. 21/95 ), prekršek pa bo obravnavan tudi na Fakulteti za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

Podpis avtorice:

---

Ljubljana, 8.12.2003

## KAZALO

1. UVOD.....	6
1.1. Opredelitev predmeta preučevanja.....	6
1.2. Cilj in namen diplomskega dela.....	8
1.3. Hipoteze.....	8
1.4. Struktura diplomskega dela.....	9
1.5. Uporabljena metodologija.....	9
2. POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE.....	10
2.1. Javna uprava.....	10
2.2.    Državna uprava.....	10
2.2.1. Funkcije državne uprave.....	12
2.2.2. Upravne enote.....	14
2.3.    Upravni organ in upravno delo.....	14
2.4.    Javni uslužbenec.....	15
2.5.    Kakovost.....	15
2.5.1. Kakovost v državni upravi.....	16
2.5.1.1. Urad za organizacijo in razvoj uprave.....	18
2.5.1.2. Odbor za kakovost.....	19
2.6.    Motivacija.....	19
2.6.1. Teorije motivacije.....	21
2.6.1.1. Herzbergova higijensko-motivacijska teorija.....	21
2.6.1.2. McGregorjeva teorija X in Y.....	22
2.6.1.3. Teorija pričakovanj.....	22
2.7.    ISO standard.....	23
2.7.1. Standardizacija.....	25
2.7.2. Model sistema kakovosti po ISO 9001.....	27
3. ISO STANDARDI SERIJE 9000.....	28
3.2.    Splošne značilnosti ISO standardov.....	28
3.3.    Slovenski standard SIST ISO 9000.....	30
3.3.1. Splošno.....	30
3.3.2. Splošne zahteve sistema vodenja kakovosti.....	32
3.3.2.1. Poslovník kakovosti.....	32
3.3.3. Odgovornost vodstva.....	34
3.3.4. Vodenje virov.....	34
3.3.4.1. Človeški viri.....	35
3.3.5. Realizacija proizvoda.....	35
3.3.6. Merjenje, analize in izboljševanje.....	35

3.4.	Uvajanje ISO standardov v državno upravo.....	36
4.	UVAJANJE ISO STANDARDA SERIJE 9000 V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH.....	37
4.2.	Splošno o Upravni enoti Šmarje pri Jelšah.....	37
4.3.	Postopek uvajanja ISO standarda serije 9001:2000 v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah.....	39
4.3.1.	Dokumentacija sistema kakovosti.....	41
4.3.1.1.	Obvladovanje dokumentov notranjega izvora.....	42
4.3.1.2.	Obvladovanje dokumentov zunanjega izvora.....	43
4.3.1.3.	Obvladovanje zapisov.....	43
4.3.2.	Obvladovanje delovnih procesov.....	44
4.3.3.	Način delovanja sistema-Demingov krog.....	45
4.3.4.	Komunikacija med zaposlenimi na UE Šmarje pri Jelšah.....	46
4.4.	Analiza vprašalnika za zaposlene na UE Šmarje pri Jelšah.....	46
4.4.1.	Opredelitev problema.....	46
4.4.2.	Cilj in namen raziskave.....	47
4.4.3.	Rezultati raziskave.....	47
4.5.	Druge relevantne raziskave, izvedene v letih 2002 in 2003.....	57
4.5.1.	Analiza rezultatov ankete Motivacija zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah.....	57
4.5.2.	Analiza rezultatov anket Ocene zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah.....	60
4.5.2.1.	Analiza rezultatov ankete Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah v letu 2002.....	60
4.5.2.2.	Analiza rezultatov ankete Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah v letu 2003 .....	63
4.5.3.	Primerjava rezultatov anket o Oceni zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah za leti 2002 in 2003.....	65
4.5.	Primerjava vseh mnenjskih raziskav.....	68
4.6.	Upravna statistika.....	70
5.	UGOTOVITVE IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ.....	73
6.	VIRI IN LITERATURA.....	75
PRILOGE:		
-	Vprašalnik	
-	Rezultati raziskave ocene zadovoljstva zaposlenih v letu 2002 in 2003	

## 1. UVOD

### 1.1. Opredelitev predmeta preučevanja

Danes se v svetu vse odvija z bliskovito naglico kar terja nenehno spreminjanje in prilagajanje. Prihaja do razvoja na vseh področjih, kar vodi v številne reforme, ki potrebujejo svoj čas in številna sredstva, da se izvedejo. Velik delež pri nenehnem spreminjanju ima brez dvoma povezovanje držav v razne integracije tako na evropski kot tudi na svetovni ravni.

Prisotna je tudi nujnost reforme državne uprave, ki jo je potrebno modernizirati in ji odvzeti predznak tradicionalnosti, počasnosti in neučinkovitosti. Brez dvoma je vključevanje v evropske integracije eden izmed procesov, ki terja določeno stopnjo prilagajanja. Pri tej reformi pa je zelo pomembno vprašanje, kako doseči modernizacijo državne uprave. Vsekakor pri tem pomaga uvajanje kakovosti v smeri zagotavljanja bolj učinkovite uprave, prijazne do strank s hitrimi in kakovostnimi storitvami. Izkoreniniti je potrebno enolično rutiniziranost, skrajšati postopke ter uvesti evidence v obliki enotnih podatkovnih baz. Poleg tega je potrebno motivirati javne uslužbence, da bodo vidne spremembe tako v prijaznem odnosu do strank kot tudi v hitrem in kvalitetnem zagotavljanju storitev.

Državna uprava je pričela z uvajanjem kakovosti in sicer po vzoru podjetij s t.i. ISO standardi in sicer zaradi različnih pritiskov. Uprava se do sedaj s tem ni spopadala in je bila neke vrste monopolno podjetje, danes pa številni drugi sektorji pritiskajo nanjo in je tako prisiljena v lastno izpopolnjevanje in modernizacijo. ISO standardi serije 9000 naj bi bili eden izmed mehanizmov, ki bi omogočili poenotenje delovanja upravnih organov. Skratka potrebno je vzpostaviti dober sistem, da bo zagotovljen uspeh na tem področju, kar pa pomeni da je potrebna ne le sprememba samih postopkov temveč tudi sprememba delovanja posameznih javnih uslužbencev ter vzpostavitev medsebojnega sodelovanja le-teh. Cilj je seveda zadovoljstvo strank, za kar bo potrebno vložiti precej dela, saj je zelo trdno ukoreninjeno prepričanje ljudi o počasnosti in dolgotrajnosti postopkov ter togem obnašanju javnih uslužbencev.

Proces spreminjanja državne uprave bo zagotovo dolgotrajen proces glede na kompleksnost tega sektorja. Ministrstvo za notranje zadeve, še posebej pa Odbor za kakovost znotraj Urada za organizacijo in razvoj uprave, si je postavilo številne cilje, ki jih dolgoročno namerava doseči. Pri tem projektu bodo čas in pa različna sredstva

vsekakor glavne komponente, pri tem pa ne smemo pozabiti na pripravljenost posameznih upravnih organov, da se to tudi doseže.

Skratka uvajanje kakovosti v upravne organe je zelo dobro zastavljeno in v mnogih organih že vidno, vprašanje je le, koliko časa bo potrebno, da se bodo izpolnili cilji in pričakovanja.

Da bo uprava ugodila temu pritisku sprememb, mora izboljšati produktivnost, zmanjšati stroške, ponuditi kakovostne storitve in izboljšati odnose s strankami. Pri zagotavljanju storitev ni pomembna samo vsebina storitev, temveč tudi način izvedbe. Organizacija mora svoje storitve prilagoditi pričakovanjem strank.

Na uradu za organizacijo in razvoj uprave Ministrstva za notranje zadeve deluje Odbor za kakovost, ustanovljen marca leta 1999. Namen Odbora za kakovost je učinkovita, državljanu prijazna, prepoznavna in odgovorna državna uprava.

Uvedba sistema kakovosti pomeni, da organizacija izpolnjuje zahteve določenega standarda in posluje v skladu z njegovimi elementi. Sistem kakovosti v državni upravi bi bil orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje veljavne zakonodaje, za profesionalno in korektno delo do strank. Vlada bi morala za doseganje kakovosti postaviti jasne cilje in pri definiranju teh ciljev na prvo mesto postaviti svoje stranke z njihovimi potrebami in pričakovanji (Nemec,2000).

Če kakovost ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo nikoli pojavila. Vse, kar se zgodi znotraj sistema kakovosti, mora biti rezultat in ne reakcija. Sistem kakovosti je sistem odgovornosti. Zato morajo biti nosilci sistema ljudje, ki zaupajo v svoje znanje in sposobnosti ter imajo ponos, da držijo dano besedo. Zagotavljanje kakovosti se začne in konča z izobraževanjem.

Število državnih organov, ki v svojo organizacijsko strukturo in delovne procese vključujejo zahteve standardov skupine ISO 9000, v zadnjih letih narašča. Serija standardov ISO 9000 je rezultat številnih posvetovanj z uporabniki. Predvsem so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela »planiraj-stori-preveri-ukrepaj« ter procesnega vodenja. Standardi ISO serije 9000 pomenijo za podjetje ali ustanovo dobro osnovo za prehod na naslednjo stopnjo, to je stopnja menedžmenta celovite kakovosti. (Nemec,2000)

Pot do kakovosti ne pozna bližnjice. To je dolga, naporna in počasna pot, potrpljenje pa je tista rdeča nit, ki se vleče skozi ves proces. Za vsakogar, ki se loti programa zagotavljanja kakovosti, je najtežje spoznanje, da je za uresničitev pravega izboljšanja potreben določen čas. Gre za postopen proces, v katerem je potreben korak za korakom spreminjati način dela v upravi in miselnost uslužbencev. (Nemec,2000)

## **1.2. Cilj in namen diplomskega dela**

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali je uvedba sistema kakovosti po ISO standardu serije 9000 primerna za spreminjanje državne uprave oziroma za njeno modernizacijo ter kakšne spremembe so vidne pri tem. Pri študiji primera je cilj ugotoviti ali uvedba sistema kakovosti vpliva na motivacijo zaposlenih v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah in kakšne so njihove reakcije ter ali uvedba prinaša tudi spremembe v rezultatih.

Namen naloge je dokazati, da je uvajanje sistema kakovosti po ISO standardu serije 9000 prineslo boljše delovanje upravnih organov in s tem spreminjanje in modernizacijo uprave. Prav tako je namen dokazati, da se je uvajanje kakovosti na Upravni enoti Šmarje pri Jelšah uspešno izvajalo in da izpolnjuje predvidene cilje in pričakovanja.

## **1.3. Hipoteze**

Postavili smo si naslednje hipoteze:

1. Delovna hipoteza: » *Uvedba sistema kakovosti po ISO standardu serije 9000 gre v smeri boljšega delovanja upravnih organov in vodi v spreminjanje uprave in njenih uslužbencev v bolj prijazno dostopno in učinkovito državno upravo.*«

2. Hipotezi, ki se nanašata na študijo primera (Upravna enota Šmarje pri Jelšah):

A: » *Zaposleni v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah so postali bolj motivirani in so spremenili svoj odnos do dela in strank.*«

B: » *Uvedba sistema kakovosti ISO 9000 je pripomogla k večji preglednosti delovnih procesov v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah.*«



#### **1.4. Struktura diplomskega dela**

Diplomsko delo je strukturirano v tri dele:

1. Teoretsko-pojmovne opredelitve: pojem državne uprave, upravnega organa, upravne enote, pojem kakovosti in kakovosti v državni upravi; pojem motivacije ter opredelitev ISO standardov serije 9000;
2. Splošno o ISO standardih serije 9000;standardizacija;predstavitev ISO standarda 9001:2000;
3. Študija primera: analiza uvajanja sistema kakovosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter pregled že vidnih sprememb.

#### **1.5. Uporabljena metodologija**

Glavna metoda raziskovanja je sekundarna analiza. Z analizo že obstoječe dokumentacije bomo skušali ugotoviti, zakaj je potrebno uvajanje kakovosti v državno upravo in kateri sistem kakovosti je za upravne organe najbolj primeren. Uporabili bomo gradivo različnih avtorjev (knjige, publikacije, zborniki, članki...) in internetne strani (npr. Upravna akademija, Vlada RS itd).

Pri študiji primera pa bomo uporabili vprašalnik mešanega tipa za zaposlene in tako skušali ugotoviti, kako je potekalo uvajanje kakovosti v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah ter če so že vidne kakšne pozitivne spremembe pri zaposlenih. Pomagali si bomo tudi z gradivom, pridobljenim na tej Upravni enoti (upravna statistika, že izvedeni vprašalniki,...) in naredili študijo statističnih podatkov ter primerjalno analizo raziskav iz leta 2002 in 2003.

S to metodologijo bomo torej skušali potrditi postavljene hipoteze.

## **2. POJMOVNE IN TEORETIČNE OPREDELITVE**

### **2.1. Javna uprava**

Slovenija ima izgrajen sistem javne uprave in javnih uslužbencev, ki temelji na veljavni zakonodaji. Reforma slovenske javne uprave, sistemsko vodena od leta 1996, je usmerjena v nadgradnjo obstoječega sistema. Bistvo reformnih procesov je v izboljšanju delovanja slovenske javne uprave v smislu večje strokovnosti, politične nevtralnosti, transparentnosti, učinkovitosti in usmerjenosti k uporabnikom javnih storitev. ([www.mnz.si/si/141.php](http://www.mnz.si/si/141.php), 24.9.2003)

Ker državna uprava predstavlja del javne uprave, moramo najprej opredeliti javno upravo. Javna uprava so državne organizacije teritorialnega tipa ter organizacije funkcionalne in personalne narave, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma javne naloge. Te pa zagotavljajo dobrine, do katerih ni mogoče priti po načelih tržne menjave, temveč jih mora zagotavljati država s svojimi intervencionizmom in regulativnimi mehanizmi. (Bučar v Haček,2001)

Javna uprava mora zagotavljati:

- Dobrine, ki morajo biti na voljo vsem ljudem (osnovna izobrazba, zdravstvo, osebna in premoženjska varnost);
- Dobrine, ki jih je ljudem treba zaradi javnih koristi vsiliti (komunala, obvezno zdravljenje, veterinarska služba);
- Dobrine, ki jih ni mogoče individualizirati (kolektivne komunalne storitve) ter,
- Dobrine, katerih proizvajalci so po naravi stvari v monopolnem položaju nasproti uporabniku (energetika)

(Haček,2001)

### **2.2. Državna uprava**

V Ustavi Republike Slovenije v 120. členu je zapisano, da organizacija uprave, njene pristojnosti in način imenovanja njenih funkcionarjev ureja zakon ter da upravni organi opravljajo svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave in zakonov.

Zato je potrebno definicijo državne uprave iskati v Zakonu o državni upravi

( ZDU-1 ), ki govori o državni upravi kot o delu izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Uprava torej opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi Ustave, zakonov, drugih predpisov in po pravilih stroke. Pri opravljanju svojega dela mora biti uprava politično nevtralna in nepristranska ter ne sme dajati neupravičenih koristi in prednosti posameznicam oziroma posameznikom, pravnim osebam ali interesnim skupinam. Pri poslovanju s strankami mora uprava zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi. Uprava skrbi za obveščenost javnosti o načinu svojega poslovanja in uresničevanja pravic strank. Dolžna je omogočiti strankam posredovanje pripomb in kritik glede svojega dela ter te pripombe in kritike obravnavati in nanje odgovoriti v razumnem roku.

Šmidovnik državno upravo opredeli kot osrednji teritorialni upravni sistem in inštrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi.

V sistemu delitve oblasti razumemo pod pojmom izvršna oziroma izvršilna oblast tako vladne kot tudi upravne organe, ki jih v širšem smislu poimenujemo tudi s pojmom državna uprava. Dejavnost državne uprave je v operativnem odločanju in upravnem izvrševanju materialnih predpisov; njena dejavnost se odvija v okviru danih usmeritev. Upravnemu in družbenemu sistemu pa zagotavlja tudi ustrezno pravno stabilnost ob političnih krizah in nestabilnostih (Haček,2001).

Državna uprava kot pospeševalka razvoja mora sodelovati pri:

- vzpostavljanju razmer za javno, zasebno ali mešano zagotavljanje javnih dobrin (javnih izdelkov in storitev);
- razvijanju možnosti izbire na področju javnih služb ter pospeševanju njihove kakovosti;
- določanju poti za izboljšanje sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem.

(Žurga,2001)

Državna uprava se je tradicionalno delila na 5 temeljnih področij in sicer na občo upravo ( notranje upravo v širšem smislu ), na zunanjo upravo, na finančno upravo, na sodno in na vojaško upravo. Iz obče uprave je kasneje z razvojem novih funkcij, država razvila nova področja zlasti gospodarske in socialne resorje (Grad,1996).

V Republiki Sloveniji so do konca leta 1994 na lokalni ravni opravljali upravne naloge iz državne pristojnosti organi občin. Z uveljavitvijo Zakona o upravi (objavljen v Ur. listu RS št. 67/94), z Zakonom o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Ur. list. RS št. 71/94) ter Zakona o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31.12.1994 opravljali organi občin (Ur. list RS št. 19/95) je država od občin prevzela vse upravne naloge in pristojnosti na področjih, za katere so ustanovljena ministrstva. Večino teh nalog je država prepustila v izvajanje Upravnim enotam kot novim organizacijskim oblikam državne uprave na lokalni ravni.

([http://www.gov.si/uemetl/predstavitev/drzavna\\_uprava.htm](http://www.gov.si/uemetl/predstavitev/drzavna_uprava.htm), 3.10.2003)

- Prejšnji sistem organizacije državne uprave je v celoti ustrezal posebnostim prejšnje državne ureditve, zato očitno v povsem drugačnem ustavnem sistemu ni več primeren. V novi ureditvi je bilo potrebno drugače urediti organizacijo državne uprave in položaj državnih uradnikov, ki je pomemben za uspešno delovanje državne uprave. Sprejeti so bili nekateri pomembni zakoni, kot sta Zakon o državni upravi (ZDU-1) in Zakon o javnih uslužbencev, in številne uredbe (npr. Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/02 in 81/03), Uredba o poslovnem času, uradnih urah in delovnem času v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 21/01, 54/02 in 31/03), itd), ki so že deloma uredile to področje.

Osnovna organizacijska oblika uprave so ministrstva, ki jih določa ustavni zakon, v njihovi sestavi pa delujejo upravni organi in upravne organizacije, ki jih prav tako ustanavlja in določa zakon. Upravni organ v sestavi ministrstev so uprave, uradi in inšpektorati ali drugi organi, ki jih določa zakon. Temeljni princip teritorialnega organiziranja uprave (33. člen Zakona o upravi) so splošne upravne enote.

([http://www.gov.si/uemetl/predstavitev/drzavna\\_uprava.htm](http://www.gov.si/uemetl/predstavitev/drzavna_uprava.htm), 3.10.2003)

Država je nedvomno nosilec upravne dejavnosti, zato govorimo o državni upravi. To dejavnost pa le-ta lahko prenese na korporacije, zavode in sklade javnega pomena. Svoje upravne dejavnosti država izvaja posredno preko specifičnih upravnih enot. Če so te enote ne le organizacijsko, temveč tudi pravno osamosvojene, so pravne osebe javnega prava in nosilci upravne dejavnosti. To pa so lahko tudi razne agencije, javni zavodi idr (Šinkovec, 1996).

### 2.2.1. Funkcije državne uprave

Državno upravo lahko opredelimo kot sistem organov, t.j. v organizacijskem smislu ali pa v smislu njene dejavnosti oziroma njenih funkcij. Predvsem spremenjena vloga države in prevzemanje odgovornosti za družbeni razvoj vse bolj pomenita prehajanje iz oblastnega delovanja uprave v neoblastno delovanje. Državna uprava vedno bolj postaja inštrument urejanja gospodarskih dejavnosti in nosilec javnih služb. Lahko bi rekli, da ima državna uprava dve glavni funkciji:

1. izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti
2. pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (Haček,2001)

Rakočević in Bekeš (1994 ) ločita tri funkcije državne uprave:

- eksekutivna: pomeni izvajanje politike in izvrševanje abstraktnih norm, kamor sodi poleg izdajanja izvršilnih predpisov in splošnih upravnih aktov še odločanje o upravnih stvareh in upravno nadzorstvo;
- kurativna: obsega vse tisto, s čimer se uveljavlja odgovornost za stanje na tistem področju, za katerega je posamezni upravni organ ustanovljen;
- servisna: zajema vse tiste naloge, ki jih opravlja upravni organ za druge, predvsem predstavniške organe in vlado.

Cijan in Grafernauer (v Virant,1998) pa govorita o naslednjih vrstah dejavnosti državne uprave:

- regulativna ( izdajanje predpisov in priprava strokovnih podlag za izdajanje predpisov vlade in zakonov ter drugih aktov zakonodajnega organa ),
- kontrolno – nadzorna ( nadzor nad izvajanjem predpisov; npr. inšpekcijski nadzor ),
- operativna ( izdajanje posamičnih pravnih aktov, opravljanje upravnih dejanj, izvajanje upravnih ukrepov ),

- študijsko – analitična in
- represivna.

### **2.2.2. Upravne enote**

Upravne enote so z Zakonom o upravi (UL RS, št. 67/94, 20/95, 29/95, 80/99) so bile ustanovljene kot samostojne organizacijske oblike državne uprave. Družbene spremembe, katerih del je bila tudi uvedba lokalne samouprave (občin), so zahtevale tudi drugačno organiziranost državne uprave. Ta se kaže v ustanovitvi oziroma preoblikovanju dela bivših občinskih upravnih organov v upravne enote.

58 upravnih enot deluje po enotnih merilih vendar ne kot oblastne enote, ampak kot servis državljanov. Delo je sedaj lažje, ker ni vmešavanja politike v odločanje pri vodenju upravnih postopkov. (Inkret, 1996)

14. člen Zakona o državni upravi (ZDU-1) določa, da upravne naloge opravljajo ministristva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Ta člen tudi določa, da se upravna enota ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno. Za opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, delujejo upravne enote. Območja upravnih enot določi vlada z uredbo. Območja se določijo tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Praviloma območje upravne enote obsega območje ene ali več lokalne skupnosti (43. člen ZDU-1). Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti in druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja. (44. člen ZDU-1)

Po 46. členu Zakona o državni upravi, upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Načelnik upravne enote predstavlja upravno enoto, izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji, koordinira delo notranjih organizacijskih enot, zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam, opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote, odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote (47. člen ZDU-1).

### **2.3. Upravni organ in upravno delo**

Upravni organi so v bistvu pooblaščen, da uresničujejo najpomembnejše človekove pravice in interese. Državni oziroma upravni organi so na podlagi zakona pristojni odločati o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank v postopkih.

Opredeliti je potrebno tudi upravno delo, še prej pa kaj pomeni delo za organizacijsko znanost. Za to znanost je delo vzajemno sodelovanje človeka in delovne priprave s predmetom dela pri opravljanju delovne naloge v delovnem sistemu (REFA I, 1973).

Upravno delo, ki ga opravljajo upravni organi, predstavlja osrednje strokovno jedro, namenjeno urejanju normativnih in upravnih stvari ter povezovanju najrazličnejših strokovnih opravil, s katerimi se uresničujejo najpomembnejši družbeni cilji. (Bostič, 1997)

Po Brejcu (2000) pa je upravno delo endogeno inducirano delo, ki je potrebno za vzdrževanje samega sistema in se ne more materializirati v tržnem učinku.

### **2.4. Javni uslužbenec**

Temeljni element vsake organizacije je človek oziroma delovno mesto, kar velja tudi v organizacijah javne uprave. Osebe, ki opravljajo službo v javni upravi, teorija imenuje s pojmom javni uslužbenec. (Haček, 2001)

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) javnega uslužbenca opredeli kot posameznika, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju.

Upravni uslužbenci na eni strani pripravljajo strokovne podlage za sprejemanje družbenih odločitev, na drugi strani pa te odločitve uresničujejo v realnem družbenem življenju. S tem se neposredno vključujejo v družbena dogajanja in vnašajo vanje svoja strokovna gledanja in subjektivne ocene glede urejanja normativnih vsebin. Tako bistveno vplivajo na vsebino in na način urejanja družbenih odnosov, na doslednost uresničevanja ustave in zakonov ter na urejanje pravnega reda.

Sklenjen krog aktivnosti upravnih organov oziroma funkcionalne pristojnosti-od priprav podlag za odločitve pristojnih organov do uresničevanja teh odločitev-kaže na pomembnost upravnega dela in na vpliv upravnih uslužbencev na urejanje družbenih

odnosov. Učinkovito upravno delo je namreč pogoj za učinkovito uresničevanje najpomembnejših družbenih ciljev in dogovorjene politike. (Bostič, 1997)

## **2.5. Kakovost**

»Uradna« opredelitev kakovosti, pri kateri je dosežen tudi širši konsenz, izhaja iz terminološkega slovarja po standardu ISO 8402 in je naslednja:

**»Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe.«**

Žurga (2001) pojem kakovost opredeli na naslednji način:

1. stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve;
2. stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja;
3. skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo njeno sposobnost, da zagotovi izražene ali pričakovane potrebe.

V nadaljevanju podajamo še nekatere izjave, ki se prav tako nanašajo na pojem kakovosti:

»Celovito upravljanje kakovosti se začne in konča z izobraževanjem.« (Kaoru Ishikawa)

»Kakovost je biti koristen na delovnem mestu. Kakovost ni le prava stvar, ampak je zastonj, je najbolj učinkovita proizvodna linija, kar jih imamo.« (Philip B. Crosby)

»Delne kakovosti ni, kakovost je ali pa je ni. Kakovost je stvar vseh, zadeva pa ključno vodilno vodstvo.« (Claus Moller)

»Sistem kakovosti v državni upravi je orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje veljavne zakonodaje, za korektno in profesionalno delo do strank.« (R. M. Barič Bizjak)

### **2.5.1. Kakovost v državni upravi**

Kakovost je pojem, s katerim se danes srečujemo vse pogosteje, kar velja tudi za državno upravo. Ta pojem lahko razumemo v širšem in v ožjem smislu. V širšem



smislu je to zakonito, strokovno, nepristransko, učinkovito in smotrno delovanje uprave, v ožjem smislu pa ima kakovost v upravi enak zunanji znak kot v zasebnem sektorju: zadovoljno stranko. V tem smislu se kakovost lahko uvaja v tiste upravne organe, ki stopajo v stik s strankami. (Gradivo UE Šmarje pri Jelšah)

Kakovost v javni upravi se zagotavlja primarno preko Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, Št. 22/02 in 81/03) in preko različnih shem kakovosti. (<http://www.mnz.si/si/144.php>)

Kakovost v upravi v smislu zagotavljanja zadovoljstva strank, v okviru zakonitega delovanja, pomeni obvladovanje procesov, ki krojijo upravno delovanje v razmerju do strank. Kakovost v upravi pomeni dobro informiranje strank, razumevanje njihovih potreb, hitrost, točnost in zanesljivost. Kakovost v upravi zahteva od upravnih uslužbencev, da ne prelagajo na stranke opravil, za katere lažje poskrbijo sami.

Kakovost v upravi so tudi drobne stvari kot npr. prijaznost uslužbenca, spoštovanje diskretnosti, opravičilo, kanček potrpljenja in razumevanja. Kakovost v upravi ima torej kljub razlikam številne skupne elemente s kakovostjo v poslovnem svetu. Stranka jo dojema tako, da želi biti v upravnem organu »postrežena« kot v dobri trgovini. (Gradivo UE Šmarje pri Jelšah)

V Sloveniji se z menedžmentom celovite kakovosti intenzivneje ukvarjajo predvsem v upravnih enotah preko uvajanja sistemov kakovosti po ISO standardih serije 9000., s čimer želijo doseči večje zadovoljstvo strank in zaposlenih ter povečati učinkovitost dela. Po drugi strani je v storitvenih organizacijah, kamor sodi tudi državna uprava, pomembna poleg »trde« (tehnične) kakovosti še »mehka« (človeška) kakovost, ki izvira iz osebnostnih lastnosti in strokovnosti posameznika in jo je precej težje, če ne že nemogoče meriti, ne more pa obstajati brez tehnične kakovosti. Elementi mehke kakovosti so (MNZ v Pevcin,2002): ustrezen pristop do stranke, urejenost na delovnem mestu, zanesljivost, nudenje pomoči stranki in urejenost prostorov. (Pevcin,2002)

Vlada je v letu 2001 sprejela dve uredbi, s katerima želi izboljšati kakovost dela upravnih organov in njihovo večjo usmerjenost k strankam. Prva je Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami, ki povzema dosedanje dobre prakse poslovanja s strankami in jih določa kot obvezne za vse upravne organe. Največja novost uredbe je uvedba informatorja, to je osebe, ki v sprejemni pisarni daje strankam splošne informacije. Uredba je bila v letu 2001 poskusno uvedena v štirinajstih izbranih upravnih enotah, z letom 2002 pa je začela veljati za vse organe javne uprave, razen organe lokalne samouprave. Druga uredba, ki je bila sprejeta in je

takoj stopila v veljavo, je Uredba o poslovnem času, uradnih urah in delovnem času v organih državne uprave.(Pevcin,2002)

Poleg tega potekajo še nekateri drugi ukrepi za izboljšanje storitev državne uprave (Virant,2001):

- poenotenje obrazcev vlog v upravnih postopkih, s čimer naj bi upravne enote poslovale z enotnimi obrazci,
- priprava enotnih informativnih brošur upravnih enot,
- modernizacija načina plačevanja upravnih taks,...

Sistema vodenja kakovosti deluje po principu PDCA (plan, do, check, act) Demingovega kroga (planiraj, naredi, preveri, ukrepaj).

PDCA cikel sestoji iz:(Kovač,1999)

P – PLANIRAJ: - analitično in kvantitativno določimo, kaj so ključni problemi obstoječih procesov ali aktivnosti in kakšen je način njihove izboljšave;

D – IZVRŠI: - izvršimo planirano izboljšavo;

C –PREVERI: - kvantitativno in analitično potrdimo, da je izboljšano delovanje procesa rezultat izvršenih aktivnosti;

A –UKREP AJ: - spremenimo in dokumentiramo spremembo oz. izboljšavo predhodnega procesa.

#### **2.5.1.1. Urad za organizacijo in razvoj uprave**

Urad za organizacijo in razvoj uprave v okviru Ministrstva za notranje zadeve opravlja naloge usklajevanja, usmerjanja, nadzora in razvoja v upravi, konkretno zlasti na področjih organizacije in delovanja organov državne uprave, delovnih razmerij zaposlenih v organih državne uprave, financiranja, plač in drugih prejemkov v organih državne uprave, koordinacije upravnih enot, upravnega nadzora, upravne statistike, obče uprave ter usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v upravi, vključno s strokovnimi izpiti. Na področju delovanja in razvoja uprave se urad ukvarja predvsem s pripravo predpisov in projekti v zvezi z uslužbenskim sistemom, funkcijami in

reorganizacijo ministrstev in drugih državnih upravnih organov, odpravo administrativnih ovir, kakovostjo v javni upravi in z e-upravo. Znotraj Urada za organizacijo in razvoj uprave pa deluje tudi Odbor za kakovost, ki ga bomo predstavili v naslednjem delu. ([www.mnz.si/si/141.php](http://www.mnz.si/si/141.php),24.9.2003)

#### **2.5.1.1.2. Odbor za kakovost**

Marca 1999 je bil v Uradu za organizacijo in razvoj uprave Ministrstva za notranje zadeve ustanovljen Odbor za kakovost. Namen delovanja Odbora za kakovost je *učinkovita, državljanu prijazna, prepoznavna in odgovorna državna uprava*. Cilji, ki so si jih postavili, pa so naslednji:

- a) povečati zadovoljstvo strank,
- b) povečati zadovoljstvo zaposlenih,
- c) izboljšati uspešnost in učinkovitost,
- d) obvladovati stroške,
- e) izboljšati preglednost delovanja,
- f) dvigniti ugled in prepoznavnost,
- g) pridobiti certifikat kakovosti za posamezne upravne enote.

Njihovo poslanstvo je najbolje izraženo v Izjavi o poslanstvu (december 1999):  
»Aktivno bomo delovali in si prizadevali za dvig kakovosti v upravnih enotah in v državni upravi. Angažirali bomo predvsem lastne sile – vire znotraj državne uprave, povezovali se bomo z drugimi akterji na tem področju in si aktivno prizadevali za širjenje idej in dvig kakovosti državne uprave RS. Okvir našega delovanja predstavlja dokument Vlade RS Politika kakovosti državne uprave. Prizadevali si bomo, da bo naše delovanje našlo mesto tudi v Nacionalnem programu kakovosti in širših prizadevanjih RS na področju kakovosti.«

#### **2.6. Motivacija**

S prizadevanji, da bi dvignili kakovost dela v upravnih organizacijah in povečali učinkovitost javnih služb, si povsod po razvitih upravah prizadevajo najti nove načine gospodarjenja, tudi s človeškimi viri. (Bagon,2002)

Človeški viri so v bistvu jedro vsega, ker se raven kakovosti lahko dvigne zelo hitro, še posebej če so uslužbenci dovolj motivirani, da sodelujejo pri tem projektu. Motiviranost

pa je potrebno na nek način doseči in vodstvo je tisto, ki mora poskrbeti za način, kako to doseči. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti pred očmi predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil in kakšen cilj bo dosegel, torej mora imeti motiv. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. (Brejc,2000)

Med sestavne dele motivacijskega procesa sodi tako tudi sposobnost vodij in menedžerjev, da svojim podrejenim dovolijo originalnost. Ključni cilj motivacijskih prizadevanj je v ljudeh zbuditi željo po dobrem, poštenem in ustvarjalnem delu z rezultati, ki jim bodo v ponos in veselje. Poleg tega je treba doseči, da bodo zaposleni pri svojem delu uživali in bili prepričani, da je to, kar počnejo, najboljše na trgu. V tem je bistvo skrivnosti in umetnosti uspešne motivacije. (Bick,2001).

Pomanjkanje motivacije je značilnost marsikatere organizacije in ne le javne uprave. Praksa dokazuje, da visoko motivirani uslužbenci delajo več in bolje kot pa slabo motivirani. Vendar je motiviranje zaposlenih v javni upravi še posebej težavno zaradi naslednjih okoliščin:

- Javno mnenje ni naklonjeno javni upravi.
- Pomanjkanje jasnih ciljev otežuje zaposlenim v javni upravi razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije.
- V nekaterih delih javne uprave so uslužbenci preobremenjeni – preveč dela in premalo časa.
- V javni upravi posamezniki ali skupine zelo redko dobijo priznanje za trud, za dobro opravljeno delo.
- Komuniciranje je strogo formalno in zapleteno, pogosto poteka tudi v zaprtih krogih.

(Brejc,2000)

Vsekakor je zaposleni osnovni vir znanja, sposobnosti, nadarjenosti, je nosilec ne le delovnih, ampak tudi upravljaljskih zmožnosti. Naloga organizatorjev poslovanja je, da zaposlenega pridobijo, mu omogočijo udeležiti te zmožnosti in ne nazadnje, da ga obdržijo. Zaposlenega je potrebno obravnavati v vsej njegovi veličini, pri tem pa ne pozabiti, da ima dobre in slabe lastnosti. Obstajajo orodja in programi usposabljanja, s katerimi se lahko vodje uspešno spopadajo s človeškimi lastnostmi svojih sodelavcev. Vzpostaviti je potrebno razmere, v katerih je spoštovana osebnost slehernega

posameznika. Z uvajanjem *kariernega razvoja uslužbencev* in njihovega ocenjevanja ter letnih razgovorov kot načina dela v upravi se posega na področje vrednot in spreminjanja organizacijske kulture. (Bagon,2002)

Že novi zakon o javnih uslužbencih uvaja upravljanje človeških virov. Državna uprava dosega svoje cilje z ljudmi, njihovim strokovnim znanjem, delom, sposobnostjo reševanja problemov in njihovimi veščinami za delo z ljudmi. Pri tem pa je nedvomno zelo pomembno, kako so ti ljudje vodeni, saj je upravljanje človeških virov tudi naloga vodenja. (Tomovič,2002)

Zakon o javnih uslužbencev je torej že eden izmed mehanizmov, ki skuša poseči na področje motivacije in urediti to področje, pomembno vlogo pri zviševanju motivacije pa lahko imajo tudi teorije motivacije, ki jih bomo opredelili v naslednjem delu.

### **2.6.1. Teorije motivacije**

Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Razvite so bile številne teorije motivacije, glede motivacije za delo pa so najpomembnejše naslednje: Herzbergova higiensko-motivacijska teorija, McGregorjeva teorija X in Y in Teorija pričakovanj.

#### **2.6.1.1. Herzbergova higiensko-motivacijska teorija**

Herzbergova teorija je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu in sicer po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije:

1. *Motivacijski dejavniki*, ki motivirajo ljudi, da svoje delo opravljajo dobro in so naslednji: uspešnost, potrjevanje – priznanje, delo samo po sebi, odgovornost in napredovanje.
2. *Higienski dejavniki* pa so naslednji: poslovna politika podjetja in vodstvo, nadzor, plača, medsebojni odnosi in delovni pogoji. Kadar so le ti izpolnjeni, ljudje niso motivirani da svoje delo opravljajo bolje, vsekakor pa so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni.

(Rajner,1999)

### **2.6.1.2. McGregorjeva teorija X in Y**

Po McGregorju ločimo dve teoriji in sicer teorijo X in teorijo Y. Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah:

- povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, izogne,
- večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori kaj naj delajo,
- večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti,
- večina ljudi ni ambicioznih,
- večina ljudi si v glavnem želi le varnost,
- zaradi tega večina ljudi želi biti na nek način kontrolirana,
- večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

Teorija Y pa temelji na naslednjih predpostavkah:

- ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost,
- povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost,
- ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije, v kateri delajo,
- obstajajo notranje nagrade (nagrade, ki izhajajo iz samoizpolnitve osebnih potreb) kot tudi zunanje nagrade (nagrade s strani organizacije kot plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji).

Teorija X se nanaša v glavnem na zadovoljevanje osnovnih potreb, teorija Y pa po drugi strani upošteva višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi. Po teoriji X ljudi motiviramo z uporabo avtoritete, notranjim nadzorom, pravili in regulativami ter grožnjami in kaznovanjem. Torej se po tej teoriji ljudi skuša motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y – z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in /ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno. (Rajner, 1999)

### **2.6.1.3. Teorija pričakovanj**

Ta teorija proučuje proces motivacije in je rezultat dela Vroom-a, Lawler-ja in Porter-ja, v ZDA. Teorija temelji na tem, kako oseba sprejema razmerja med trdom, uspešnostjo in nagrado.

Motivacija → Trud → Uspešnost → Nagrada

Ljudje so motivirani pri delu, če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo pri delu vodil do uspešnosti in da bo uspešnost vodila do nagrad. (Lipičnik,1994)

Teorija pričakovanj poudarja, da je moč motivacije posameznika odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda bo vložena pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Trud oziroma motiviranost nastopi, ko posameznik misli, da bo trud vodil do uspešnosti, in uspešnost do nagrade, ki jo posameznik ocenjuje kot privlačno. Vendar pa trud in vložek posameznika vedno ne vodita do uspešnosti. Prav tako velja, da posameznikova uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad. (Rajner,1999)

Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo. Znaki motivacije (Rajner,1999) so naslednji:

- entuziazem,
- odločnost,
- skupinsko sodelovanje in doseganje rezultatov,
- pripravljenost prevzemanja odgovornosti,
- odprtost za spremembe,
- doseganje dobrih rezultatov.

## **2.7 ISO standard**

Najprej je potrebno opredeliti pojem standard. Zakon o standardizaciji (Zsta-1) standard opredeli na naslednji način: » *Standard je dokument, ki nastane s konsenzom in ga sprejem priznani organ in ki določa pravila, smernice ali značilnosti za dejavnosti in njihove rezultate ter je namenjen za občo in večkratno uporabo in usmerjen v doseganje optimalne stopnje urejenosti na danem področju.*«

Najbolj splošna mednarodna organizacija za standardizacijo je ISO (International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO), katere članice so nacionalne organizacije za standardizacijo. Je nevladna mednarodna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1947 in ima članice v 147 državah. Izidi dela organizacije ISO so mednarodni standardi ISO. ([www.zrc-sazu.si/standardizacija\\_Standardi.htm#ISO%20%20International...](http://www.zrc-sazu.si/standardizacija_Standardi.htm#ISO%20%20International...),28.10.2003)

ISO lahko opredelimo tudi kot omrežje nacionalnih inštitutov za standarde iz 147 držav. Le-ti so v partnerstvu z mednarodnimi organizacijami, vladami, predstavniki potrošnikov,..., vsi ti pa predstavljajo most med javnimi in zasebnimi sektorji. (<http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openpage>, 29.10.2003)

Standarde v okviru mednarodne organizacije za standardizacijo (v nadaljevanju ISO) pripravlja in vzdržuje *tehnični odbor ISO/TC 176 Vodenje kakovosti in zagotavljanje kakovosti*, ki ga sestavljajo trije pododbori:

- **ISO/TC 176/SC1 Pojmi in izrazje**
- **ISO/TC 176/SC2 Sistemi kakovosti**
- **ISO/TC 176/SC3 podporne tehnologije**

Pri delu odbora sodelujejo tudi vladne in nevladne mednarodne organizacije, povezane z ISO.

Novi slovenski standardi skupine 9000 so nastali s privzemanjem mednarodnih (evropskih) standardov z metodo prevoda in v manjši meri z metodo razglasitve. Standardi ISO serije 9000 podajajo smernice, kako oblikovati sistem za upravljanje in vodenje kakovosti, to je katere mehanizme moramo vgraditi v organizacijo podjetja, da bodo dosežene predpisane zahteve za proizvod.

Postavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata, ki potrjuje, da poteka poslovanje v skladu z določili standardov serije ISO 9000, je le eden od pogojev za vstop na trge, je le vstopnica za konkurenčno tekmo. Bistvo sistema kakovosti je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko. Podrobno morajo biti določeni plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu, tako sektor kot posameznik, mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti in kako mora delati. (Vujoševič, 1996)

V sistemu morajo biti določeni predvsem:

- Naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- Jasna določila glede načina vodenja,
- Odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb,
- Postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti,
- Način pristopa k razpoznavanju problemov,



- Način pristopa k reševanju problemov,
- Način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami,
- Komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Organizacija sistema kakovosti se mora začeti izvajati pri vrhu, kajti učinkovit sistem kakovosti zahteva aktivno sodelovanje vseh vodstvenih struktur, ne samo njihovo formalno podporo. Poleg tega mora biti sistem kakovosti usklajen v vseh fazah poslovnega procesa. Sistem kakovosti je danes osnovni pogoj za nudenje in izdelavo proizvodov oziroma storitev. Zavedati se moramo, da postajajo proizvodi in storitve vedno bolj zahtevni, zahteve kupcev oziroma strank pa vedno večje, predpisi in standardi čedalje strožji. (Vujoševič, 1996)

Pojem standarda pa je potrebno navezati tudi na pojem standardizacije, ki ga bomo opredelili v naslednjem poglavju.

### **2.7.1. Standardizacija**

Standardizacija je dejavnost vzpostavljanja usklajenih pravil in določil za ponavljajočo se uporabo, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju. Dejavnost obsega predvsem procese priprave, izdajanja in uporabe standardov. Pomembne koristi standardizacije so izboljševanje primernosti proizvodov, procesov in storitev za njihove predvidene namene, preprečevanje ovir v trgovanju in podpora tehničnemu sodelovanju. V procesu standardizacije lahko sodelujejo vsi zainteresirani prek ustreznih tehničnih teles, ki so sestavljena uravnoteženo iz predstavnikov proizvajalcev, zakonodajalcev, laboratorijev, znanosti, izobraževanja in potrošnikov. (<http://www.sist.si/g1/g1.htm>, 28.8.2003)

Standardi so zapisani sporazumi, ki temeljijo na priznanih rezultatih znanosti, tehnike in izkušenj. Pripravljeni so z namenom doseči optimalne koristi za skupnost. Z njihovo uporabo je mogoče odpraviti marsikatero nepotrebno oviro v trgovini, racionalizirati proizvodnjo in storitve ter omogočiti večjo združljivost izdelkov in storitev. V standardih lahko najdemo tehnične specifikacije in druga natančna merila, ki se pogosto uporabljajo kot pravila, navodila, preskusni postopki ali definicije posameznih značilnosti. Standardi se pripravljajo predvsem zato, da bi bili materiali, izdelki, postopki in storitve, ki so skladni z njimi, primerni za uporabo. Standardi pogosto, ne da bi mi za to sploh vedeli, življenje naredijo varnejše in manj zapleteno, izdelki in

storitve pa postanejo učinkovitejši in bolj ustrezajo pričakovanjem uporabnikov.  
(<http://www.sist.si/g1/g112.htm>, 28.8.2003)

Znano je, da so se standardi posebej močno razvili z razmahom industrijske proizvodnje na različnih ravneh. Pojavljajo se na vseh področjih našega življenja in dela, v zadnjem času vedno bolj na različnih področjih storitvenih dejavnosti. In čeprav je standardizirano že skoraj vse, se kljub vsemu odpirajo vedno nova področja. Povsod, kjer bo potrebno, se bodo standardi še naprej razvijali, popravljali in dopolnjevali. Nekatere standarde bo zaradi zastarelosti treba tudi umakniti iz uporabe.

Dejavnost slovenske nacionalne standardizacije se skladno z interesi uporabnikov, predvsem države, gospodarstva in potrošnikov, odvija z izvajanjem aktivnosti na naslednjih področjih:

- pripravljanje in sprejemanje slovenskih nacionalnih standardov in standardizacijskih dokumentov,
- izdajanje slovenskih nacionalnih standardov in standardizacijskih dokumentov,
- aktivno sodelovanje v mednarodnih organizacijah in zastopanje nacionalnih interesov na mednarodni ravni,
- izvajanje informacijskih storitev in notifikacij po sporazumu WTO/TBT,
- trženje standardov in standardizacijskih dokumentov,
- izobraževanje na področju standardizacije,
- promoviranje standardizacijske dejavnosti,
- posodobitev in vzdrževanje standardizacijskih baz podatkov.

(<http://www.sist.si/g1/g1.htm>)

Slovenski inštitut za standardizacijo (v nadaljevanju SIST) je mednarodno priznana nacionalna institucija na področju standardizacije, ki skrbi, da se slovenski nacionalni standardi pripravljajo po ustreznem postopku in sprejemajo s konsenzom vseh zainteresiranih.

SIST je samostojna pravna oseba javnega prava. Njegov ustanovitelj je Republika Slovenija, ki je SIST imenovala za slovenski nacionalni organ za standarde in nanj prenesla pravico do zastopanja slovenskih interesov v mednarodnih, evropskih in drugih nacionalnih organizacijah za standardizacijo. Delo SIST usmerjajo in vodijo njegovi organi: skupščina, predsednik SIST, upravni odbor, direktor in strokovna sveta

za splošno področje in za področje elektrotehnike, informacijske tehnologije in telekomunikacij.

SIST zagotavlja sodelovanje, zastopanje in predstavljanje Republike Slovenije v mednarodnih in evropskih organizacijah za standardizacijo, skladno s potrebami in interesi uporabnikov, dogovorjenimi na nacionalni ravni.

SIST opravlja svoje poslanstvo na visoko strokoven, ekonomsko optimalen in uporabnikom prijazen način. V okviru sistema slovenske nacionalne standardizacije zagotavlja storitve, prilagojene potrebam svojih članov in drugih uporabnikov. Z nacionalnim sistemom standardizacije Republiki Sloveniji zagotavlja mednarodno primerljivost in prepoznavnost, slovenskemu gospodarstvu pa omogoča doseganje globalne konkurenčnosti. (<http://www.sist.si/g1/g112.htm>)

### **2.7.2. Model sistema kakovosti po ISO 9001**

Tehnični odbor SIST/TC VZK je pripravil slovenski standard SIST ISO 9001:2000 (sl,en), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, s prevodom mednarodnega standarda ISO 9001:2000.

Poudarimo lahko naslednje prednosti standarda SIST ISO 9001:2000 (Spletni priročnik za kakovost poslovanja):

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu stranke merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenje kakovosti.

SIST ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

1. Sistem vodenja kakovosti,
2. Odgovornost vodstva,

3. Vodenje virov,
4. Realizacija proizvoda,
5. Merjenje, analize in izboljševanje.

Ta standard pa poudarja tudi usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

### **3. ISO STANDARDI SERIJE 9000**

#### **3.1. Splošne značilnosti ISO standardov**

Namen serije standardov ISO 9000 je pomagati organizacijam pri iskanju in uvajanju izboljšav, ki se odražajo v večji *uspešnosti, boljši učinkovitosti, preprečevanju napak* in *izboljševanju tveganja ali katerikoli kombinaciji izmed naštetega*.

Mednarodni tehnični odbor ISO/TC 176 in njegovi člani, pripravljalci novih standardov, smernic in dokumentov skupine ISO 9000 se zavedajo, da je najpomembnejše določiti in razumeti potrebe odjemalcev oziroma strank na področju sistemov vodenja kakovosti. Zato so pripravljalci standarda ISO 9001:2000 želeli pripraviti en sam standard, ki bo določal zahteve za sistem vodenja kakovosti in bo hkrati uporaben za vse organizacije ter bo nadomestil standarde ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 in ISO 9003:1994). (Strle Vidali,2001)

Nova izdaja standarda ISO 9001:2000 je v primerjavi s starim ISO 9001:1994, ki je bila bolj usmerjena k proizvodnim organizacijam, zasnovana tako, da je primerna za uporabo v vseh okoljih – tudi v upravi. Sicer pa standard ISO 9001 lahko razumemo predvsem kot mednarodno soglasje o dobri praksi vodenja organizacij ali kot dogovor, ki na določeni razvojni stopnji povzame izkušnje najboljših, vodilnih v svetu in jih ponudi vsem organizacijam, ki želijo izboljšati svojo kakovost in uspešnost (Novak,2001).

Sistem predvsem zagotavlja možnosti za kakovostno storitev oziroma možnosti, da delamo storitve prav, da preprečimo napake in da smo učinkoviti. Med upravnimi enotami je tako opaziti pravo »gibanje za kakovost«, še posebej zato ker se dnevno srečujejo s pričakovanji strank. Uvedba sistema kakovosti po standardu ISO se je do

zdaj pokazala koz varna in izvedljiva pot do višje kakovosti dela v upravnem organu.

To se kaže v:

- Urejenosti poslovanja,
- Sistematičnega odkrivanja in odpravljanja napak,
- Večjemu poudarku formalnosti, kar omogoča objektivnost,
- Izboljšanju notranje komunikacije,
- Podpiranju procesnega dela – osredotočanje na notranje in zunanje stranke,
- Spodbujanju inovativnosti zaposlenih,
- Zmanjševanju stroškov,
- Povečanemu ugledu upravnega organa, in
- Usmerjenost k potrebam strank in doseganju njihovega zadovoljstva.

Sistemi kakovosti po standardu 9000 predstavljajo realno možno obliko načrtnega in obvladovanega uvajanja kakovosti v delo upravnih organov. Predpogoj za uspešno uvedbo sistema je predvsem ustrezna motiviranost in usposobljenost vseh zaposlenih v upravnih organih, še posebej pa vodstva. (Nemec,2001)

Standardi ISO serije 9000 pomenijo za podjetje ali ustanovo dobro osnovo za prehod na naslednjo stopnjo menedžmenta celovite kakovosti. Standardi ISO serije nudijo le model za vzpostavitev sistema kakovosti, ki pa tako ni več predmet samo tehničnih zahtev, ampak postaja tudi organizacijska zadeva. Standardi ISO 9000 so mednarodno veljavni oziroma so neke vrste mednarodna pravila, z njimi pa dobi podjetje oziroma ustanova potrdilo, da ima svoj sistem kakovosti zgrajen v skladu z zahtevami standarda. (Nemec,2000)

SIST ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli oziroma napotki, kako naj organizacija doseže kakovost in s tem pridobi certifikat kakovosti:

1. **Sistem vodenja kakovosti** – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek oziroma storitev, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovnikom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
2. **Odgovornost vodstva** – vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.

3. **Vodenje virov** – standard daje poudarek tudi na vire, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo stranka dobila pričakovano storitev. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
4. **Realizacija storitve** – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od strank, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
5. **Merjenje, analize in izboljševanje** – nadzorovanje in merjenje storitev, procesov, zadovoljstva strank in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Organizacija lahko z uvajanjem sistema vodenja kakovosti po zahtevah ISO 9001:2000 pričakuje določene koristi: (Nemec,2000)

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja,
- ureditev notranjega poslovanja v organizaciji
- pregledna organiziranost,
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlaga za usposabljanje,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti, itd

### **3.2.Slovenski standard SIST ISO 9000 (TRETJA IZDAJA DECEMBER 2000)**

#### **3.2.1. Splošno** (Uvodno poglavje SIST ISO 9001)

Standard SIST ISO 9001:2000 (sl,en), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, tretja izdaja, 2000, ima status slovenskega standarda in je prevod mednarodnega standarda ISO 9001, management systems – Requirements, tretja izdaja,2000. Mednarodni standard ISO 9001:2000 je pripravil tehnični odbor Mednarodne organizacije za standardizacijo ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti. Namen zahtev za sistem vodenja kakovosti, ki so specificirani v tej izdaji ISO 9001, je poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda oziroma storitve tudi povečanje zadovoljstva odjemalca oziroma stranke.

Ta mednarodni standard spodbuja privzem procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev strank povečalo njihovo zadovoljstvo. Da bi organizacija delovala učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Uporaba sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, lahko poimenujemo »procesni pristop«. Prednost le-tega je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov, kot tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi.

Pri uporabi znotraj sistema vodenja kakovosti tak pristop poudari pomen:

- Razumevanja in izpolnjevanja zahtev,
- Potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- Pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti procesov,
- Nenehnega izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merenj.

V strukturi standarda SIST ISO 9001:2000 (sl,en) uvodnim poglavjem od 0-4 sledijo štiri glavni elementi sistema vodenja kakovosti:

0. Uvod
1. Vsebina
2. Zveza z drugimi standardi
3. Definicije
4. Zahteve za sistem vodenja kakovosti
5. Odgovornost vodstva,
6. Vodenje virov,
7. Realizacija proizvoda
8. Merjenje, analize in izboljševanje.

Torej procesni pristop novega slovenskega standarda SIST ISO 9001:2000 (sl,en) daje vsem zainteresiranim priložnost za izboljšanje sistema vodenja kakovosti, z določitvijo in opisom bistvenih procesov in s povezavo ciljev organizacije, ki izhajajo iz zahtev odjemalcev, na raven procesov. (Strle Vidali,2001)

ISO 9001 specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti za uporabo znotraj organizacije, certificiranje ali pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev strank.

Ta mednarodni standard specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Uporablja se, kadar organizacija:

- mora dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve strank in zahteve ustrezne zakonodaje,
- namerava izboljšati zadovoljstvo strank z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami strank in ustreznimi zahtevami regulative.

### **3.2.2. Splošne zahteve sistema vodenja kakovosti (4. poglavje SIST ISO 9001: Sistem vodenja kakovosti)**

Organizacija mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda. Pri izvajanju sistema vodenja kakovosti mora organizacija:

- identificirati procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti, in njihovo uporabo v celotni organizaciji;
- določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov;
- določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako učinkovitega delovanja kot tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov,
- zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzorovanja teh procesov,
- nadzorovati, meriti in analizirati te procese,
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti mora vključevati:

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva ta mednarodni standard,
- dokumente, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje njenih procesov,
- zapise, ki jih zahteva ta mednarodni standard.



### 3.2.2.1 Poslovnik kakovosti (poglavje 4.2.2. SIST ISO 9001)

Organizacija mora izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki vključuje:

- a) predmet sistema vodenja kakovosti, vključno z razlogi in s podrobnostmi glede morebitnih opustitev,
- b) dokumentirane postopke, vzpostavljene za sistema vodenja kakovosti, ali sklicevanje nanje,
- c) opis medsebojnega vpliva procesov sistema vodenja kakovosti.

Najvišje vodstvo mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti, tako da:

1. sporoča organizaciji, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev strank kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev,
2. določi politiko kakovosti,
3. zagotovi, da so cilji kakovosti določeni,
4. izvaja vodstvene preglede,
5. zagotavlja razpoložljivost virov.

Najvišje vodstvo mora glede politike kakovosti zagotoviti, da:

- je primerna namenu organizacije,
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti,
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- se znotraj organizacije z njo seznanjeni in jo razumejo,
- se pregleduje nenehna primernost.

Poleg tega mora najvišje vodstvo zagotoviti, da so cilji kakovosti, vključno s tistimi, ki so potrebni za izpolnjevanje zahtev za storitev določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije. Cilji kakovosti morajo biti merljivi in v skladu s politiko kakovosti.

Določiti mora tudi člana vodstva, ki mora ne glede na druge odgovornosti imeti določene odgovornosti in pooblastila, ki vključujejo:

- zagotavljanje, da so procesi, potrebni za sistem vodenja kakovosti, vzpostavljeni, da se izvajajo in vzdržujejo,

- poročanje najvišjemu vodstvu o delovanju sistema vodenja kakovosti in kakršnikoli potrebi za izboljševanje,
- zagotavljanje dvigovanja zavesti o zahtevah strank v celotni organizaciji.

Najvišje vodstvo mora pregledovati sistem vodenja kakovosti v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njeno nenehno ustreznost, primernost in učinkovitost. Pri pregledu mora oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, vključno s politiko kakovosti in cilji kakovosti.

Rezultati pregleda morajo vključevati vse odločitve in ukrepe v zvezi z:

- a) izboljševanjem učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in njihovih procesov,
- b) izboljševanjem proizvodov glede na zahteve strank,
- c) potrebnimi viri.

### **3.2.3. Odgovornost vodstva (5. poglavje SIST ISO 9001)**

Najvišje vodstvo mora določiti politiko kakovosti, zagotoviti, da so cilji kakovosti določeni, izvajati vodstvene preglede in zagotavljati razpoložljivost virov. Glede politike kakovosti mora zagotoviti, da:

- je primerna namenu organizacije,
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti,
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- so znotraj organizacije z njo seznanjeni in jo razumejo,
- se pregleduje nenehna primernost.

Pomembna naloga vodstva je tudi, da zagotovi, da so cilji kakovosti določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije. Poleg tega morajo biti cilji merljivi in v skladu s politiko kakovosti. V organizaciji je potrebno vzpostaviti tudi primerne procese komuniciranja in da poteka komuniciranje o učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. Najvišje vodstvo mora pregledovati sistem vodenja kakovosti v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njeno ustreznost, primernost in učinkovitost. Pri pregledu mora oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, vključno s politiko kakovosti in cilji kakovosti.

### **3.2.4. Vodenje virov** (6. poglavje SIST ISO 9001)

Organizacija mora določiti in priskrbeti vire, ki so potrebni za:

- izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti,
- povečevanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

#### **3.2.4.1. Človeški viri** (6.2. poglavje SIST ISO 9001)

Izvajalci dela, ki vplivajo na kakovost storitve, morajo biti kompetentni na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj.

Organizacija mora:

1. določiti potrebno kompetentnost izvajalcev dela , ki vpliva na kakovost storitve,
2. zagotoviti usposabljanje ali izvesti druge ukrepe za zadovoljevanje teh potreb,
3. oceniti učinkovitost izvedenih ukrepov,
4. zagotoviti, da se njeno osebje zaveda pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da ve, kako lahko prispeva k doseganju ciljev kakovosti,
5. vzdrževati primerne zapise o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah.

Organizacija mora tudi določiti in obvladovati delovno okolje ter določiti in vzdrževati infrastrukturo, ki sta potrebni za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod.

### **3.2.5. Realizacija proizvoda** (7. poglavje SIST ISO 9001)

Organizacija mora planirati in razvijati procese, potrebne za realizacijo proizvoda. Planiranje procesov realizacije proizvoda mora biti skladno z zahtevami ostalih procesov sistema vodenja kakovosti. Organizacija mora na primeren način določiti:

- cilje kakovosti in zahteve za proizvod,
- potrebo po vzpostavitvi procesov, dokumentov in priskrbi virov, specifičnih za proizvod,
- zahtevane aktivnosti overjanja, validacije, nadzorovanja, kontrole in preskušanja, specifične za proizvod ter kriterije za sprejemljivost proizvoda,

- zapise, potrebne za dokazovanje, da procesi realizacije in iz njih izhajajoči proizvod izpolnjujejo zahteve.

### **3.2.6. Merjenje, analize in izboljševanje (8. poglavje SIST ISO 9001)**

Organizacija mora planirati in izvajati procese nadzovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da se dokaže skladnost proizvoda, da se zagotovi skladnost sistema vodenja kakovosti in da se nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja kakovosti. To mora vključevati določitev primernih metod, vključno s statističnimi metodami, in obseg njihove uporabe. Organizacija mora izvajati notranje presoje v planiranih intervalih, da ugotovi, ali sistem vodenja kakovosti ustreza planiranim dogovorom in ali se učinkovito izvaja in vzdržuje. Uporabiti mora ustrezne metode za nadzovanje in, kjer je to primerno, merjenje procesov sistema vodenja kakovosti. Te metode morajo dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov. Če planirani rezultati niso doseženi, je potrebno izvesti ustrezne korektivne ukrepe, da bi zagotovili skladnost proizvoda.

Organizacija mora nenehno izboljševati učinkovitost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda.

### **3.3. Uvajanje ISO standardov v državno upravo**

Uvajanje standardov v državno upravo poskuša uvajati pregled in dokumentiranje ključnih procesov v upravnem postopku, kot so: (Rudež, 2003)

- sprejetje vloge,
- obvladovanje sledljivost dokumentacije,
- obvladovanje nabave,
- vodenje upravnih postopkov,
- zagotavljanje kontrolnih postopkov,
- izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov,
- servisiranje strank.

Cilj takšnega uvajanja pregleda in dokumentiranja v delovanje organizacij državne uprave je v povečevanju reda in strokovnosti dela, povečevanju zadovoljstva strank in seveda pridobitve certifikata kakovosti.

Uvajanje kakovosti po standardih ISO pomeni korak k povečevanju produktivnosti, racionalnejšemu poslovanju in je priložnost za vzpostavitev partnerskega odnosa med državno upravo in strankami. Za pridobitev vsega tega si prizadevajo tudi preko uvajanja reformnih procesov v državno upravo, saj poskušajo obvladovati odnose in delovanje ljudi ter spodbujati proces spreminjanja miselnosti v javni upravi. (Eisenhut v Rudež,2003)

#### **4. ŠTUDIJA UVAJANJA ISO STANDARDA SERIJE 9000 V UPRAVNI ENOTI ŠMARJE PRI JELŠAH**

##### **4.1. Splošno o Upravni enoti Šmarje pri Jelšah**

Upravne enote so z Zakonom o upravi (Uradni list RS, št. 67/94, 20/95, 29/95, 80/99) so bile ustanovljene kot samostojne organizacijske oblike državne uprave in hkrati tudi organ odločanja na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. Naloge, ki so v pristojnosti upravne enote so bile določene z Zakonom o prevzemu državnih funkcij (Uradni list RS, št. 29/95, 44/96).

Družbene spremembe, katerih del je bila tudi uvedba lokalne samouprave (občin), so zahtevale tudi drugačno organiziranost državne uprave. Ta se kaže v ustanovitvi oziroma preoblikovanju dela bivših občinskih upravnih organov v upravne enote, ki opravljajo na prvi stopnji naloge iz izvorne pristojnosti države oziroma posameznih ministrstev, uprave novih občin pa rešujejo tiste naloge, ki so jih predpisi določili v pristojnost občin.

Upravna enota Šmarje pri Jelšah je pričela s svojim delovanjem 1. januarja 1995 in teritorialno pokriva območja občin Bistrica ob Sotli, Kozje, Podčetrtek, Rogaška Slatina, Rogatec in Šmarje pri Jelšah. Opravlja upravne in druge naloge iz delovnih področij naslednjih ministrstev:

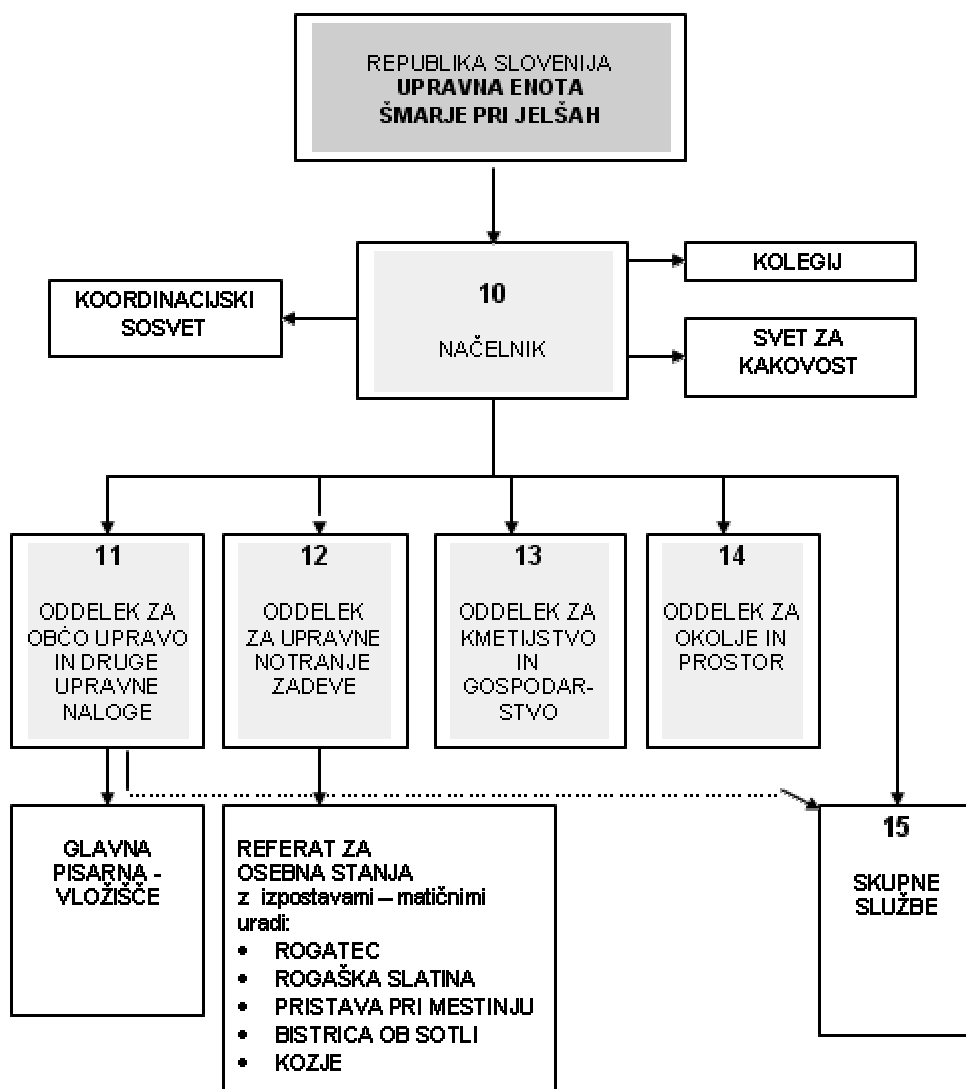
- Ministrstva za notranje zadeve
- Ministrstva za obrambo

- Ministrstva za finance
- Ministrstva za okolje, prostor in energijo
- Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve
- Ministrstva za gospodarstvo
- Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano
- Ministrstva za pravosodje
- Ministrstva za šolstvo, znanost in šport
- Ministrstva za kulturo
- Ministrstva za promet

Upravna enota Šmarje pri Jelšah opravlja tudi naloge s področja obrambnih priprav, informatike in statistike, nadalje opravlja organizacijske, kadrovske, strokovne, tehnične in druge naloge, ki so potrebne ali skupne za delovanje upravne enote in izpostav drugih državnih organov na sedežu upravne enote (davčne uprave, geodetske uprave, Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov, inšpekcijskih služb...). Del nalog upravne enote je usmerjen v pospeševalno, svetovalno in nadzorstveno funkcijo v prostoru, ki ga teritorialno pokriva, v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi - občinami.

Za sodelovanje med upravno enoto, občinskimi upravami in območnimi enotami, izpostavami in drugimi dislociranimi organizacijskimi enotami ministrstev, organov v njihovi sestavi ter oseb javnega prava, katerih ustanovitelj je država, in ki pretežno opravljajo upravne naloge, je za območje upravne enote ustanovljen poseben koordinacijski svet.

Notranjo organizacijo Upravne enote Šmarje pri Jelšah določa Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, h kateremu je po predhodnem mnenju posameznih ministrstev podala soglasje Vlada Republike Slovenije. Upravno enoto Šmarje pri Jelšah vodi in predstavlja načelnik, njenih 67 delavcev pa je za opravljanje svojih nalog organiziranih v 4 notranje organizacijske enote, zajete v naslednji organizacijski shemi:



#### 4.2. Postopek uvajanja ISO standarda serije 9001:2000 v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah

Upravna enota Šmarje pri Jelšah ( v nadaljevanju UE Šmarje pri Jelšah ) je, s Sklepom o pristopu k pridobivanju standarda ISO 9001:2000 z dne 17.11.2001, pričela z uvajanjem sistema kakovosti. Načelnik UE Šmarje pri Jelšah, g. Vincencij Habjan, je odločitev o uvedbi tega standarda kakovosti opredelil takole: » V Upravni enoti Šmarje pri Jelšah želimo slediti spremembam in biti pripravljeni na izzive, ki nam jih prinaša prihodnost. To pa bomo dosegli z uvajanjem sistema kakovosti ISO 9001 v naše poslovanje. Uvedba sistema kakovosti bo za UE Šmarje pri Jelšah pomenila, da bomo zagotovili večjo preglednost poslovanja, zmanjšali stroške, dobili orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje veljavne zakonodaje, orodje za profesionalno in korektno delo ter s tem izpolnili pričakovanja strank.«

Temeljni cilji UE Šmarje pri Jelšah so opredeljeni v politiki kakovosti UE. (Poslovnik kakovosti, poglavje 5.4.1.)

Konkretni cilji (Poslovnik kakovosti UE Šmarje pri Jelšah) so predvsem izboljšati in povečati:

- informiranost strank,
- korektnost odnosa do strank,
- odstotek rešenih zadev,
- skrajšanje rokov reševanja zadev,
- izobraževanje zaposlenih in
- urejenost delovnih prostorov in delovnih pogojev zaposlenih.

Temeljni cilji UE se merijo s statističnimi in poslovnimi poročili, anketami, notranjimi presojami in vodstvenimi pregledi. Obveščenost in zadovoljstvo strank se meri enkrat letno z anketo po metodologiji za izvedbo projekta »Ocena zadovoljstva strank s ponujenimi storitvami na upravnih enotah«. Z anketiranjem se ugotovi kakovost storitev, kot jo pričakujejo in zaznavajo odjemalci. Zadovoljstvo zaposlenih se meri enkrat letno z anketo, izvedeno po metodologiji za izvedbo projekta »Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na upravnih enotah«. Analiza obeh anket in njene ugotovitve se uporabljajo za izvajanje izboljšav in sprememb ter za določanje ciljev v letnih poslovnih načrtih. Učinkovitost poslovanja in čas reševanja upravnih zadev se ugotavljata s pomočjo upravne statistike. Ugotovitve so podlaga za ukrepe izboljšav in oblikovanje ciljev v poslovnem načrtu. (Poslovnik kakovosti UE Šmarje pri Jelšah, 5. poglavje)

Postopek uvajanja Sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000 je trajal dobro leto in pol, s postopkom pa so pričeli v novembru 2001. Najpomembnejši mejniki v postopku uvajanja sistema kakovosti v UE Šmarje pri Jelšah so:

- Sklep o pristopu k pridobivanju standarda ISO 9001:2000 in sicer 17.11.2001
- Sklep o imenovanju Sveta za kakovost 13.12.2001
- 1. seja Sveta za kakovost je bila 14.02.2002
- Poslovnik kakovosti je bil poslan v pregled Slovenskemu inštitutu za kakovost in meroslovje po pogodbi za certifikacijsko presojo in sicer 28.03.2003
- Odgovor in pripombe na Poslovnik kakovosti so bili poslani 05.05.2003



- Popravek poslovnika kakovosti je bil poslan 08.05.2003 ki je tudi datum sprejema Poslovnika kakovosti
- 07.05.2003 je bil sprejet Poslovni načrt Upravne enote za leto 2003
- Notranja presoja je potekala od 20. do 22.05.2003
- 29.05.2003 je bil vodstveni pregled, kjer so poleg drugih zadev sprejeli tudi korektivne in preventivne ukrepe
- Svet za kakovost je 09.06.2003 realiziral sklepe prvega vodstvenega pregleda
- 12.06.2003 je potekala certifikacijska presoja, poročilo o presoji pa je bilo izdano 20.06.2003; neskladnosti ni bilo, podana so bila le nekatera priporočila, ki so bila nato obravnavana na Svetu za kakovost
- 14.07.2003 pa je bil pridobljen CERTIFIKAT KAKOVOSTI

#### **4.2.1. Dokumentacija sistema kakovosti**

Strukturo dokumentacije sistema kakovosti UE Šmarje pri Jelšah predstavljajo tri oziroma štiri ravni:

1. POSLOVNIK KAKOVOSTI
  2. ORGANIZACIJSKI PREDPISI
  3. NAVODILA ZA DELO
- 
4. DOKUMENTI ZUNANJEGA IZVORA

Prvi, najvišji nivo, predstavlja poslovnik kakovosti (v nadaljevanju PK), ki opredeljuje sistem kakovosti in je krovni dokument. PK vsebuje politiko in dolgoročne cilje kakovosti ter postavlja organizacijsko sestavo UE, odgovornosti, pooblastila, navodila za delo in sklicevanja na zakonodajo ter ostale organizacijske predpise zunanega in notranjega izvora. Razdeljen je po poglavjih v skladu s standardom ISO 9001:2000. Drugi nivo dokumentacije predstavljajo organizacijski predpisi, ki opredeljujejo način izvajanja sistema kakovosti. Le-ti so podrejeni poslovniku kakovosti in podrobneje urejajo posamezna področja dela in odnosov. Teh predpisov je skupaj 10. Tretji nivo so delovna navodila, v katerih so opisani postopki in predstavljajo konkretna navodila za delo. Četrty nivo pa predstavljajo dokumenti zunanega izvora, ki predstavljajo zakonodajo in ostale predpise.

Celotna dokumentacija sistema vodenja kakovosti UE Šmarje pri Jelšah je podrejena veljavni zakonodaji in standardu ISO 9001/2000 in vključuje:

- Poslovniki kakovosti,
- dokumentirano izjavo o politiki kakovosti in ciljih kakovosti,
- dokumentirane postopke (Navodila za delo in Organizacijski predpisi)
- dokumente, ki jih UE potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje procesov in
- obvladovane zapise.

Poslovniki kakovosti se izdaja v papirni obliki v dveh izvodih, ki se hranita pri načelniku in skrbniku ter v elektronski obliki, ki se hrani na H:/Users/UE-smar/Iso, ki pa je dostopen na vpogled vsem zaposlenim. Skrbnik je odgovoren, da neveljavne različice odstrani in izloči iz uporabe z začetkom veljave nove različice.

Dokumenti, ki opredeljujejo sistem vodenja kakovosti so obvladovani v elektronski ali v papirni obliki. UE ima v okviru delovnih prostorov urejen arhiv, dokumentacija pa se nahaja tudi v tekočih zbirkah dokumentarnega gradiva, ki se nahajajo v arhivu, oziroma pri nekaterih specifičnih področjih v pisarnah uradnih oseb UE. Mesto, kje se dokumentacija nahaja, je razvidno iz posameznih navodil za delo. Vsi zaposleni imajo na delovnih mestih, glede na pooblastila, dostop do dokumentov, ki jih potrebujejo za kakovostno opravljanje delovnih obveznosti. Dokumente pregleduje in odobrava pred izdajo pooblaščen oseba, v skladu s pooblastili ( npr. skrbnik, vodja oddelka, načelnik).

Obdelava dokumentacije ter shranjevanje se izvaja s pomočjo računalniških obdelav, ki so organizirane na dveh strežnikih (mrežnih računalnikih). Prvi pokriva računalniško omrežje NOVELL, drugi pa obsega operacijski sistem LINUX za delo s programom SPIS 1.45, prav tako v okviru lokalnega omrežja UE Šmarje pri Jelšah. Oba strežnika sta preko lokalne računalniške mreže povezana v skupno računalniško omrežje državnih organov HKOM, katerega skrbnik je Center vlade za informatiko (CVI), ki fizično vrši nadzor nad lokalnim omrežjem UE in daje vsa navodila, pravilnike ter napotke za tekoče delo.

#### **4.2.1.1. Obvladovanje dokumentov notranjega izvora**

Dokumenti notranjega izvora nastajajo v skladu z organizacijskimi spremembami – glede na zakonska določila ter na samo izboljšanje delovanja UE v smislu izboljšanja

kakovosti. Predloge za izdelavo novih dokumentov oziroma za spremembe obstoječih dokumentov notranjega izvora lahko da katerikoli zaposleni nadrejenemu ali neposredno skrbniku kakovosti.

Vsi zaposleni imajo na delovnih mestih, glede na pooblastila, dostop do dokumentov, ki jih potrebujejo za kakovostno opravljanje delovnih obveznosti. Vsi neveljavni dokumenti se odstranijo iz delovnih mest in se uničijo, razen tistih, ki se hranijo zaradi pravnih ali zgodovinskih razlogov ali zaradi zaščite znanja. Zastareli dokumenti se označijo z znakom »Z« in se odstranijo, ostali se hranijo po predhodno določeni odredbi uradne osebe. Dokumente pregleduje in odobrava pred izdajo pooblaščen oseb, v skladu s pooblastili ( npr. Poslovník kakovosti pregleduje skrbnik, odobrava pa ga načelnik, itd.) Vse spremembe so pregledane pred odobritvijo, da se zagotovi skladnost z zakonskimi predpisi, s politiko kakovosti UE in zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001:2001. Ob novi izdaji dokumenta se označi datum izdaje, oziroma navede datum veljavnosti. (Poslovník kakovosti, 4. poglavje)

#### **4.2.1.2. Obvladovanje dokumentov zunanjšega izvora**

Dokumente zunanjšega izvora, ki so objavljeni v uradnem listu oziroma prispejo direktno na UE, se obvladujejo v računalniški ali v papirni obliki

Zakonodaja in predpisi, ki se uporabljajo v okviru procesov UE Šmarje pri Jelšah (dokumenti zunanjšega izvora), se delijo na dva sklopa, in sicer:

1. splošne, ki jih je potrebno upoštevati na nivoju celotne UE ter
2. materialne, ki predstavljajo osnovo delo po posameznih oddelkih.

Seznam vseh dokumentov zunanjšega izvora je zbran v katalogih predpisov, ki jih imajo vsi zaposleni. (Poslovník kakovosti, 4. poglavje)

#### **4.2.1.3. Obvladovanje zapisov**

Zapisi so rezultat aktivnosti v sistemu vodenja kakovosti in dokazujejo učinkovitost delovanja sistema vodenja kakovosti in jih ni možno naknadno spreminjati.

Sprememba zapisa je možna le v primeru, če je bilo ugotovljeno napačno stanje. Iz spremenjenega zapisa mora biti razviden vzrok spremembe. Zapisi so lahko v papirni ali elektronski obliki. Identificirajo se z oznako, zaporedno številko in datumom, ali z

naslovom in datumom, tako da je dostop do njih enostaven. Zapisi so pregledni, berljivi, hranjeni tako, da se ne poškodujejo in dostopni vsem, ki jih potrebujejo pri delu. Dovoljenje za vpogled zapisov kakovosti za zunanje uporabnike dovoljuje načelnik. Zapisi se arhivirajo po enakem sistemu kot delovni dokumenti. Za vzdrževanje zapisov so odgovorni njihovi skrbniki (npr. zapisnike sej Sveta za kakovost: zapis potrdi načelnik; skrbnik hranjenja do arhiviranja je kadrovnica; stalni prejemniki so delavci in vodje oddelkov; vročitev pa je osebna itd) (Poslovník kakovosti, 4. poglavje)

#### **4.2.2. Obvladovanje delovnih procesov**

Upravna enota Šmarje pri Jelšah ima vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, ki je osnovan na *procesih*. Identificirali so tri procese:

- primarni proces: **izvajanje upravnih postopkov**
- dva sekundarna procesa (podporna procesa):
  1. **proces upravljanja s kadri**
  2. **proces zagotavljanja financ, nabave, vzdrževanje sredstev in informacijski proces**

Delovni procesi UE so dokumentirani v programu SPISS 1.45 v okviru lokalnega omrežja UE Šmarje pri Jelšah. Ta program vključuje več vrst zbirk zadev (rešene zadeve oziroma zadeve, ki so v postopku reševanja na UE Šmarje pri Jelšah):

1. *aktivna zbirka zadev* (tekoče zadeve)
2. *tekoča zbirka zadev 2003* (zadeve, ki so že bile rešene v letu 2003, a se še vedno nahajajo v vložišču)
3. *tekoča zbirka zadev od 1989 do 2003* (zadeve, ki so bile rešene v obdobju od leta 1989-2003, a se še vedno nahajajo v vložišču)
4. *stalna zbirka zadev za leto 2003* (zadeve, ki so že bile rešene v letu 2003 in so že arhivirane)
5. *stalna zbirka zadev od leta 1989 do 2003* (zadeve, ki so bile rešene v obdobju od leta 1989-2003, a so že arhivirane)

Dokumentiranje se začne v vložišču, kjer vsako vlogo oziroma novo zadevo vnesejo v program SPIS 1.45. To zadevo nato delno ali popolno signirajo in ji dodajo oznako postopka. Pri popolnem signiranju gre za to, da referenta za reševanje nove zadeve določijo že v vložišču zaradi specifičnosti zadeve pri delnem signiranju pa določijo le oddelek, ki se bo z novo vlogo ukvarjal, ne pa tudi referenta. Tu gre za zadeve, pri

katerih je potrebno določiti več referentov itd V tem primeru referenta določi vodja oddelka, naloga administrativne sodelavke pa je, da takoj vpiše določenega referenta v program oziroma da zadevo dosignira.

Dostop do vseh zadev, ki se rešujejo oziroma so bile rešene na UE Šmarje pri Jelšah, ima po pooblastilu le načelnik upravne enote. Prav tako ima vpogled tudi v vse faze v posameznih postopkih. Vodje oddelkov imajo dostop do vseh postopkov na svojem oddelku in možnost pregleda posameznih faz postopkov. Delavci pa imajo vpogled le v postopke, ki jih rešujejo sami. Izjema so le postopki, ki zahtevajo reševanje več referentov. Pomanjkljivost le-tega je v tem, da s tem ko npr. trije referenti rešujejo isto zadevo, imajo dostop tudi do ostalih zadev sodelujočih referentov.

Preko Navodil za delo so dokumentirani procesi po enotni metodologiji. Vsak izmed zaposlenih je moral po določeni formi oblikovati navodilo za svoje delo, kar olajšuje delo predvsem tistim, ki nadomeščajo zaposlenega v času njegove odsotnosti ter vsem, ki se na novo zaposlujejo. Prav tako so ta navodila v pomoč vsem zaposlenim za natančnejše in preglednejše delovanje.

#### **4.2.3. Način delovanja sistema – Demingov krog**

Sistem vodenja kakovosti deluje po principu PDCA (plan, do, check, act) Demingovega kroga, kar pomeni planiranje aktivnosti, izvajanje aktivnosti, preverjanje, kako je aktivnost izvedena, in uvajanje posebnih korektivnih ukrepov. Tako se lahko dnevno, tedensko, mesečno, letno itd preverja, ali so vse aktivnosti izvajane v skladu s cilji in politiko kakovosti. Vsak zaposlen mora odgovarjati za kakovost svojega dela ter tudi pravočasno predvidevati težave, še preden se pokažejo, in poskrbeti, da so pravočasno izvedeni potrebni korektivni ukrepi, ter tako izpolniti svoje osebne delovne cilje. (Nemec,2000)

Posamezne faze tega ciklusa UE Šmarje pri Jelšah izvaja na naslednji način:

**PLANIRAJ:** vodstvo UE oblikuje smernice – poslovni načrt UE, ki temelji na politiki kakovosti ter na predvidenih aktivnostih, ki so potrebne za uresničitev procesov;

**IZVRŠI:** izvajanje planiranih aktivnosti, vključno z vzpostavitvijo in vzdrževanjem ISO standarda;

PREVERI: preverjanje sistema kakovosti z notranjimi presojami, letnimi pregledi in drugimi merjenji procesov, kjer se kaže, ali se izvajajo aktivnosti v skladu s postavljenimi smernicami;

UKREPAJ: glede na ugotovljene rezultate vodstvo UE Šmarje sprejme ustrezne odločitve o korektivnih in preventivnih ukrepih, s katerimi se odstranijo in preprečijo vzroki in neskladja.

Za izvajanje PDCA cikla je odgovorno vodstvo in Svet za kakovost, notranji presojevalci pa so odgovorni za preverjanje sistema kakovosti. (Poslovnik kakovosti, 4. poglavje)

#### **4.2.4 Komunikacija med zaposlenimi v UE Šmarje pri Jelšah**

V tem podpoglavju se bomo osredotočili predvsem na to, kakšna je komunikacija med vsemi zaposlenimi glede doseženih rezultatov. Že Pravilnik o vodenju evidenc o upravnem postopku določa, da je potrebna priprava statističnega poročila enkrat letno. Poleg tega se rezultati redno spremljajo za takojšnje ukrepanje v primeru slabih rezultatov oziroma za izboljševanje statistike.

Komunikacija poteka na več nivojih:

- *vodstveni pregledi*, katerih poglobljena naloga je ravno spremljanje in izboljševanje delovnih rezultatov;
- *kolegiji*;
- *sestanki Sveta za kakovost*;
- *oddelčni sestanki*;
- *Zbori delavcev*;
- *Novinarska konferenca*, kjer se predstavijo delovni rezultati širši javnosti.

#### **4.3. Analiza rezultatov ankete za zaposlene na UE Šmarje pri Jelšah**

Zaposlenim na UE Šmarje pri Jelšah smo razdelili vprašalnike avgusta 2003, po predhodnem dogovoru z načelnikom g. Vincencijem Habjanom. Na tej upravni enoti je zaposlenih 67 javnih uslužbencev od tega 6 pripravnikov (podatki na dan 22.08.2003), ki pa v raziskavo niso bili vključeni. Razdeljenih je bilo 45 vprašalnikov, kar predstavlja 74% vseh delovnih mest (torej 61 brez pripravnikov), prejeli pa smo jih 40, kar predstavlja 89% zaposlenih, vključenih v raziskavo, ki so bili v času izpolnjevanja vprašalnikov na delovnem mestu in so prejeli vprašalnik oziroma 66% vseh zaposlenih

na UE Šmarje pri Jelšah, razen pripravnikov. Vprašalniki so bili razdeljeni in izpolnjeni ter oddani konec avgusta 2003.

#### **4.3.1. Opredelitev problema**

Kot smo omenili že v uvodu, je potrebno stalno izboljševanje državne uprave. Uvajanje sistema kakovosti je le eden izmed mehanizmov, ki skuša vplivati na učinkovitejšo in strankam prijaznejšo upravo. V državni upravi je potrebno uvesti mehanizme učinkovitosti, produktivnosti in nenehnega izboljševanja. Zaradi storitvene naravnosti državne uprave so zaposleni eden ključnih dejavnikov za zadovoljstvo strank, zato je motivacija zaposlenih pomemben dejavnik učinkovitosti.

Zaradi vedno večje potrebe po jasnih in preglednih delovnih postopkih ter kvalitetnih storitvah, je potrebna sprememba v delovnih procesih v smislu boljše dokumentiranosti in krajših delovnih postopkih kar bi povečalo tako zadovoljstvo strank kot tudi zaposlenih.

#### **4.3.2. Cilj in namen raziskave**

Namen raziskave je potrditi oziroma zavrniti postavljeni hipotezi o motivaciji zaposlenih na Upravni enoti Šmarje pri Jelšah in o njihovem odnosu do strank in dela ter o preglednosti delovnih procesov na tej upravni enoti.

Ta vprašalnik je sestavljen iz 10 vprašanj, od tega je 9 vprašanj zaprtega tipa, zadnje vprašanje pa je vprašanje odprtega tipa. Ciljna skupina raziskave so bili zaposleni na UE Šmarje pri Jelšah, ker smo to upravno enoto izbrali za študijo primera kot eno izmed upravnih enot, ki je že pridobila certifikat kakovosti po ISO standardu 9001:2000. Rezultate te raziskave ne moremo posplošiti na vse upravne enote zaradi premajhnega vzorca, saj smo raziskavo naredili na konkretni upravni enoti (UE Šmarje pri Jelšah).

#### **4.3.3. Rezultati raziskave**

Med zaposlene (67 zaposlenih) v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah je bilo razdeljenih 45 vprašalnikov, prejetih pa je bilo 40, kar predstavlja 89% vseh tistih, ki so bili v času izpolnjevanja vprašalnikov na delovnem mestu. Glede na prisotne zaposlene se mi zdi odzivnost visoka in zato primerna za analizo. Vprašalniki so bili anonimni, anketirani so se morali identificirati le glede na to, ali so del vodstva ali ostali uslužbenci. Od 40

zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, so 4 zaposleni del vodstva, 36 pa je ostalih zaposlenih.

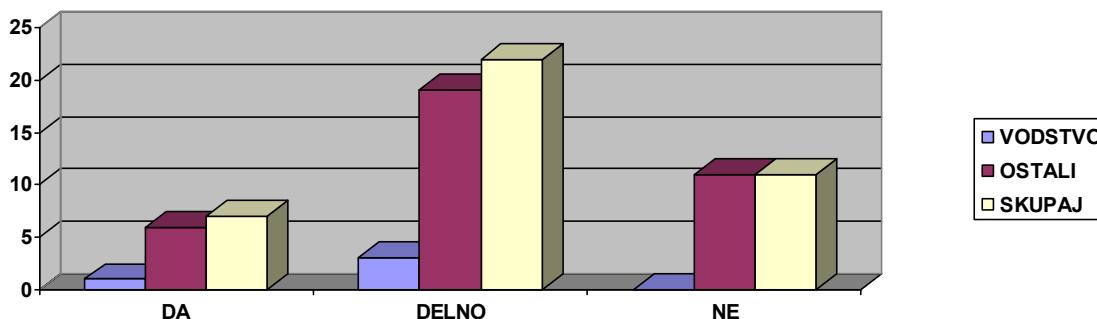
Najprej bomo analizirali posamezna vprašanja, jih interpretirali in ponazorili z grafikoni. Z analizo vprašalnika bomo skušali verificirati postavljene hipoteze. Na koncu pa bomo te rezultate primerjali z rezultati ankete, izvedene aprila 2003 ( Analiza motiviranja zaposlenih v UE Šmarje pri Jelšah, Jezovšek,2003) in z rezultati ankete, izvedene novembra 2002 ( Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah, Ogrizek:2002) ter novembra 2003 (Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah,2003)

#### VPRAŠANJE ŠT. 1:

*»Ali se vam zdi, da je za slovensko upravo značilen predznak togosti, počasnosti, neučinkovitosti in tradicionalnosti?«*

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	1 (25%)	3 (75%)	0 (0%)	4 (100%)
OSTALI	6 (16,7%)	19 (52,7%)	11 (30,6%)	36 (100%)
SKUPAJ	7 (17,5%)	22 (55%)	11 (27,5%)	40 (100%)

Tabela 1: Odgovor na vprašanje številka 1



Grafikon 1: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št.1

Na to vprašanje je le 7 anketiranih zaposlenih (17,5%) odgovorilo, da je za slovensko upravo značilen predznak togosti, počasnosti, neučinkovitosti in tradicionalnosti, 22 anketirancev (55%) pa meni, da je delno tako, 11 (27,5%) pa da temu ni tako. Od tega 25% anketiranega vodstva meni da je ta predznak prisoten oziroma kar 75% jih meni, da je delno tako.

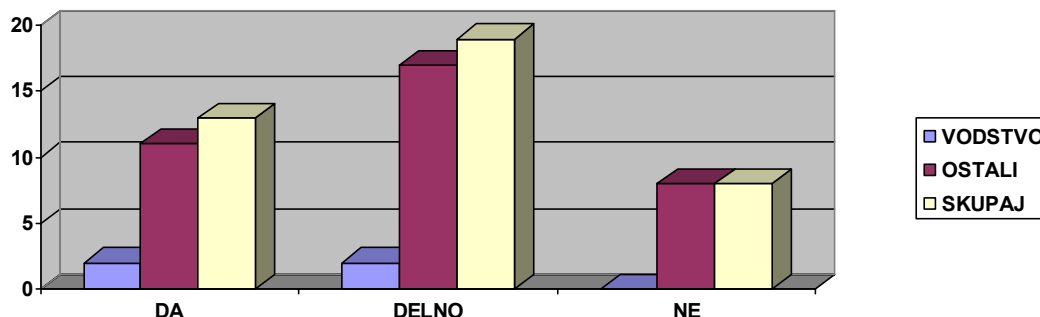


## VPRAŠANJE ŠT. 2:

» Ali menite, da uvajanje sistema kakovosti ISO standarda serije 9000 prinaša modernizacijo uprave?

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	2 (50%)	2 (50%)	0 (0%)	4 (100%)
OSTALI	11 (31%)	17 (47%)	8 (22%)	36 (100%)
SKUPAJ	13(32,5%)	19 (47,5%)	8 (20%)	40 (100%)

Tabela 2: Odgovor na vprašanje številka 2



Grafikon 2: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št.2

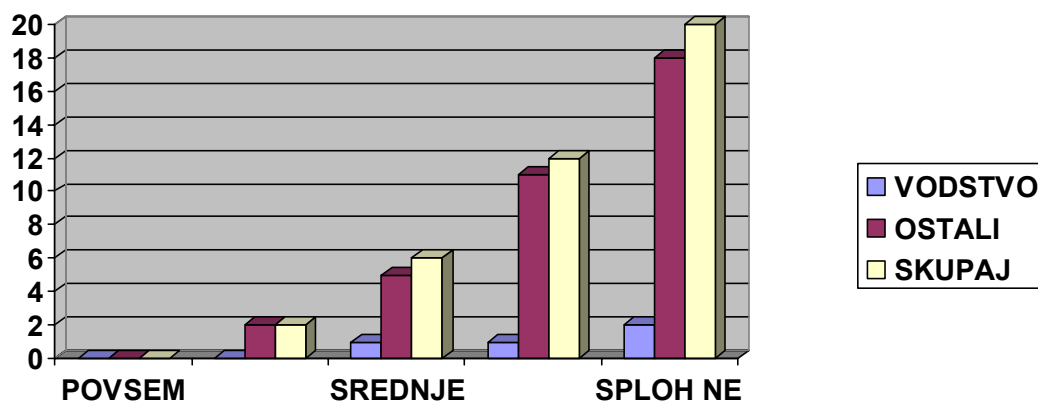
Odgovori anketiranih zaposlenih v UE Šmarje pri Jelšah na drugo vprašanje v večji meri pritrjujejo tezi, da uvajanje sistema kakovosti prinaša modernizacijo uprave. 13 anketiranih (32,5%) se s tem strinja, 19 anketiranih (47,5%) pa se s tem delno strinja. Med anketiranimi vodilnimi, temu nihče ne oporeka, pri ostalih zaposlenih anketiranih pa je 8 takih (20%), ki tej tezi nasprotujejo. Torej je kar 80% anketirancev na UE Šmarje pri Jelšah mnenja, da uvedba sistema kakovosti prinaša modernizacijo uprave.

## VPRAŠANJE ŠT. 3:

» Ali se je z uvedbo tega standarda spremenil vaš odnos do strank in v kolikšni meri?«

	povsem	V precejšnji meri	srednje	V manjši meri	Sploh ne	skupaj
VODSTVO	0 (0%)	0 (0%)	1(25%)	1 (25%)	2(50%)	4(100%)
OSTALI	0 (0%)	2 (5,5%)	5(14%)	11(30,5%)	18(50%)	36(100%)
SKUPAJ	0 (0%)	2 (5%)	6(15%)	12(30%)	20(50%)	40(100%)

Tabela 3: Odgovor na vprašanje številka 3



Grafikon 3: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št.3

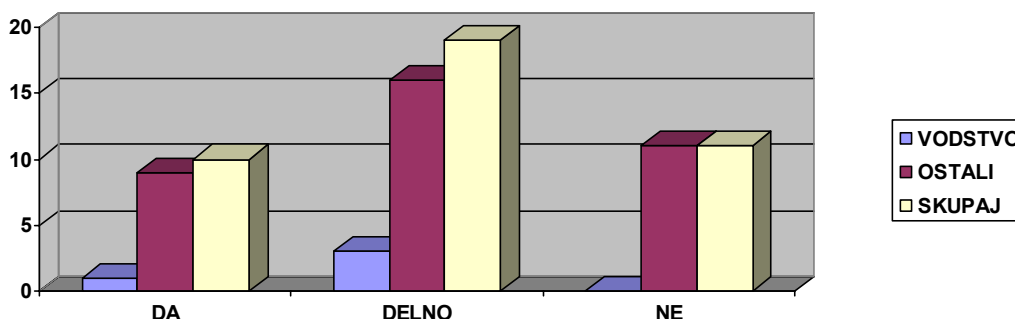
Odgovori kažejo, da kar 20 anketiranih (50%), torej polovica vseh, ki so izpolnili vprašalnik, meni, da se njihov odnos do strank sploh ni spremenil, 12 (30%), da se je njihov odnos spremenil v manjši meri, 6 (15%), da se je spremenil srednje, le 2 anketiranca (5%) pa, da se je spremenil v večji meri. Pri tem vprašanju prevladuje stališče anketiranih zaposlenih, da se njihov odnos do strank ni spremenil oziroma se je spremenil v manjši meri.

#### VPRAŠANJE ŠT. 4:

»Ali nov sistem kakovosti prinaša potrebo po večji strokovni usposobljenosti?«

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	1(25%)	3(75%)	0(0%)	4(100%)
OSTALI	9(25%)	16(44%)	11(31%)	36(100%)
SKUPAJ	10(25%)	19(47,5%)	11(27,5%)	40(100%)

Tabela 4: Odgovor na vprašanje številka 4



Grafikon 4: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 4

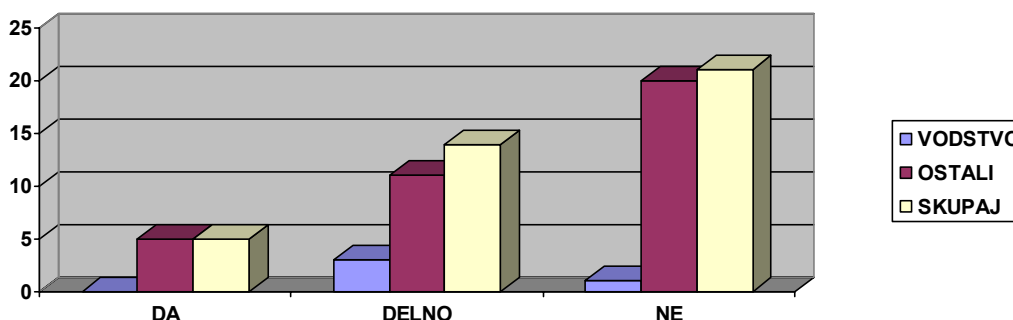
Iz tabele je razvidno, da je 10 anketiranih (25%) odgovorilo, da sistem kakovosti prinaša potrebo po večji strokovni usposobljenosti, delno pa se s tem strinja 19 anketirancev (47,5%), 11 (27,5%) pa jih meni, da takšne potrebe ni. Mnenje 2/3 anketiranih zaposlenih torej je, da vsaj delno obstaja potreba po večji strokovni usposobljenosti, anketirani vodilni pa v celoti vsaj delno podpirajo to potrebo.

#### VPRAŠANJE ŠT. 5:

»Ali vam uvedba sistema kakovosti zvišuje stopnjo motivacije za delo?«

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	0(0%)	3(75%)	1(25%)	4(100%)
OSTALI	5(14%)	11(30,5%)	20(55,5%)	36(100%)
SKUPAJ	5(12,5%)	14(35%)	21(52,5%)	40(100%)

Tabela 5: Odgovor na vprašanje številka 5



Grafikon 5: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 5

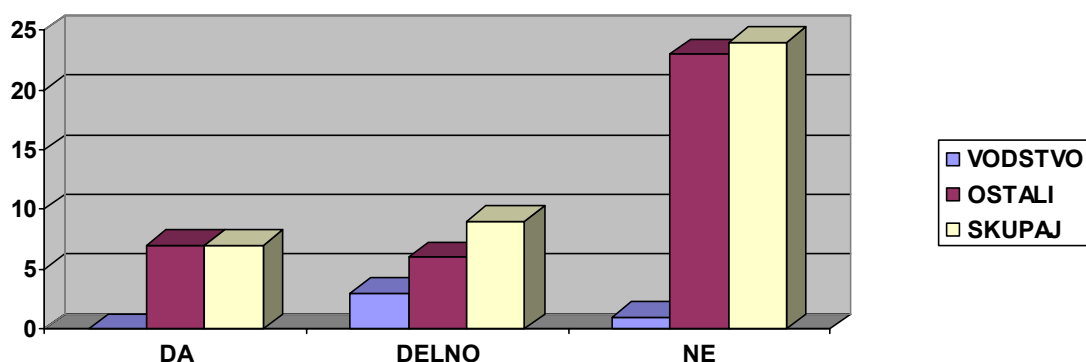
Kar 52,5% anketiranih zaposlenih (21) je na to vprašanje odgovorilo z ne, 14 (35%) jih je odgovorilo, da se je njihova motivacija delno povečala, 5 (12,5%) pa, da se je z uvedbo tega sistema kakovosti njihova stopnja motivacije povišala. Od teh je 75% (3) vodilnih anketiranih mnenja, da se je njihova stopnja motivacije za delo delno zvišala. Več kot polovica anketiranih zaposlenih je mnenja, da se njihova stopnja motivacije ni zvišala, medtem ko 2/3 vodilnih anketiranih meni, da se je njihova motivacija delno zvišala.

#### VPRAŠANJE ŠT. 6:

» Se vam zdi, da se je spremenil odnos: nadrejeni – podrejeni v smislu boljšega medsebojnega sodelovanja?«

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	0 (0%)	3(75%)	1(25%)	4(100%)
OSTALI	7(19%)	6(17%)	23(64%)	36(100%)
SKUPAJ	7(17,5%)	9(22,5%)	24(60%)	40(100%)

Tabela 6: Odgovor na vprašanje številka 6



Grafikon 6: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 6

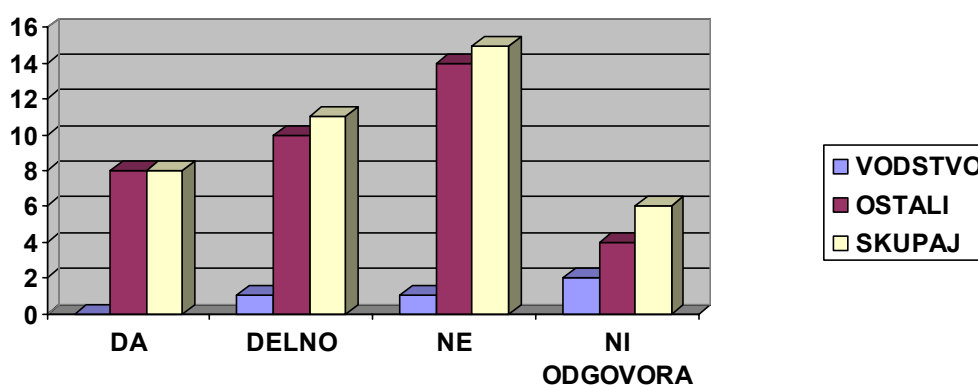
Majhen delež anketiranih zaposlenih (17,5%) in nihče med anketiranim vodstvom, je prepričano, da se je odnos nadrejeni-podrejeni spremenil v pozitivno smer, 9 anketirancev (22,5%) pa, da se je ta odnos le delno spremenil, kar 60% (24) pa jih meni, da se ta odnos ni spremenil. Iz grafa je razvidno, da najbolj izstopajo anketirani, ki so na to vprašanje odgovorili z ne, torej so mnenja da se medsebojni odnos:nadrejeni-podrejeni ni spremenil, 2/3 vodilnih anketiranih pa je prepričano da se je le-ta delno spremenil.

#### VPRAŠANJE ŠT. 7:

»Ali vas način ocenjevanja dela spodbuja k boljšemu delovanju?«

	DA	DELNO	NE	Ni odg	Skupaj
VODSTVO	0(0%)	1(25%)	1(25%)	2(50%)	4(100%)
OSTALI	8(22%)	10(28%)	14(39%)	4(11%)	36(100%)
SKUPAJ	8(20%)	11(27,5%)	15(37,5%)	6(15%)	40(100%)

Tabela 7: Odgovor na vprašanje številka 7



Grafikon 7: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 7

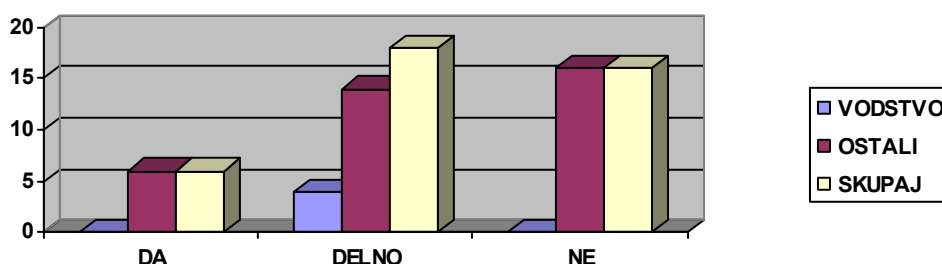
Glede ocenjevanja pa jih 8 (20%) od vseh anketiranih meni, da jih le-ta spodbuja k boljšemu delovanju, 11 (27,5%), da jih delno spodbuja, 15 (37,5%) pa, da jih sploh ne spodbuja. Približno polovica anketiranih (47,5%) je mnenja, da jih način ocenjevanja vsaj delno oziroma da jih spodbuja k boljšemu delovanju. Nekoliko manjši delež pa tej trditvi nasprotuje (37,5%), medtem ko 15% vseh anketiranih odgovora sploh ni podalo.

#### VPRAŠANJE ŠT. 8:

*»Menite, da uvajanje tega standarda prinaša krajše in učinkovitejše delovne postopke?«*

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	0(0%)	4(100%)	0(0%)	4(100%)
OSTALI	6(17%)	14(39%)	16(44%)	36(100%)
SKUPAJ	6(15%)	18(45%)	16(40%)	40(100%)

Tabela 8: Odgovor na vprašanje številka 8



Grafikon 8: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 8

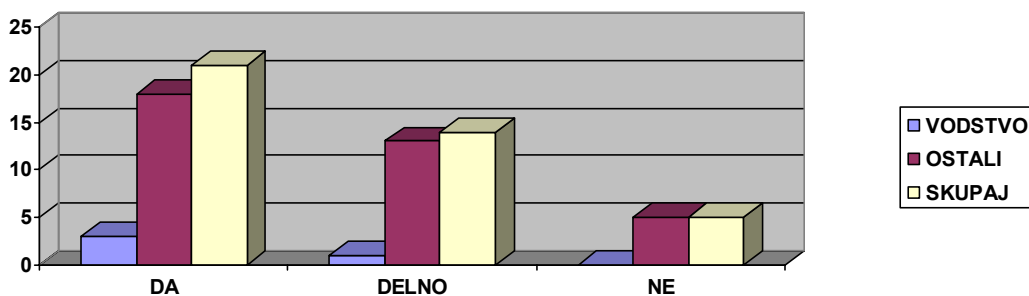
6 anketirancev (15%) meni, da so z uvedbo tega standarda, delovni postopki krajši in učinkovitejši, kar 45% (18) pa jih meni, da je delno tako, od tega vsi vodilni menijo tako. 16 od vseh anketiranih (40%), kar je v bistvu dokaj veliko, pa je na to vprašanje odgovorilo z ne. Slaba polovica anketiranih zaposlenih je torej mnenja, da uvajanje tega standarda ne prinaša krajših in bolj učinkovitih delovnih postopkov, medtem ko vsi vodilni anketirani menijo, da je delno tako.

#### VPRAŠANJE ŠT. 9:

*»Ali menite, da ta standard prinaša boljšo dokumentiranost?«*

	DA	DELNO	NE	Skupaj
VODSTVO	3(75%)	1(25%)	0(0%)	4(100%)
OSTALI	18(50%)	13(36%)	5(14%)	36(100%)
SKUPAJ	21(52,5%)	14(35%)	5(12,5%)	40(100%)

Tabela 9: Odgovor na vprašanje številka 9



Grafikon 9: Ponazoritev odgovorov na vprašanje št. 9

Kar 52,5% vseh anketiranih uslužbencev (21) je odgovorilo, da ta standard prinaša boljšo dokumentiranost, 35% (14) anketiranih se delno strinja s tem, le 12,5% oziroma 5 zaposlenih pa jih meni, da to ne velja. Prevladujoče stališče vseh anketiranih uslužbencev (87,5%) je, da ta standard prinaša boljšo dokumentiranost, kar je dobro razvidno iz grafikona, medtem ko je odstotek tistih, ki menijo da to ne velja, izredno majhen (12,5%).

#### VPRAŠANJE ŠT. 10:

»Kaj je po vašem mnenju prinesla uvedba ISO standarda 9001:2000 v UE Šmarje pri Jelšah?«

Med vsemi, ki so prejeli in oddali vprašalnik, je na to vprašanje odprtega tipa, odgovorilo 22 zaposlenih, kar predstavlja 55% oziroma dobro polovico zaposlenih, ki so bili vključeni v raziskavo. Od tega je kar 75% vodilnih anketiranih podalo svoj odgovor.

Podani so bili naslednji odgovori:

1.
  - večja urejenost, osebna organiziranost
  - večja transparentnost
  - boljša informiranost
  - tudi nekoliko več dela in stroškov
  
2.
  - izboljšanje preglednosti delovanja
  - izboljšanje notranje komunikacije
  - večja informiranost strank
  - več izobraževanja za zaposlene

3. - urejenost in preglednost postopkov  
- obnovitev in dopolnitev strokovnega znanja zaposlenih in spoznanje o tem, da se mora upravna organiziranost in odnos ter znanja stalno in tekoče dograjevati skladno s potrebami odjemalcev storitev ( stranke )  
- dokumentiranost postopkov in jasno opredelitev odgovornosti  
- permanentni samonadzor in sledenje novostim
4. - zaenkrat še ne vidim nič drugače kaj vidijo predlagatelji – vprašajte jih?
5. - veliko papirnatega dodatnega dela; samo delo pa smo že tako prej opravljali vestno, strokovno itd
6. - nič posebnega
7. - potrošnja materiala se je po mojem dvignila (papir, kopije, mape)  
- zaposlenih pa jih je kar precej, ki ne vedo kje, kako, kaj kdo dela
8. - ni čutiti večjih sprememb  
- do strank sem korektna in prijazna, tudi njihovim zahtevam se ustrezne maksimalno  
- morda kje večja prijaznost in hitrejšo reševanje določenih nalog
9. - red!  
- urejeno delovno področje in kakovost
10. - boljša motivacija za delo
11. - izboljšala se je kakovost dela  
- postopki so skrajšani
12. - boljša preglednost poslovanja  
- več sodelovanja med zaposlenimi kot tudi na relaciji z nadrejenimi
13. - boljša preglednost dela  
- boljša organiziranost  
- boljše preverjanje in usklajevanje dela po zakonitostih  
- boljša učinkovitost

- dvigovanje zavesti vseh zaposlenih
  - boljši odnos do strank in zaposlenih
14. - večja preglednost reševanja upravnih postopkov, vendar tudi veliko dodatnega dela, ki ni neposredno v zvezi s samim postopkom (veliko »administrativnega dela«: izpolnjevanje opisa dokumenta, preveč podatkov za vpisovanje
- tudi sam program (LOTUS) ni najbolj primeren za izvajanje vseh potrebnih operacij
15. - večjo preglednost dela
- zagotovitev matrike nadomeščanja (vsaj »na papirju«)
  - opustitev nepotrebnih postopkov
  - uvedba standarda ISO še ne pomeni kakovostnejšega dela, saj je odvisno kaj si v Poslovniku kakovosti zastaviš (kakšen nivo zahtev), poleg tega so še vedno odstopanja, ki pa jih pri presoji ne ugotovijo, ker se preverja le vzorec
16. - boljša dokumentiranost
17. - trend
- in ker ga ima že večina UE po Sloveniji
18. - bistveno povečanje obsega dela uslužbencev
- preglednejše evidentiranje zadev – zbirke podatkov so sicer preveč razdrobljene in nepregledne – sistem še ni dodelan
  - večja sledljivost dokumentov
  - pregled obremenitev po posameznikih
19. - večja urejenost dokumentacije in sledljivost
- hkrati pa poveča obseg dela in porabo materiala (papir, mape...)
20. - veliko hude krvi
- dodatno nepotrebno delo
21. - večja preglednost dela na UE
- boljša informiranost strank
  - lažje spoznavanje dela drugih sodelavcev in pomoč pri nadomeščanju
  - boljša primerljivost in poenotenost postopkov na različnih oddelkih UE



- večja strokovna angažiranost delavcev
- večje sodelovanje med delavci na UE
- prisili delavca k proučevanju in analizi svojega dela, kar poveča motiviranost do strokovnega dela ali pa ga prisili k strokovnemu delu

- 22.
- natančen opis oziroma popis del
  - ureditev in popis zakonodaje in ostalih predpisov
  - izobraževanje zaposlenih in s tem izboljšanje tehnike dela oziroma povečanje strokovnosti zaposlenih
  - boljša organizacija dela in preglednost nasploh

Glede na podane odgovore, smo izračunali odstotek tistih, ki so naklonjeni uvedbi tega sistema kakovosti oziroma odstotek tistih, ki se jim zdi uvedba tega sistema nepotrebna oziroma menijo, da prinaša številne nove obremenitve.

Iz odgovorov je razvidno, da dobra polovica vseh (59%), ki so odgovorili na to vprašanje, pozitivno vrednoti uvedbo tega sistema kakovosti, 14% pa jih je nevtralnega mnenja, saj menijo, da ta sistem kakovosti prinaša pozitivne in negativne učinke. Šest anketiranih (27%) oziroma slaba tretjina pa nasprotuje temu sistemu oziroma meni, da je uvedba le-tega nepotrebna.

#### **4.4. Druge relevantne raziskave, izvedene v letih 2002 in 2003**

##### **4.4.1 Analiza rezultatov ankete Motivacija zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah**

Aprila 2003 je bila izvedena anketa o motiviranosti in produktivnosti delavcev v javni upravi na UE Šmarje pri Jelšah. Raziskavo je izvedla Jezovšek Darja za pomoč pri izdelavi svoje diplomske naloge. Med zaposlene je bilo razdeljenih 40 anket, kar predstavlja 62,5% zaposlenih (razen pripravnikov, ki v raziskavo niso bili vključeni) na UE Šmarje pri Jelšah, prejetih pa je bilo le 25 anket, kar predstavlja 62,5% zaposlenih, ki so prejeli ankete In predstavlja le 39% vseh zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah, razen pripravnikov. ( na dan raziskave je bilo na UE Šmarje pri Jelšah zaposlenih 64 delavcev; pripravniki v to število niso vključeni). Iz te raziskave bomo upoštevali le vprašanja, ki se nanašajo na hipoteze, ki jih bomo skušali verificirati. Izbrana vprašanja se nanašajo na motivacijo zaposlenih.

Izbrana so bila naslednja vprašanja:

1. Kakšen nadzor dela imate v organizaciji?

- prijazen
- pohvali kakovostno opravljeno delo
- premajhen nadzor

Analiza: 64% anketiranim se zdi nadzor dela v organizaciji prijazen. 20% vseh anketiranih pa meni, da je v UE premajhen nadzor. Le 16% jih je mnenja, da se njihovo dobro opravljeno delo pohvali s strani vodstva.

2. Kakšna se vam zdi plača za opravljeno delo?

- primerna
- neprimerna

Analiza: Pri tem vprašanju pa so mnenja skoraj enako porazdeljena, saj kar 52% anketiranih meni, da je njihova plača primerna, malo manj (48%) pa jih meni, da je njihova plača neprimerna, torej da bi bilo plačilo za njihovo delo lahko večje.

3. Kolikokrat ste že dobili kakršnokoli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?

- enkrat
- dvakrat
- večkrat
- nikoli

Analiza: Kar 44% anketiranih je že večkrat dobilo nagrado, 16% pa je nagrado prejelo le enkrat. Na drugi strani pa je kar 40% takih, ki nagrade niso prejeli še nikoli.

4. Kaj je pri vaše delu najpomembnejše; čemu dajete največji poudarek?  
(obkrožite tri)

- zanimivo in raznoliko delo
- prijetni sodelavci
- samostojnost pri delu
- dobra plača
- dobre možnosti za napredovanje
- korektno vodstvo
- strokovno izpopolnjevanje

- varnost zaposlitve
- možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo

Analiza: Anketiranci so imeli na voljo več odgovorov. Najpogostejši je bil, da jim je pri delu najpomembnejše imeti prijetne sodelavce, takoj naslednji pa je samostojnost pri delu, dobra plača ter korektno vodstvo. V nadaljevanju pa sledi zanimivo in raznoliko delo, varnost zaposlitve, dobra možnost za napredovanje, strokovno izpopolnjevanje, na zadnje mesto pa so anketiranci postavili možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo.

5. Kaj po vašem mnenju najbolj ovira delo v državni upravi? (Ocenite z lestvico od 1 – 5, 1 . najbolj ovira, 2 – ovira, 3 – niti eno niti drugo, 4 – ne ovira, 5 – najmanj ovira)

- |            |                                   |       |
|------------|-----------------------------------|-------|
| Dejavniki: | - neurejena zakonodaja            | ----- |
|            | - centralizirano odločanje        | ----- |
|            | - sistem nagrajevanja             | ----- |
|            | - nepoznavanje potreb uporabnikov | ----- |
|            | - vpliv politike na upravno delo  | ----- |

Analiza: Pri tem vprašanju je kar 80% anketiranih odgovorilo, da jih najbolj ovira neurejena zakonodaja. Centralizirano odločanje jim ne predstavlja tako velike ovire, se pa med ocenami nahaja nekje na sredini. 36% jih je odgovorilo, da jih takšno odločanje ovira. Ostali dejavniki pa se nagibajo k temu, da jih ne ovirajo preveč. Pri sistemu nagrajevanja jih je 36% odgovorilo, da jih ta sistem ovira, 28% pa se ni opredelilo niti za eno niti za drugo. Pri dejavniku nepoznavanja potreb uporabnikov pa so mnenja bolj deljena, saj jih 32% to pri njihovem delu ne ovira, 12% zaposlenim anketiranim to predstavlja večjo oviro, 20% pa jih to ne ovira. Vpliv politike na delo jih ne ovira preveč, saj jo je kar dobra polovica ocenila z oceno 4 ali 5.

6. Kaj vas najbolj motivira pri delu? (ocenite z lestvico od 1-5; 1- najmanj me motivira, 2-me ne motivira, 3-niti eno niti drugo, 4- motivira me, 5- zelo me motivira)

- |            |                                           |       |
|------------|-------------------------------------------|-------|
| Dejavniki: | - višina plače                            | ----- |
|            | - zadovoljstvo uporabnikov mojih storitev | ----- |

- možnost napredovanja -----
- varnost zaposlitve -----
- pohvala nadrejenega -----
- urejene delovne razmere -----
- dobri odnosi s sodelavci -----
- možnost izobraževanja in usposabljanja -----

Analiza: Višina plače je zelo pomemben motivator, saj jih je kar 56% ocenilo z oceno 4 (motivira me), nihče pa se ni odločil, da ga to najmanj motivira. Tudi zadovoljstvo uporabnikov igra pomembno vlogo pri motivaciji saj jih je 56% ocenilo z zelo me motivira, le eden pa je mnenja da ga to najmanj motivira. Pri napredovanju jih je 44% mnenja, da jih to motivira, 20% pa jih je nevtralnih. Varnost zaposlitve jih motivira kar 56%, 20 % pa jih celo zelo motivira, samo 8% pa jih meni, da jih to najmanj motivira. Kar 36% anketiranih je odgovorilo, da jih pohvala nadrejenega zelo motivira, 40% pa da jih motivira. 44% jih je mnenja, da so urejene delovne razmere zelo pomembne za dobro opravljeno delo, 12% pa jih to ne motivira, enak procent pa jih je nevtralnega mnenja. Kar 76% jih meni, da jih dobri odnosi s sodelavci motivirajo, 16% pa jih je nevtralnega mnenja. Nihče izmed anketiranih ni mnenja, da jih možnost izobraževanja in usposabljanja ne motivira, le en je nevtralnega mnenja, ostale pa to motivira oziroma zelo motivira.

#### **4.4.2. Analiza rezultatov anket »Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah«**

##### **4.4.2.1. Analiza ankete «Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah» v letu 2002**

Novembra 2002 je bila izvedena raziskava ocene zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah po metodologiji za izvajanje ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih v okviru izvajanja Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. Anketo je izpolnilo 49 od 65 zaposlenih, katerim so bile ankete razdeljene, kar predstavlja 75% vseh zaposlenih brez pripravnikov, ki v raziskavo niso bili vključeni. Iz te raziskave bomo upoštevali le vprašanja, ki se nanašajo na hipoteze, ki jih bomo skušali verificirati. Izbrana vprašanja se nanašajo na motivacijo zaposlenih in na njihov odnos do strank ter medsebojni odnos med zaposlenimi, na ocenjevanje dela in na stimulacijo za opravljeno delo.

Za primerjavo bomo uporabili nekatere trditve, ki so jih ocenjevali zaposleni v raziskavi novembra 2002.

Trditve so lahko ocenjevali od 1 do 5 (1- sploh se ne strinjam 2- se ne strinjam 3 – se strinjam 4-zelo se strinjam 5-popolnoma se strinjam ) Te trditve so:

1. Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.

Analiza: Dobra polovica tistih, ki so oddali anketni vprašalnik (54,2%) se s to trditvijo ali ni strinjala ali pa se sploh ni strinjala, četrtnina pa se je s to trditvijo strinjala, slaba četrtnina (20,9%) pa jih je bila mnenja da porabijo mnogo časa za reševanje problemov, ki ne sodijo v njihovo pristojnost.

2. Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.

Analiza: 53,3% zaposlenih se strinja s trditvijo, da imajo pri svojem delu vse možnosti, da zadovoljijo potrebe strank, 28,9% pa se jih s tem zelo strinja. Le manjši delež(17,8%) zaposlenih to trditev zavrača.

3. Predpostavljeni ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodelujem s strankami.

Analiza: Tri četrtine zaposlenih s to trditvijo soglašajo, torej je le četrtnina (24,4%) mnenja, da ocenjevanje njihovega dela ne vključuje njihovega sodelovanja s strankami.

4. Na naši UE posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.

Analiza: Dobra tretjina zaposlenih (33,3%) je mnenja, da se posebej stimulira prizadevanje za uspešno reševanje postopkov, dobra polovica (56,2%) pa se s tem zelo oziroma sploh ne strinja in to trditev popolnoma zavračajo.

5. Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.

Analiza: 36,2% zaposlenih se strinja s tem, da so preobremenjeni z evidencami in papirji, kar posledično vpliva tudi na učinkovitost dela. Dobra četrtnina (29,8%) se s tem ne strinja, slaba četrtnina (24%) pa se zelo oziroma popolnoma strinja, kar kaže na deljenost mnenj.

6. Na naši UE je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.

Analiza: Kar 62,5% zaposlenih se zelo ne strinja s tem, da je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe, medtem ko se jih 16,7% s tem zelo oziroma popolnoma strinja, 18,8% pa je takih, ki se s tem strinjajo, torej se kar dobra tretjina zaposlenih strinja s to trditvijo.

7. Pogosto se zavzamem za stranke.

Analiza: Pri tej trditvi nihče od anketiranih ni odgovoril z zelo ali popolnoma se ne strinjam, ampak vsi menijo, da se pogosto zavzamejo za stranke. Od teh 35,6% takih, ki se strinjajo s to trditvijo, 28,9% takih, ki se zelo strinjajo in 35,6% takih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Izbrali smo še 2 vprašanji in sicer:

1. Prosimo, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri vašem delu z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ)?

- plača
- dobri medčloveški odnosi
- stopnja zahtevnosti dela
- pohvala
- kariera
- drugo

Analiza: Ocene glede motiva plača so se porazdelile dokaj enakomerno med ocene srednje (25%), veliko (29,2%) in največ (25%). Več kot polovica (53,1%) jih je motiv »dobri medsebojni odnosi« ocenila kot najpomembnejši motiv, nekaj manj kot tretjina (26,5%) pa jih je mnenja, da jim le-ti pomenijo veliko. Skoraj polovica (45,8%) jih je tudi mnenja, da jim motiv »stopnja zahtevnosti dela« pomeni veliko, kar tretjini pa le-ta pomeni nekaj srednjega. Tudi motiv »pohvala« se je med ocene srednje (27,1%), veliko (22,9%) in največ (27,1%) porazdelil enakomerno, kar 14,6% zaposlenih pa je mnenja, da jim ta motiv pomeni najmanj. Pri motivu »kariera« je neopredeljenih kar 37%, 17,4% pa tudi ta motiv pomeni najmanj. 26,1% zaposlenim ta motiv pomeni veliko, največ pa ta motiv pomeni 13% zaposlenim. Zaposleni so v povprečju najvišje ocenili motiv dobri medčloveški odnosi (4,18), najnižje pa motiv kariera (3,11).

2. Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?
- plačilo ustreza moji učinkovitosti
  - plačilo je enako, ne glede na učinkovitost
  - plačilo je premajhno za opravljeno delo
  - glede na opravljeno delo je plačilo previsoko
  - drugo

Analiza: Ko so zaposleni odgovarjali na vprašanje o primernem plačilu glede na njihovo učinkovitost in dejansko ustvarjeno vrednost, ni nihče od anketiranih menil, da je njegovo plačilo previsoko glede opravljenega dela. 40% pa jih je menilo, da je njihovo plačilo glede na opravljeno delo premajhno. Kar 35,6 % zaposlenih je mnenja, da je plačilo enako ne glede na učinkovitost, 22,2% pa jih meni, da plačilo ustreza njihovi učinkovitosti.

#### **4.4.2.2. Analiza ankete »Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah« v letu 2003**

Novembra 2003 je bila izvedena druga raziskava ocene zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah po metodologiji za izvajanje ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih v okviru izvajanja Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. Anketo je izpolnilo 43 od 61 zaposlenih (pripravniki niso bili vključeni v raziskavo), katerim so bile ankete razdeljene, kar predstavlja 71% vseh zaposlenih brez pripravnikov, ki v raziskavo niso bili vključeni. Iz te raziskave bomo upoštevali ista vprašanja kot pri raziskavi v letu 2002 in se prav tako nanašajo na hipoteze, ki jih bomo skušali verificirati.

Izbrali smo naslednje trditve, ki so jih lahko ocenjevali od 1 do 5 (1- sploh se ne strinjam 2- se ne strinjam 3 – se strinjam 4-zelo se strinjam 5-popolnoma se strinjam )

1. Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.

Analiza: Odstotek anketiranih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo je 7%, odstotek tistih, ki se ne strinjajo pa je 32,6%, torej kar 40% anketiranih to trditev zavrača.

60% anketirancev pa je mnenja, da porabijo mnogo časa za reševanje problemov, ki ne sodijo v njihovo pristojnost. S to trditvijo se popolnoma/zelo strinja kar 30,3% anketiranih zaposlenih, 30,2% pa se s to trditvijo strinja.

2. Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.

Analiza: 88,1% anketiranih se s to trditvijo strinja/zelo/popolnoma strinja, 9,5% je takih, ki se s tem ne strinjajo, 2,4% anketiranih zaposlenih pa popolnoma zavračajo to trditev.

3. Predpostavljeni ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodelujem s strankami.

Analiza: Dobri dve tretjini anketiranih zaposlenih (78,6%) s to trditvijo soglašata, torej je le slaba tretjina (21,4%) mnenja, da ocenjevanje njihovega dela ne vključuje njihovega sodelovanja s strankami.

4. Na naši UE posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.

Analiza: Dobra polovica anketiranih zaposlenih (57,1%) je mnenja, da se posebej stimulira prizadevanje za uspešno reševanje postopkov, slaba polovica (42,9%) pa se s tem zelo/sploh ne strinja in to trditev popolnoma zavračajo.

5. Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.

Analiza: 40,5% anketirancev se sploh ne/ne strinja s tem, da so preobremenjeni z evidencami in papirji, kar posledično vpliva tudi na učinkovitost dela, slaba četrtnina (23,8%) pa se zelo oziroma popolnoma strinja. S to trditvijo pa se strinja 35,7% anketiranih, torej se dobra polovica anketiranih zaposlenih (59,5%) s to trditvijo strinja.

6. Na naši UE je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.

Analiza: Dobra polovica anketiranih zaposlenih (54,7%) se sploh/ ne strinja s tem, da je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe, medtem ko se jih 26,2% s tem zelo oziroma popolnoma strinja, 16,7% pa je takih, ki se s tem strinjajo, torej se kar slaba polovica anketirancev strinja s to trditvijo.

7. Pogosto se zavzamem za stranke.

Analiza: Pri tej trditvi nihče od anketiranih ni odgovoril z zelo ali popolnoma se ne strinjam, ampak vsi menijo, da se pogosto zavzamejo za stranke. Od teh 25,6% takih,



ki se strinjajo s to trditvijo, 34,9% takih, ki se zelo strinjajo in 39,5% takih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Izbrali smo še 2 vprašanji in sicer:

1. Prosimo, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri vašem delu z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ)?

- plača
- dobri medčloveški odnosi
- stopnja zahtevnosti dela
- pohvala
- kariera
- drugo

Analiza: Ocene glede motiva plača so se porazdelile dokaj enakomerno med oceni veliko (33,3%) in največ (31%), odgovor srednje pa je izbralo 21,4% anketirancev. Več kot polovica (59,5%) jih je motiv »dobri medsebojni odnosi« ocenila kot najpomembnejši motiv, 23,8% pa jih je mnenja, da jim le-ti pomenijo veliko. Slaba polovica (42,5%) jih je tudi mnenja, da jim motiv »stopnja zahtevnosti dela« pomeni veliko, enak odstotek (17,5%) pa se jih je odločilo za odgovora srednje in največ. 61% anketiranim motiv »pohvala« pomeni srednje ali največ, kar 20,9% anketiranih zaposlenih pa je mnenja, da jim ta motiv pomeni manj/najmanj. Pri motivu »kariera« je dobra tretjina 36,6% mnenja, da jim ta motiv pomeni malo /najmanj, 41,5% pa ta motiv pomeni veliko/največ. Zaposleni so v povprečju najvišje ocenili motiv dobri medčloveški odnosi (4,33), najnižje pa motiv kariera (3,0).

2. Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?

- plačilo ustreza moji učinkovitosti
- plačilo je enako, ne glede na učinkovitost
- plačilo je premajhno za opravljeno delo
- glede na opravljeno delo je plačilo previsoko
- drugo

Analiza: Ko so anketirani zaposleni odgovarjali na vprašanje o primernem plačilu glede na njihovo učinkovitost in dejansko ustvarjeno vrednost, ni nihče od anketiranih menil, da je njegovo plačilo previsoko glede opravljenega dela. 37,2% jih je menilo, da je njihovo plačilo glede na opravljeno delo premajhno. Kar 32,6 % anketiranih je mnenja,

da je plačilo enako ne glede na učinkovitost, 23,3% pa jih meni, da plačilo ustreza njihovi učinkovitosti.

#### **4.4.3. Primerjava rezultatov anket o Oceni zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah za leti 2002 in 2003**

V nadaljevanju bomo primerjali rezultate anket, narejenih v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah. Pri tej primerjavi bomo uporabili rezultate ankete, izvedene novembra 2002 in rezultate ankete, izvedene novembra 2003. To primerjavo bomo naredili zato, ker bomo s temi podatki skušali verificirati postavljene hipoteze oziroma ugotoviti ali je prišlo do kakšnih sprememb glede na uvajanje sistema kakovosti v UE Šmarje pri Jelšah.

Odgovore na vprašanja, ki smo jih izbrali iz raziskave iz leta 2002, bomo primerjali z odgovori na ista vprašanja iz raziskave leta 2003. Pri tem je potrebno poudariti, da je metodologija enaka, razlika je le v tem, da je bilo v letu 2003 prejetih manj izpolnjenih vprašalnikov (71% vseh zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah razen pripravnikov; v letu 2002 pa 75% vseh zaposlenih razen pripravnikov). Odgovori na izbrana vprašanja so zbrani v tabelah in se nahajajo v prilogi št. 2.

**Trditev št.1:** *Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.*

Pri tej trditvi ugotavljamo, da se kar 60,5% anketirancev strinja/zelo strinja/popolnoma strinja s tem, da porabijo mnogo časa za reševanje problemov, ki ne sodijo v njihovo pristojnost. Glede na leto 2002 se je ta odstotek dvignil kar za 14.6%.

**Trditev št. 2:** *Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.*

Rezultati kažejo na to, da se povečujejo možnosti zaposlenih, da resnično zadovoljijo potrebe strank, saj se je dvignil odstotek tistih anketiranih zaposlenih, ki se zelo/popolnoma strinjajo (59,5%), medtem ko je bilo v letu 2002 istega mnenja le 28,9% anketiranih.

**Trditev št.3:** *Predpostavljeni ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodelujem s strankami.*

Ta trditev pa kaže na to, da se anketirani s tem še vedno v večji meri strinjajo (78,6% v letu 2003 in 75,6% v letu 2002), vendar je odstotek tistih, ki se zelo/popolnoma strinjajo upadel za 11,4% glede na leto 2002, ko je bilo kar 40% anketiranih takšnega mnenja.

**Trditev št. 4:** *Na naši UE posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.*

Odgovori kažejo na to, da se na UE Šmarje pri Jelšah v večji meri posebej stimulira prizadevanje za uspešno reševanje postopkov, saj se je odstotek tistih, ki se strinjajo/zelo strinjajo/popolnoma strinjajo povečal za 13,3% glede na leto 2002.

**Trditev št. 5:** *Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.*

Zmanjšuje se odstotek tistih anketiranih zaposlenih, ki se strinjajo s tem, da so preobremenjeni z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela (70,2% v letu 2002 in 59,5% v letu 2003). V letu 2002 je bilo 29,8% anketiranih, ki se s to trditvijo niso strinjali oziroma se sploh niso strinjali, v letu 2003 pa je teh že kar 40,5%.

**Trditev št. 6:** *Na naši UE je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.*

Pri tej trditvi se povečuje delež tistih, ki so mnenja, da je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe (za 9,7%), medtem ko se dobra polovica anketiranih zaposlenih (54,7% v leto 2003; 64,6% v letu 2002) s tem ne strinja/sploh ne strinja.

**Trditev št. 7:** *Pogosto se zavzamem za stranke.*

Odgovori kažejo na trend povečevanja tistih, ki se zelo/popolnoma strinjajo s trditvijo, da se pogosto zavzamejo za stranke (74,4% anketirancev). Delež le-teh se je povečal za 9,9% glede na leto 2002, še vedno pa ni nikogar izmed anketiranih zaposlenih, ki bi se s to trditvijo ne bi/sploh ne bi strinjal.

1. *Prosimo, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri vašem delu z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ)?*

- *plača*
- *dobri medčloveški odnosi*
- *stopnja zahtevnosti dela*
- *pohvala*
- *kariera*
- *drugo*

Pri motivu plača ugotavljamo, da se povečuje odstotek tistih, ki jim plača pomeni veliko/največ. Glede na leto 2002 (54,2%) se je ta delež povečal za 10,1%. Pri motivu medsebojni odnosi ni bistvenih razlik. Odstotek tistih, ki jim ta motiv veliko/največ pomeni se je povečal za 3,7% (83,3%). Iz odgovorov v letu 2003 je razvidno da se povečuje odstotek tistih anketiranih zaposlenih, ki jim motiv stopnja zahtevnosti dela pomeni manj/najmanj (za 14,1%), čeprav je še vedno kar 60% anketirancev mnenja, da jim ta motiv pomeni veliko/največ. Pri motivu pohvala ni zaznati bistvenih sprememb, le rahel dvig odstotka anketirancev, ki jim ta motiv pomeni veliko/največ in to za 3,7%. Pri motivu kariera pa ugotavljamo rahel dvig odstotka tistih, ki jim pomeni kariera veliko/največ ( za 2,4%) in pa precejšen dvig odstotka tistih, ki jim kariera pomeni manj/najmanj (za 12,7%). Če pogledamo povprečje odgovorov, lahko vidimo, da je za anketirane v letu 2002 najpomembnejši motiv medsebojni odnosi, sledijo pa mu stopnja zahtevnosti dela, plača, pohvala in kariera. V letu 2003 bistvenih sprememb ni, razen da sta mesti zamenjala motiva plača in stopnja zahtevnosti dela, kar kaže na to, da plača postaja vedno večji motiv za delo.

2. *Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?*

- *plačilo ustreza moji učinkovitosti*
- *plačilo je enako, ne glede na učinkovitost*
- *plačilo je premajhno za opravljeno delo*
- *glede na opravljeno delo je plačilo previsoko*
- *drugo*

Odgovori na to vprašanje so si precej podobni tako v letu 2002 kot tudi v letu 2003. Nekoliko manjša sta le deleža pri odgovorih »plačilo ustreza učinkovitosti« (za 1,9% v letu 2003) in »plačilo je enako ne glede na učinkovitost« (za 2,8% v letu 2003).

#### 4.5. Primerjava vseh mnenjskih raziskav

V tem poglavju bomo navezali različna vprašanja in odgovore iz vseh raziskav, ki smo jih analizirali in nam bodo v pomoč pri verificiranju hipotez.

Rezultate trditve št. 4 pri raziskavi »Ocene zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah« (glej priloga št.2) lahko navežemo na raziskavo, narejeno aprila 2003 (Anketa o motivaciji zaposlenih, Jezovšek Darja), in sicer na vprašanje »Kolikokrat ste že dobili kakršnokoli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?« (možni odgovori so bili: enkrat; dvakrat; večkrat; nikoli)

44% anketiranih je že večkrat dobilo nagrado, 16% pa je nagrado prejelo le enkrat. Na drugi strani pa je kar 40% takih, ki nagrade niso prejeli še nikoli.

Glede na to, da je kar 40% anketiranih takšnih, ki še niso prejeli priznanja/nagrade za dobro opravljeno delo, odstotek tistih, ki se ne strinjajo/sploh ne strinjajo s tem, da na UE Šmarje pri Jelšah posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov, soupada s tem rezultatom, saj je takšnih 42,9% anketiranih zaposlenih v letu 2003. V letu 2002 je bilo takšnih kar 56,2% anketiranih, kar kaže na to, da se odstotek tistih, ki so mnenja, da se stimulira prizadevanje za uspešno reševanje postopkov, zvišuje.

Glede na našo raziskavo, ki je bila izvedena avgusta 2003, lahko ugotovimo, da se je odnos anketiranih zaposlenih do strank (50%) spremenil v manjši meri/srednje/v precejšnji meri, kar lahko primerjamo s tem, da se zaposleni bolj zavzemajo za stranke, kar je razvidno iz analize rezultatov pri trditvi št. 7 (glej priloga št.2), saj se kar dobra tretjina anketiranih v letu 2003 zelo/popolnoma strinja s trditvijo, da se pogosto zavzamejo za stranke. V letu 2002 je bilo takšnega mnenja 64,5% anketirancev.

Iz raziskave, narejene aprila 2003 (Anketo o motivaciji zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah, Jezovšek Darja) je razvidno, da sta prijetni sodelavci in pa dobra plača prav tako najpomembnejša motiva, medtem ko je npr. možnost za napredovanje na dnu lestvice. Te rezultate lahko primerjamo z vprašanjem št. 1 iz raziskave o Oceni zadovoljstva zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah, kjer sta prav tako medsebojni odnosi (povprečje odgovorov za leto 2002 je bilo 4,18 za leto 2003 pa 4,33) in pa plača (povprečje odgovorov za leto 2002 je bilo 3,56 za leto 2003 pa 3,79) najpomembnejša motiva.

Odgovore na vprašanje št. 2 iz raziskave Ocena zadovoljstva zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah (glej priloga št.2), pa lahko navežemo tudi na raziskavo, ki je bila

narejena aprila 2003 (Anketo o motivaciji zaposlenih na UE Šmarje pri Jelšah, Jezovšek Darja), kjer so anketiranci odgovarjali na vprašanje »Kakšna se vam zdi plača za opravljeno delo?« (na voljo so imeli odgovora: primerna; neprimerna). Na to vprašanje je 52% anketiranih odgovorilo, da je njihova plača primerna, kar je primerljivo tako z raziskavo iz leta 2002 kot tudi z raziskavo iz leta 2003 saj se ta odstotek giblje med 52 in 58% vseh anketiranih.

#### 4.6. Upravna statistika

Izbrali smo naslednje podatke iz upravne statistike:

Tabela 1: Prikaz rešenih in nerešenih zadev UE Šmarje pri Jelšah za leti 2001 in 2002 ter za obdobje od 1.1.2003 do 30.6.2003

Leto	A	B	C (A+B)	D	E
2001	1.868	34.043	35.911	1.910	5,3%
2002	1.910	52.764	54.674	2.447	4,5%
2003	2.447	16.723	19.170	1.645	8,6%

Legenda:

A – število nerešenih zadev iz prejšnjega leta ( podatki na dan 31.12.2000 za leto 2001, na dan 31.12.2001 za leto 2002 in na dan 31.12.2002 za leto 2003 )

B – število prejetih zadev v poročevalskem obdobju ( obdobje od 1.1.2001 do 31.12.2001 za leto 2001; od 1.1.2002 do 31.12.2002 za leto 2002 in od 1.1.2003 do 30.6.2003 )

C – skupno število zadev v poročevalskem obdobju (A+B)

D – skupno število nerešenih zadev v poročevalskem obdobju ( obdobje od 1.1.2001 do 31.12.2001 za leto 2001; od 1.1.2002 do 31.12.2002 za leto 2002 in od 1.1.2003 do 30.6.2003 )

E – procent nerešenih zadev glede na celotno število zadev v poročevalskem obdobju (obdobje od 1.1.2001 do 31.12.2001 za leto 2001; od 1.1.2002 do 31.12.2002 za leto 2002 in od 1.1.2003 do 30.6.2003 )

Upravna enota je v letu 2001 obravnavala 35.911 upravnih stvari. V zakonskem roku je bilo rešenih 34.133 zadev ali 95,1% vseh upravnih stvari. V letu 2002 pa je UE Šmarje

pri Jelšah obravnavala 54.674 upravnih stvari. V zakonitem roku je bilo rešenih 52.540 zadev ali 95,8% vseh, k temu pa je potrebno prišteti še 162 upravnih stvari, ki so bile končane na I. stopnji, vendar so čakale na pravnomočnost ali pa so bile v reviziji oziroma pritožbenem postopku. Zaostanek 5% vseh prejetih zahtevkov je presegal le Oddelek za okolje in prostor. Za hitrejše reševanje in odpravo zaostankov so v letu 2002 opravili začasno notranjo prerazporeditev.

Izračunali smo tudi odstotek nerešenih zadev glede na vse zadeve in ugotovili, da se je odstotek nerešenih zadev v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšal za 0,8%. V letu 2003 pa se je do vključno z 30.6. 2003 ta odstotek glede na leto 2002 povečal za 4,1%, vendar to še ne pomeni, da bo ob koncu leta 2003 zaznati večji odstotek nerešenih zadev glede na leti 2001 in 2002.

01.04.2003 je pričel veljati Pravilnik o vodenju evidence o upravnem postopku (UL RS 18/03), ki natančno določa, kateri postopki morajo biti vključeni v evidenco. Zaradi različnega tolmačenja postopkov in nenatančnih navodil s strani nekaterih organov so bili, do sprejetja tega pravilnika, nekateri postopki po nepotrebnem vključeni v to evidenco. Zaradi spremenjene metodologije je zato primerjava s prejšnjimi leti otežkočena.

Po pogovoru z načelnikom UE Šmarje pri Jelšah in skrbnico Upravne statistike gospo Darinko Šuc-Lah, smo ugotovili, da primerjave ni mogoče narediti, že zaradi težav s samim programom in pa tudi zaradi novega Pravilnika o vodenju evidenc o upravnem postopku. Ker aplikacija SPIS 1.454 še vedno ne omogoča pridobitev statističnih podatkov v skladu z metodologijo, so podatke od 1.1.2003 do 30.6.2003, pridobili na klasičen način.

Stanje nerešenih zadev na dan 30.6.2003 je bilo za celotno UE Šmarje pri Jelšah 1.645. Stanje nerešenih zadev po posameznih resorjih pa je naslednje:

- Ministrstvo za okolje, prostor in energijo: 1.339
- Ministrstvo za notranje zadeve: 190
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve: 100
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano: 14
- Ministrstvo za gospodarstvo: 2

Glede na te podatke je bilo ugotovljeno, da je potrebna bolj poglobljena obravnava zaostankov le na področju okolja, prostora in energetike, ker presega 5% vseh zadev, pri ostalih področjih pa je ta odstotek dokaj nižji.

Za odpravo zaostankov na področju okolja in prostora so bili do sedaj sprejeti določeni ukrepi in program za reševanje ter odpravo zaostankov, ki se mesečno preverja. Pri odpravi zaostankov pa se srečujejo s problemom pomanjkanja strokovnih delavcev za tovrstno področje oziroma s preobremenjenostjo posameznih delavcev (odhod nekaterih delavcev, porodniške,...). Prav tako se del zaostankov nanaša na zadeve, katerih postopki so zahtevnejši in zahtevajo posebni ugotovitveni postopek itd. Do konca leta 2003 (31.12.2003) načrtujejo rešiti približno 15% zaostankov, do 30.6.2004 pa naslednjih 50%. Preostalih 35% pa nameravajo rešiti do 31.12.2004.



## 5. UGOTOVITVE IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Kot smo ugotovili že v uvodu, je prisotna nujnost reforme državne uprave, ki jo je potrebno modernizirati. Bistvo reformnih procesov je ravno v izboljšanju delovanja javne uprave, da bo dosežena večja strokovnost, politična nevtralnost, transparentnost, učinkovitost in usmerjenost k uporabnikom javnih storitev. Vlada je s sprejetjem nekaterih zakonov, uredb in pravilnikov, že prispevala k modernizaciji uprave (Zakon o državni upravi, Pravilnik o vodenju evidence o upravnem postopku, Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami, Uredba o poslovnem in delovnem času v organih državne uprave). Vsekakor pa so ISO standardi serije 9000 eden izmed mehanizmov, ki vodijo v modernizacijo uprave.

Kakovost je dejavnik, ki v vedno večji meri vpliva na uspešnost storitev. Državna uprava ni izvzeta iz tega procesa. Tako stranke ne gledajo več ali so dobile storitev ampak tudi kako so jo dobile. Pri uvajanju kakovosti ne gre le za postavitve sistema zagotavljanja kakovosti, temveč je prisotna tudi potreba po spremembi miselnosti tako vodilnih kot tudi drugih uslužbencev. Pri postavitvi načrta za izvedbo sistema kakovosti, je potrebno na novo definirati vse procese, ki se odvijajo v posamezni organizaciji. V ta namen se zdi smiselna izjava Alberta Einsteina »*Starih problemov ne moremo rešiti, če izhajamo iz istih situacij.*«Vsi zaposleni se morajo zavedati, zakaj je potrebna sprememba delovnih procesov in kako bodo posamezniki prispevali k temu. Najtežje je spoznati, da je potrebno nekaj spremeniti, šele nato pa se je potrebno lotiti načrta kakšne spremembe narediti, kako jih narediti in kako ustvariti takšno klimo med zaposlenimi, da bodo pripravljeni sodelovati.

Skrb za kakovost v državni upravi torej zadeva vse uslužbence brez izjeme ter postaja vrednota. Uvedba sistemov kakovosti pomeni, da državna uprava postopno dobiva orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje veljavne zakonodaje ter za profesionalno in korektno delo. Tako se zmanjšuje velik razkorak med predpisanim, pričakovanim in dejanskim stanjem izvajanja upravnih storitev.

V proces so vključeni vsi zaposleni, ker je to najboljše zagotovilo za uresničitev dogovorjenih rešitev pa tudi za motivacijo zaposlenih. Iz tega izhaja, da zaposleni postajajo ustvarjalci in uporabniki sistema kakovosti. Cilj uvedbe sistema kakovosti je, da zaposleni začutijo, da jim bo nov način dela v pomoč, ne pa da ga dojemajo kot dodatno breme. Uvedba sistema kakovosti, po izkušnjah iz gospodarstva, ne daje rezultatov prvo leto temveč gre za dolgoročno naložbo. Stranski učinki so pričakovani

in imajo manjšo težo kot pozitivne pridobitve ob uvedbi sistema kakovosti. S pomočjo PDCA cikla je postopoma realno dosegljiv tudi cilj, da bodo zaposleni delali resnično prave stvari z najmanj stroški in v najkrajšem možnem času, kar lahko močno vpliva tako na zadovoljstvo strank kot tudi zaposlenih.

Zelo pomembno za uspešnost javnih uslužbencev je brez dvoma najti pravšnji stik s strankami ter jim pomagati po svojih najboljših močeh. S tem seveda mislimo, da jih preveč ne obremenjujejo s pridobivanjem razne dokumentacije, predolgim čakanjem obenem pa tudi, da jim skušajo odgovoriti na njihova vprašanja, stiske itd z lepo besedo. Uspešnost posameznih uslužbencev pa je v veliki meri odvisna od njihove motivacije. Vodstvo je tisto, ki mora izgraditi sistem za uspešno motiviranje zaposlenih, spodbujati sodelovanje in timsko delo ter omogočiti hiter pretok informacij, pozornosti pa je potrebno nameniti tudi ozaveščanju vsakega posameznega uslužbenca. Novi načini ocenjevanja (npr. individualni razgovori) in večje stimuliranje za prizadevanje za uspešno reševanje postopkov bi lahko bila tista mehanizma, ki bi v posameznih uslužbencih vzpodbudila tekmovalnost in s tem tudi dvignila stopnjo motivacije za delo.

Glede na rezultate izvedenih raziskav, naše hipoteze »*Zaposleni v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah so postali bolj motivirani in so spremenili svoj odnos do dela in strank.*«, ne moremo v celoti potrditi. Iz rezultatov je sicer razvidno, da se zaposleni s to tezo vsaj delno strinjajo, vendar lahko glede na izkušnje drugih upravnih enot (UE Šentjur in UE Ljutomer), omenimo dejstvo, da gre pri uvajanju sistema kakovosti za dolgoročen učinek, tako da bo dejanski napredek tako motivacije zaposlenih kot tudi odnos uslužbencev do dela in strank viden šele v prihodnjih letih. Stopnja motivacije se je v manjši meri dvignila, kar je rezultat predvsem boljšega stimuliranja za uspešno reševanje postopkov. Dobra polovica anketiranih zaposlenih je tudi vsaj v manjši meri spremenila svoj odnos do strank, kar se kaže v pogostejšem zavzemanju za stranke.

Druga hipotezo, ki se nanaša na študijo primera »*Uvedba sistema kakovosti ISO 9000 je pripomogla k večji preglednosti delovnih procesov v Upravni enoti Šmarje pri Jelšah.*«, pa lahko potrdimo. Po Slovenskem standardu SIST ISO 9001:2000 so natančno določene zahteve glede dokumentacije. Preko navodil za delo, kataloga organizacijskih predpisov ter krovnega dokumenta, Poslovnika kakovosti, so postopki postali preglednejši. Poleg tega se je izboljšala dokumentiranost z novim računalniškim programom in novim načinom evidentiranja posameznih zadev ter njihovega arhiviranja. Iz naše raziskave je razvidno, da se ne le vodstvo temveč tudi ostali zaposleni s tem strinjajo. Priprava navodil za delo je vsakega uslužbenca prisilila k

temu, da je natančno opisal svoje področje dela, vso veljavno zakonodajo, ki jo pri svojem delu potrebuje ter s tem sebi omogočil lažje in natančnejše delo. Prav tako ta navodila omogočajo lažje delo novo zaposlenim in tistim, ki bodo v času odsotnosti nekega uslužbenca, opravljali njegovo delo.

Glede na delo, ki ga je opravila že vlada, s sprejetjem nove zakonodaje in glede na sam sistem kakovosti izdelan po standardih ISO 9000, lahko potrdimo našo delovno hipotezo, ki se glasi: » *Uvedba sistema kakovosti po ISO standardu serije 9000 gre v smeri boljšega delovanja upravnih organov in vodi v spreminjanje uprave in njenih uslužbencev v bolj prijazno dostopno in učinkovito državno upravo.*« Prav tako je razvidno iz analiz narejenih raziskav, da uvedba sistema kakovosti po ISO standardu serije 9000, vodi v boljše delovanje upravnih organov, kar je vidno že v nekaterih upravnih enotah (npr. UE Šentjur in UE Ljutomer). Tudi v UE Šmarje pri Jelšah so vidne pozitivne spremembe po uvedbi tega sistema kakovosti, čeprav so certifikat kakovosti pridobili šele julija 2003. Lahko rečemo, da so že same zahteve standarda uslužbenca dejansko prisilile, da so uredili svoje področje delovanja in s tem prispevali k boljši preglednosti delovanja upravne enote.

Potrebno se je zavedati, da izboljševanje kakovosti delovanja državne uprave ni enkratna akcija, temveč je »nikoli zaključena zgodba«. Sistem kakovosti je živ organizem, ki ga je potrebno nenehno nadzorovati in negovati ter nadgrajevati. Pomembno pri tem je, da bodo delavci motivirani za to in ravno zato je potrebno to področje nadgraditi, kajti zadovoljstvo zaposlenih je brez dvoma eden glavnih dejavnikov, ki bo dvigoval stopnjo kakovosti v upravnem organu.

## **LITERATURA:**

1. Bagon, Judita (2002): Kako se bomo ocenjevali v upravi. Kadrovske informacije Vlada Republike Slovenije, str. 9-14, Ljubljana.
2. Barič Bizjak, Ruža (1998): Inženiring državne uprave. Neprofitni management, 4, Ljubljana.
3. Bostič, Alojz (1997): Etika upravnega dela. Paco, str. 11-22, Ljubljana.
4. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, str. 14-17 in 113-116, Ljubljana.
5. Brus, Petra (2002): Zakon o javnih uslužbencih; uvodna pojasnila. Ljubljana.
6. Crosby, B. Philip (1990): Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
7. Farkaš, Geza (2000): Menedžment kakovosti v upravni enoti. V Gordana Žurga in Andreja Stopar: Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 17-28, Ljubljana.
8. Farkaš, Geza (2001): Postavljanje ciljev kakovosti v javni upravi. V Gordana Žurga: Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 73-80, Ljubljana.
9. Gabrijelčič, Janez (1995): Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja. Tiskarna Novo Mesto, Dolenjska založba, str. 165-169, Novo mesto
10. Gorenak, Vinko (2003): Vpliv managerjev na uspešnost policijskih organizacij: doktorska dizertacija. Fakulteta za organizacijske vede, str. 46-55, Kranj.
11. Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede, str. 14-18 in 29-45, Ljubljana.
12. Javornik, Ksandi (2001): Pridobivanje certifikata na Upravni enoti Slovenj Gradec, Slovenj Gradec.
13. Konte, Breda (1996): Kako motiviramo: nasveti za poslovno uspešnost. Založba mladinska knjiga, Ljubljana.
14. Kovač, Polona (2000): Javna uprava v znamenju ljudi. Teorija in praksa, letnik 37, št. 2, str. 279-293, Ljubljana.
15. Krumpak, Andreja (2001): Državna uprava in kakovost. Upravna enota Šmarje pri Jelšah, Šmarje pri Jelšah.
16. Leskovec, Alenka (2001): Predpisi o vladi Republike Slovenije in ministrstvih. Uradni list Republike Slovenije, str. 7-20, Ljubljana.
17. Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, str. 47-64, Ljubljana.

18. Marolt, Janez (2001): Kako izboljšati kakovost storitev? V Gordana Žurga: Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 41-44, Ljubljana.
19. Mihovar Globokar, Ksenija (2003): Register pravnih predpisov Republike Slovenije. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
20. Nemeč, Tomislav (2001): Ali se kakovost v upravi splača? V Gordana Žurga: Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 61-72, Ljubljana.
21. Nemeč, Tomislav (2000): Certifikat kakovosti v upravni enoti Ljutomer-osnova za stalno izboljševanje. V Gordana Žurga in Andreja Stopar: Kakovost v državni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 29-38, Ljubljana.
22. Pegam, Janja (2003): Uvajanje kakovosti v upravno enoto. Ekonomska fakulteta, str. 30-45, Ljubljana.
23. Pevcin, Primož (2002): Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnika konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva. Ekonomska fakulteta, str. 63-84, Ljubljana.
24. Potočnik, Edvard (1998): ISO 9001: iz teorije v prakso. Založba Taxus, Ljubljana.
25. Preskar, Jože (2001): Letni poslovni načrt kot orodje za obvladovanje kakovosti v upravni enoti. Zbornik referatov s posveta Na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 97-104, Ljubljana.
26. Rajner, Jerneja (1999): Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. Zbornik referatov S kakovostjo v novo tisočletje, str. 97-101, Ljubljana.
27. Rakočevič, Slobodan (1994): Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje. Uradni list Republike Slovenije, str. 155-195, Ljubljana.
28. Rudež, Suzana (2003): Reforma javne uprave-razvoj na področju kakovosti in poslovne odličnosti v državni upravi Republike Slovenije: diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, str. 55-57, Ljubljana.
29. Strle Vidali, Marjetka (2001): Izšel je nov slovenski standard SIST ISO 9001:2000 (SL, EN), sistemi vodenja kakovosti-zahteve. V Gordana Žurga: Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 53-60, Ljubljana.
30. Šinkovec, Janez (1996): Pravna, demokratična in socialna država, Enotnost, str. 121-123, Ljubljana.
31. Tomovič, Nevenka (2002): Vodenje v državni upravi. Kadrovske informacije Vlada Republike Slovenije, str. 22-25, Ljubljana.
32. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, str. 105-126, Ljubljana.

33. Trpin, Gorazd (2001): Državljanu prijazna uprav. Zbornik referatov, VII. Dnevi slovenske uprave, Visoka upravna šola, str. 315-324, Ljubljana.
34. Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, str. 15-21, 92-100 in 191-193, Ljubljana.
35. Vujošević, Niko (1996): Vopdilo za standarde kakovosti ISO 9000. Gospodarski vestnik, str. 11-33, Ljubljana.
36. Žurga, Gordana in Stopar, Andreja (2000): Kakovost v državni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
37. Žurga, Gordana (2000): Kjer je volja, je tudi pot. V Gordana Žurga in Andreja Stopar: Kakovost v državni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, str. 11-15, Ljubljana.
38. Žurga, Gordana (2002): Konferenca Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi. Kadrovske informacije Vlada Republike Slovenije, str. 32-35, Ljubljana.

#### **Pravni viri:**

1. Pravilnik o vodenju evidence o upravnem postopku, Uradni list Republike Slovenije, št. 18/03.
2. Sklep o ustanovitvi Slovenskega inštituta za standardizacijo, Uradni list republike Slovenije, št. 70/00 in 91/02.
3. Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami, Uradni list republike Slovenije, št. 22/02 in 81/03
4. Uredba o poslovnem in delovnem času v organih državne uprave, Uradni list Republike Slovenije, št. 21/01, 54/02 in 31/03.
5. Ustava Republike Slovenije, Uradni list republike Slovenije, št. 33/91, 42/97 in 66/00, Ljubljana.
6. Zakon o državni upravi, Uradni list republike Slovenije, št. 52/02 in 83/03.
7. Zakon o javnih uslužbencih, Uradni list republike Slovenije, št. 56/02.
8. Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev, Uradni list republike Slovenije, št. 71/94, 47/97, 60/99, 119/00, 30/01 in 52/02.
9. Zakon o prevzemu državnih funkcij, Uradni list republike Slovenije, št. 19/95.
10. Zakon o standardizaciji, Uradni list republike Slovenije, št. 59/99.

## Drugi viri:

1. Analiza motiviranja zaposlenih v UE Šmarje pri Jelšah: analiza ankete, Jezovšek, Darja: april 2003.
2. Elementi mehke kakovosti v državni upravi, Nemeč,  
<http://www.gov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/članki/mehka.kak.doc>,  
20.6.2003
3. Informativne brošure, [http://www.sigov.si/evropa/ISO/cev\\_00p\\_30.html](http://www.sigov.si/evropa/ISO/cev_00p_30.html),  
28.07.2000
4. Kakovost javne uprave, <http://www.mnz.si/si/1413.php>, 23.6.2003
5. Kratkoročni akcijski načrt za uvajanje ISO standarda, UE Šmarje pri Jelšah, oktober 2001.
6. Motivacija zaposlenih za kakovost,  
<http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/motivacija.htm>, 11.09.2003
7. Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah: statistična obdelava anketnih vprašalnikov (2002): Šmarje pri Jelšah.
8. Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah: statistična obdelava anketnih vprašalnikov (2003): Šmarje pri Jelšah.
9. Organizacija in delovanje uprave, <http://www.mnz.si/si/142.php>
10. Poslovnik kakovosti UE Šmarje pri Jelšah, Šmarje pri Jelšah, maj 2003.
11. Poslovni načrt upravne enote Šmarje pri Jelšah za leto 2003, UE Šmarje pri Jelšah, maj 2003.
12. Potreba po uvajanju sistema kakovosti tudi v državni upravi, Nemeč,  
<http://www.gov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/članki/mehka.kak.doc>,  
20.6.2003
13. Prenova pristojnosti in organizacije državne uprave in reformni zakoni,  
<http://www.mnz.si/si/1411.php>, 18.04.2003
14. Referat: Reforma državne uprave,  
<http://members.xoom.com/ruzambaric/ruzasl/rmind098.html>, 30.05.2000
15. 7. Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, november 1998,  
<http://members.xoom.com/ruzambaric/ruzasl/rmbbszk1.html>, 30.05.2000
16. Spletni priročnik za kakovost poslovanja,  
<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>, 18.04.2003
17. Stankovič, Tanja: «Inteligentne napake je treba nagraditi»,  
<http://www.delo.si/static/dborzad.php3>, 26.02.2001
18. UE Šmarje pri Jelšah, <http://www.gov.si/UESmarje/index.htm>, 20.06.2003

19. Upravna statistika: Poročilo o delu pri odločanju o upravnih zadevah na prvi stopnji: zbirnik za leto 2001, Šmarje pri Jelšah.
20. Upravna statistika: Poročilo o delu pri odločanju o upravnih zadevah na prvi stopnji: zbirnik za leto 2002, Šmarje pri Jelšah.
21. Upravna statistika: Poročilo o delu pri odločanju o upravnih zadevah na prvi stopnji: zbirnik za leto 2003: od 1.1.2003 do 30.6.2003, Šmarje pri Jelšah.
22. Urad RS za standardizacijo in meroslovje: Slovenski standard SIST ISO 9001, 3. izdaja, december 2000.



## VPRAŠALNIK

### Spoštovani!

Sem študentka absolventka Fakultete za družbene vede programa politologija smer analiza politik in javna uprava. Pred mano je le še priprava diplomskega dela. Tema moje diplomske naloge je uvajanje ISO standarda serije 9000 v upravni organ, za študijo primera pa sem izbrala Vašo upravno enoto. Kot pomoč pri svojem raziskovanju sem sestavila vprašalnik mešanega tipa. Ker me zanima kako je potekalo uvajanje tega standarda na Vaši upravni enoti, Vas prosim za sodelovanje.

Pred sabo imate vprašalnik z desetimi vprašanji. Pri vprašanjih od 1 do 9, Vas prosim, da obkrožite ustrezen odgovor, 10. vprašanje pa je vprašanje odprtega tipa, kjer pričakujem, da boste izrazili svoja opažanja in mnenja. Za iskrenost in sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Najprej Vas prosim, če lahko obkrožite ali pripadate delu vodstva ali ostalim javnim uslužbencem.

- 1 – sem del vodstva (načelnik, vodja oddelka )
- 2 – spadam med podrejene javne uslužbence

**1. Ali sem Vam zdi, da je za slovensko upravo značilen predznak togosti, počasnosti, neučinkovitosti in tradicionalnosti?**

- da                      - delno                      - ne

**2. Ali menite, da uvajanje sistema kakovosti ISO standarda serije 9000 prinaša modernizacijo uprave?**

- da                      - delno                      - ne

**3. Ali se je z uvedbo tega standarda spremenil vaš odnos do strank in v kolikšni meri?**

- povsem - v precejšnji meri - dokaj - v manjši meri - sploh ne

**4. Ali nov sistem kakovosti prinaša potrebo po večji strokovni usposobljenosti?**

- da - delno - ne

**5. Ali Vam uvedba sistema kakovosti zvišuje stopnjo motivacijo za delo?**

- da - delno - ne

**6. Se Vam zdi, da se je spremenil odnos: nadrejeni – podrejeni v smislu boljšega medsebojnega sodelovanja?**

- da - delno - ne

**7. Ali Vas način ocenjevanja dela spodbuja k boljšemu delovanju?**

- da - delno - ne

**8. Menite, da uvajanje tega standarda prinaša krajše in učinkovitejše delovne postopke?**

- da - delno - ne

**9. Ali menite, da ta standard prinaša večjo preglednost delovnih procesov v smislu boljše dokumentiranosti, reševanja zadev na enem mestu in krajših čakalnih vrst?**

- da - delno - ne

**10. Kaj je po Vašem mnenju prinesla uvedba ISO standarda 9001:2000 v UE Šmarje pri Jelšah?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Za sodelovanje se Vam še enkrat lepo zahvaljujem!

Barbara Toplišek

## Priloga 2

### Trditve, ki smo jih izbrali za verifikacijo postavljenih hipotez:

(Iz raziskav, narejenih v letih 2002 in 2003, »Ocena zadovoljstva zaposlenih z delom na UE Šmarje pri Jelšah«)

1. Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	14,6%	7%
Ne strinjam se	39,6%	32,6%
Strinjam se	25%	30,2%
Zelo se strinjam	14,6%	16,3%
Popolnoma se strinjam	6,3%	14%
skupaj	100%	100%

2. Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	0%	2,4%
Ne strinjam se	17,8%	9,5%
Strinjam se	53,3%	28,6%
Zelo se strinjam	17,8%	33,3%
Popolnoma se strinjam	11,1%	26,2%
skupaj	100%	100%

3. Predpostavljeni ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodelujem s strankami.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	4,4%	4,8%
Ne strinjam se	20%	16,7%
Strinjam se	35,6%	50%
Zelo se strinjam	26,7%	16,7%
Popolnoma se strinjam	13,3%	11,9%
Skupaj	100%	100%

4. Na naši UE posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	8,3%	4,8%
Ne strinjam se	47,9%	38,1%
Strinjam se	33,3%	33,3%
Zelo se strinjam	4,2%	23,8%
Popolnoma se strinjam	6,3%	0%
skupaj	100%	100%

5. Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	4,3%	2,4%
Ne strinjam se	25,5%	38,1%
Strinjam se	36,2%	35,7%
Zelo se strinjam	17%%	14,3%
Popolnoma se strinjam	17%	9,5%
skupaj	100%	100%

6. Na naši UE je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	2,1%	7,1%
Ne strinjam se	62,5%	47,6%
Strinjam se	18,8%	19%
Zelo se strinjam	10,4%	16,7%
Popolnoma se strinjam	6,3%	9,5%
skupaj	100%	100%

7. Pogosto se zavzamem za stranke.

	2002	2003
Sploh se ne strinjam	0%	0%
Ne strinjam se	0%	0%
Strinjam se	35,6%	25,6%
Zelo se strinjam	28,9%	34,9%
Popolnoma se strinjam	35,6%	39,5%
skupaj	100%	100%

Izbrana so bila tudi naslednja vprašanja:

8. Prosimo, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri vašem delu z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ)?

- plača
- dobri medčloveški odnosi
- stopnja zahtevnosti dela
- pohvala
- kariera
- drugo

**PLAČA**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>1-NAJMAJ</b>	2,1%	2,4%
<b>2-MANJ</b>	18,8%	11,9%
<b>3-SREDNJE</b>	25%	21,4%
<b>4-VELIKO</b>	29,2%	33,3%
<b>5-NAJVEČ</b>	25%	31%
<b>POVPREČJE</b>	3,56%	3,79%

## MEDESEBOJNI ODNOSI

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>1-NAJMAJ</b>	4,1%	2,4%
<b>2-MANJ</b>	6,1%	4,8%
<b>3-SREDNJE</b>	10,2%	9,5%
<b>4-VELIKO</b>	26,5%	23,8%
<b>5-NAJVEČ</b>	53,1%	59,5%
<b>POVPREČJE</b>	4,18%	4,33%

## STOPNJA ZAHTEVNOSTI DELA

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>1-NAJMAJ</b>	4,2%	12,5%
<b>2-MANJ</b>	4,2%	10%
<b>3-SREDNJE</b>	33,3%	17,5%
<b>4-VELIKO</b>	45,8%	42,5%
<b>5-NAJVEČ</b>	12,5%	17,5%
<b>POVPREČJE</b>	3,58%	3,43%

## POHVALA

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>1-NAJMAJ</b>	14,6%	7,3%
<b>2-MANJ</b>	8,3%	14,6%
<b>3-SREDNJE</b>	27,1%	24,4%
<b>4-VELIKO</b>	22,9%	36,6%
<b>5-NAJVEČ</b>	27,1%	17,1%
<b>POVPREČJE</b>	3,40%	3,41%

## KARIERA

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>1-NAJMAJ</b>	17,4%	14,6%
<b>2-MANJ</b>	6,5%	22%
<b>3-SREDNJE</b>	37%	22%
<b>4-VELIKO</b>	26,1%	31,7%

<b>5-NAJVEČ</b>	13%	9,8%
<b>POVPREČJE</b>	3,11%	3%

9. Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?

- plačilo ustreza moji učinkovitosti
- plačilo je enako, ne glede na učinkovitost
- plačilo je premajhno za opravljeno delo
- glede na opravljeno delo je plačilo previsoko
- drugo

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Plačilo ustreza učinkovitosti</b>	22,2%	23,3%
<b>Plačilo je enako ne glede</b>	35,6%	32,6%
<b>Plačilo premajhno</b>	40%	37,2%
<b>Plačilo previsoko</b>	0%	0%
<b>Drugo</b>	2,2%	4,7%
<b>Ni odg</b>	0%	2,3%
<b>skupaj</b>	100%	100%