

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK PO
METODI SERVQUAL NA UPRAVNI ENOTI**

Andrej Skok

Ljubljana, junij 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK PO METODI SERVQUAL
NA UPRAVNI ENOTI**

Kandidat: Andrej Skok
Številka indeksa: 04030283
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, junij 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Andrej Skok, študent Fakultete za Upravo, smer Javna uprava z vpisno številko »04030283«, sem avtor diplomskega dela z naslovom: »UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK PO METODI SERVQUAL NA UPRAVNI ENOTI«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega / magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Nina Pirc Vovčko.

Ljubljana, junij 2012

Podpis avtorja:

POVZETEK

Diplomska naloga skuša podrobneje predstaviti pojem kakovosti v slovenski javni upravi. V teoretičnem delu opredeljuje modele celovitega vodenja kakovosti in predstavlja, kako so le-ti implementirani v poslovni proces javne uprave. Cilj uvajanja sprememb je ustvarjanje učinkovite in uporabnikom prijazne javne uprave, ki temelji na usmerjenosti k uporabnikom. Za lažje doseganje zastavljenih ciljev so bila razvita orodja celovitega vodenja kakovosti, ki v poslovni proces vpeljujejo standarde, po katerih bo organizacija lažje dosegla zastavljene cilje.

Analitični del predstavlja uporabo modela SERVQUAL na primeru Upravne enote (UE) Mozirje. Samoocenjevanje poteka na vseh oddelkih UE s pomočjo anketnega vprašalnika. Na podlagi zbranih rezultatov v letih od 2006 do 2009 je viden znaten skok kakovosti storitev, saj je UE vse od leta 2006 beležila pozitiven razkorak med pričakovani in zabeleženim stanjem. Iz rezultatov je razvidno, da UE Mozirje spada med boljše v Sloveniji, saj je kakovost njenih storitev nad državnim povprečjem.

Ključne besede: upravna enota, model SERVQUAL, kakovost storitev, javna uprava.

SUMMARY

CUSTOMER SATISFACTION ACCORDING TO SERVQUAL MODEL AT AN ADMINISTRATIVE UNIT

The thesis tries to give a detailed presentation of quality concept in Slovene general public services. In the theoretical part models of overall quality management are defined and implementation ways into business process of general public services are presented. The aim of the change implementation is to create efficient and citizen friendly general public services, with focus on citizens. To be able to fulfil the stated aims more easily, utility programs for overall quality management were developed. Thus standards are being introduced into business process, which help an organisation reach the stated aims more easily.

In the analytical part the use of SERVQUAL model is presented on the example of Administrative Unit Mozirje (AU). The self-assessment is carried out at all departments of AU Mozirje using a survey. Based on results in the period 2006–2009 a considerable advance in service quality is visible. At AU Mozirje a positive gap between expectations and experience has been recorded since 2006. As shown by the results, AU Mozirje belongs to higher quality general public services, since its service quality exceeds the state average.

Key words: administrative unit, SERVQUAL model, service quality, general public services

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	viii
1 UVOD	1
2 KAKOVOST STORITEV.....	5
2.1 Politika kakovosti v slovenski javni upravi	6
2.2 Usmerjenost javne uprave k uporabnikom.....	7
2.2.1 Temeljna načela usmerjenosti k uporabniku.....	8
2.3 Kakovost v javni upravi	10
3 CELOVITO IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI STORITEV V SLOVENSKI JAVNI	
UPRAVI.....	12
3.1 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP0)	13
3.1.1 Organizacijska struktura sistema prspo.....	13
3.2 Glavne značilnosti modela skupnega ocenjevalnega okvira – caf	15
3.3 Merilo zadovoljni uporabniki	17
3.4 Ključne prednosti modela CAF	18
3.5 Pomen ocenjevanja dejavnikov za sistem stalnega izboljševanja – procesni pristop	20
4 ANKETNI SISTEM SERVQUAL	22
4.1 Implementacija modela na Upravne enote.....	22
4.2 Kritike sistema SERVQUAL	23
5 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK NA UE MOZIRJE	25
5.1 Predstavitev upravne enote Mozirje.....	25
5.2 Analiza dobljenih rezultatov	27
5.3 Diskusija o rezultatih študije	35
6 MNENJE, IZBOLJŠAVE in PREDLOGI	36
7 ZAKLJUČEK	37
LITERATURA IN VIRI	38
PRILOGE	40

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocenjevalna lestvica za rezultate	19
Tabela 2: Ocenjevalna lestvica za dejavnike	20
Tabela 3: Primerjava po zaznavanju (P) in pričakovanji (E) po dimenzijah v izbranem letu po oddelkih	30
Tabela 4: Primerjava kakovosti storitev po letih za celotno UE	34
Tabela 5: Primerjava kakovosti storitev po letih za celo UE. Tabela se nanaša na lastnosti zaposlenih	34

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Procentni delež izvedenih anket po letih	27
Graf 2: Kakovost storitev po letih in oddelkih	28
Graf 3: Primerjava trenda kakovosti	28
Graf 4: Razlika med zaznavanjem (P) in pričakovanji (E) po letih	29
Graf 5: Primerjava po zaznavanju (P) in pričakovanji (E) po dimenzijah v izbranem letu po oddelkih	30
Graf 6: Ocena kakovosti po oddelkih za leto 2009	31
Graf 7: Čakalni časi po letih	31
Graf 8: Čakalni časi po letih skupaj za vse oddelke in povprečje za Slovenijo	32
Graf 9: Razlika med (P) in (E) v letih 2006 – 2009. Rater pregled	32
Graf 10: Razlika med (P) in (E) v letih 2006 – 2009. Graf se nanaša na lastnosti zaposlenih	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Model CAF	16
Slika 2: Demingov krog	21
Slika 3: UE Mozirje	25
Slika 4: Organizacijska struktura upravne enote Mozirje	26

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izvedeno število anket po oddelkih	40
Priloga 2: Kakovost storitev po letih in oddelkih	40
Priloga 3: Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanji (E) po letih	41
Priloga 4: Čakalni čas po letih	42
Priloga 5: Čakalni časi po letih skupaj za vse oddelke in povprečje za Slovenijo	42

1 UVOD

Uprava ima v sodobni družbi vedno večjo vlogo, kljub temu pa je njena vloga mnogim bolj nujno zlo kot pa sredstvo za zadovoljevanje njihovih potreb. Da temu ne bi bilo tako, je vlada pripravila vrsto sistematičnih ukrepov, ki so usmerjeni k poslovni odličnosti in zadovoljstvu strank. Le tako bo slovenska uprava sposobna zadostiti vedno višjim pričakovanjem uporabnikov. Kljub vsemu pa se morajo največje spremembe zgoditi v miselnosti državljanov in zaposlenih v javni upravi.

V delovanje javne uprave se vedno bolj vpeljujejo načela in izkušnje zasebnega sektorja, ki upravo iz togega sistema spreminjajo v bolj fleksibilnega in uporabniku naklonjenega. Paradigma sloni na teoriji novega upravljanja javnega menedžmenta. V ospredju reforme sta manjša javna poraba in večja odzivnost na pričakovanja uporabnikov javnih storitev. Tako se klasičnim načelom javne uprave – zakonitost, varovanje javnih koristi, politična nevtralnost, samostojnost, etičnost – pridružujejo sodobni principi, zlasti usmerjenost uprave k njenim uporabnikom, uspešnost in učinkovitost, odprtost (ZDU-1). Dober zgled celotni slovenski javni upravi so upravne enote, ki so krenile po poti upravljanja celovite kakovosti in poslovne odličnosti. Upravne enote kot izvedbeni del državne uprave kakovost svojih storitev spremljajo prek odziva strank in njihove pripombe upoštevajo kot usmeritev za svoje delo. Zaradi specifičnosti storitev je težko določiti njihovo kakovost in mero, v kateri zadovoljujejo pričakovanja uporabnikov, vsekakor pa je za kakovostno storitev najpomembnejše stalno opazovanje ter analiziranje pričakovanj in zaznav uporabnikov. Ravno preko pričakovanj lahko dobimo kakovostno storitev, saj je kakovostna storitev tista, ki zadovolji pričakovanja uporabnikov. Kakovost storitve lahko določimo z merjenjem – v ta namen je bila razvita metoda SERVQUAL.

Slovenija ima na svojem območju 58 upravnih enot, ki opravljajo naloge državne uprave na prvi stopnji. Ena izmed njih je UE Mozirje, ki smo jo izbrali za potrebe te diplomske naloge. Njeno območje obsega občine Solčava, Luče, Ljubno, Gornji Grad, Rečica ob Savinji, Nazarje in Mozirje. Zaradi teritorialne razdrobljenosti in oddaljenosti od sedeža upravne enote delujejo še krajevni uradi v Solčavi, Lučah, Ljubnem ob Savinji, Gornjem Gradu, Rečici ob Savinji in v Nazarjah.

»Proces reforme državne uprave gre v smeri večanja vloge menedžmenta v upravi, večje učinkovitosti ter usmerjenosti k rezultatom in k strankam uprave. S poudarjeno servisno funkcijo in usmerjenostjo k neposrednemu uporabniku želimo doseči višjo raven upravne storitve, hkrati pa želimo tovrstne storitve državljanom približati na čim prijaznejši način.«
(UE Mozirje)

Cilj vsake organizacije v javni upravi mora biti, da so storitve izvedene tako dobro, da kar najbolj zadovoljijo potrebe oz. pričakovanja uporabnikov. V ta namen upravne enote že vrsto let ugotavljajo zadovoljstvo strank in zaposlenih ter skrbijo za njihov poklicni razvoj.

Ker postaja javna uprava do uporabnikov prijazen in učinkovit servis, je pojem kakovosti postal primarnega pomena za razvoj storitev. Kakovost storitev lahko merimo samo skozi oči uporabnikov, kar pa je težko, saj je narava dela javne uprave takšna, da vseskozi prihaja do kolizije med uporabniki storitev in javnim interesom. Kljub temu je kakovost merljiva samo skozi oči uporabnikov. Usmerjenost k uporabnikom pa zajema naslednje cilje:

- dostopnost upravnih storitev;
- socialno primernost upravnih storitev;
- enostavnost upravnih storitev;
- primerno informacijsko podporo;
- zanesljivost;
- primernost osebnega stika in
- odzivnost.

Da bi zagotovili trajnostni razvoj storitev, je bila v sistem vpeljana uveljavljena anketna metoda SERVQUAL (Service Quality), ki so jo razvili Persurman, Zeithmalova in Bery. »Model je bil zasnovan tako, da meri vrzel med želeno in zaznano kakovostjo storitev. Model SERVQUAL je kljub različnim kritikami široko uporaben za različne storitve. Model je amenjen zaznavanju kakovosti storitev, njihovem merjenju in vrednotenju.« (Persuraman, Zeithmalova in Bery,1990)

Projekt se izvaja celovito: na vseh upravnih enotah ter po posameznih oddelkih. Rezultati meritev po posameznih oddelkih se zbirajo v skupno oceno zadovoljstva uporabnikov UE.

Vprašalnik za testiranje zadovoljstva strank je sestavljen tako, da uporabnik storitev odgovarja na vprašanja o:

- urejenosti prostorov, opreme in okolja;
- dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij;
- ustrezni hitrosti reševanja postopkov (zadev);
- izvajanju storitev v skladu z obljubami;
- reševanju zadeve na enem mestu;
- pripravljenosti pomagati uporabniku (stranki);
- znanju zaposlenih, ki izvajajo storitve;
- mnenju, ali zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah;
- mnenju, ali se zaposleni individualno zavzamejo za stranko;
- mnenju, ali si zaposleni prizadevajo zadovoljiti potrebe strank; ter o
- lastnostih zaposlenih (urejenosti, korektnosti, pozornosti, strokovnosti, prijaznosti).

V prvem delu anketiranec odgovarja na vprašanja, kakšna bi morala biti storitev, v drugem delu pa na vprašanja, kakšno storitev je organizacija v resnici ponudila. Za obe obliki trditve se uporablja Likertova lestvica, pri kateri anketiranci ocenjujejo trditve po pomembnosti v razkoraku od 1 do 5: »1 – absolutno se ne strinjam, 5 – absolutno se strinjam«.

Osrednja tema dela je namenjena kakovosti izvajanja javne storitve in tehniki ugotavljanja le-te – kakšna je kakovost zadovoljevanja pričakovanj uporabnikov javnih storitev.

Namen raziskovanja je:

- preučiti literaturo obravnavanega področja;
- predstaviti UE Mozirje;
- predstaviti tehniko ugotavljanja zadovoljstva strank SERVQUAL;
- predstaviti razširjenost in sestavljenost vprašalnika po metodi SERVQUAL;
- analizirati zbrane rezultate anketiranja strank;
- oceniti trend kakovosti storitev in
- predstaviti pomen ugotavljanja zadovoljstva strank za slovensko javno upravo.

Cilj raziskovanja je:

- ugotoviti, kaj menijo anketiranci o kakovosti storitev na UE Mozirje – dobiti rezultate meritev;
- obdelati rezultate in predlagane rešitve za stranke;
- ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki kakovosti po mnenju uporabnikov storitev;
- ugotoviti, katere aktivnosti potekajo za izboljšanje rezultatov zadovoljstva uporabnikov;
- na podlagi zbranih rezultatov predlagati rešitve za izboljšanje kakovosti storitev.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Za zbiranje podatkov je bila uporabljena razpoložljiva literatura iz strokovnih in drugih revij, člankov, predpisov in internetnih strani.

Teoretični del vsebuje predstavitev obravnavane organizacije in predstavitve metode ugotavljanja zadovoljstva strank SERVQUAL. V tem delu diplomske naloge sem uporabil deskriptivni pristop, uporabil sem predvsem metodo kompilacije, tj. pregled znanih opazovanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev. Osredotočil se bom na domačo in tujo, predvsem anglosaško literaturo ter na znanje, pridobljeno med študijem.

V drugem delu bom predstavil praktičen (analitičen) primer uporabe metode SERVQUAL. Predstavil bom potek in rezultate anketiranja uporabnikov javnih storitev na UE Mozirje. Podatki so bili zbrani, urejeni, grafično in tabelarično obdelani v programskem orodju Excel.

V prvem poglavju bom predstavil UE Mozirje, opredelil naloge in cilje ter predstavil vizijo organizacije. Sledi razširjena analiza pomena kakovosti v javni upravi. Tema bo tekla o tem, kaj je kakovost in kako jo merijo. Kot način merjenja kakovosti bom predstavil

anketno metodo SERVQUAL, ki je prilagojena za potrebe upravnih enot. V drugem delu bom v orodju Excel predstavil podatke, zbrane z anketiranjem uporabnikov storitev na UE Mozirje. Z zbranimi podatki bom skušal opredeliti celotno ter strukturno oceno kakovosti storitev (na nivoju oddelkov), ki jih obvladuje UE.

Sodoben način upravljanja organizacij zahteva hitre in učinkovite rešitve, merjenje zadovoljstva pa predstavlja kontrolo sprememb v javni upravi. Pri novih rešitvah postaja kakovost storitev bistvena prvina delovanja javne uprave. Z diplomskim delom bom dobil obširen vpogled v sistem merjenja zadovoljstva strank.

2 KAKOVOST STORITEV

Na vprašanje, kaj je kakovost storitev, v literaturi naletimo na številne opredelitve, vendar enotnega odgovora ni mogoče podati. Pri snovanju definicije nastane problem, ker so definicije rezultat abstraktnega razmišljanja, vendar vsak pri sebi misli, da definicijo pozna. Če pogledamo na splošno, po navadi ta beseda pomeni nekaj, kar je boljše od nečesa drugega. (Crosby, str. 14)

»Kaj pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru.« (Crosby, str. 3) Ko torej razpravljamo o kakovosti, razpravljamo o ljudeh. Povsod kjer se odvija nek poslovni proces, ga opravljajo ljudje. To dejavnost je poslovno vodstvo imenovalo, opisalo in jo dalo v izvajanje. Če so bile dejavnosti pravilno opredeljene in izvedene, je poslovanje neke organizacije uspešno. To je le ena od mnogih zamisli o tem, kaj naj bi bila kakovost.

Problemi, ki se pojavljajo pri pojmovanju kakovosti, so številni. Omeniti velja pet najpogostejših napačnih predpostavk (Snoj, 1998, str. 162–163):

1. Ljudje si pod pojmom kakovosti predstavljamo tisto, kar mislimo, da kakovost je. Da bi se izognili nesoglasjem glede kakovosti, jo je potrebno opredeliti.
2. Kakovosti se ne da opredeliti. Kakovost je izguba/strošek, ki nastane zaradi neskladnosti z zahtevami.
3. Za izvajano dejavnost ni mogoče opredeliti kakovosti. To kaže predvsem na nerazumevanje kakovosti.
4. Vsi problemi nastanejo zaradi zaposlenih. V resnici zaposleni opravljajo svoje delo tako dobro, kot zmorejo.
5. Kakovost nastaja v službah za kakovost. V resnici je kakovost vse, kar nastane v organizaciji.

»Za navedeno opredelitev kakovosti bi lahko rekli, da je že nekoliko zastarela, saj ne vključuje uporabnika storitev kot temeljnega pokazatelja kakovosti, omeniti jo velja predvsem kot temelj nadaljnjega razvoja kakovosti. Če stisnemo razvoj vedenja o kakovosti in se osredotočimo predvsem na zadnja desetletja, ko je termin kakovosti tudi bolj prisoten v vsakdanu, lahko razvoj kakovosti prikažemo na naslednjem časovnem sosledju.« (Potočnik et al., str. 14)

Dosežena kakovost je posledica končne kontrole in popravilnih aktivnosti.



1940

Dosežena kakovost je rezultat sodelovanja vseh v izvajalskem procesu. Sistem temelji na preprečevanju napak in ne na zavračanju neustreznosti.



1975

Ocena kakovosti je prepuščena uporabniku. Kakovost ni ustrezna, če ne zadovolji uporabnika, in je posledica sodelovanja vseh, ki so vključeni v poslovni proces.



Zadovoljstvo uporabnikov je danes mogoče doseči le s 100% kakovostjo. Stremenje za pravo kakovostjo pa pomeni, da mora storitev presegati pričakovanja uporabnikov. Uporabnike je treba navdušiti in očarati. Zahteva po 100% kakovosti je danes za uporabnika samoumevna in tudi upravičena. (Potočnik et al. v Nemec, str. 14)

2.1 POLITIKA KAKOVOSTI V SLOVENSKI JAVNI UPRAVI

Kakovostne storitve so storitve, ki so v skladu z zahtevami, potrebami in pričakovanji uporabnikov storitev ter zaposlenih uslužbencev. V pogojih, ki jih narekuje vse večja konkurenčnost na vseh področjih, je dobro in kakovostno delo edino in najboljše zagotovilo za obstoj in razvoj vsake dejavnosti. Da bi zagotovili kakovostne upravne storitve, je vlada RS leta 1996 sprejela dokument o Politiki kakovosti v državni upravi. Sprejeti dokument je upošteval tudi približevanje in izpolnjevanje zahtev evropskih standardov.

Izkazalo se je, da Slovenija dodatne usmeritve za razvoj uvaja z namenom, da bi posodobila in povezala javno upravo. Tako je bila v juliju 2003 sprejeta Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. Strategija je vsebinsko povezana z evropsko listino *Good governance*, Evropsko vizijo kakovosti, Nacionalnim programom kakovosti RS, s Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije in Proračunskim memorandumom. Predpristopni ekonomski program pa je povezan tudi z določbami in načeli slovenske zakonodaje. Predvsem so upoštevani Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih ter Kodeks o ravnanju javnih uslužbencev. (povzeto po Kovač, 2004, str. 7–8)

Cilj uvajanja sprememb je želja po doseganju rezultatov, ki bi bili primerljivi z javnimi upravami v državah Evropske unije. V okviru Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja je opredeljena vizija oblikovanja uprave, ki bo delovala po načelih:

- zakonitosti;
- pravne varnosti in predvidljivosti;
- politične nevtralnosti;
- usmerjenosti k uporabniku;
- odprtosti in preglednosti;
- kakovosti;
- uspešnosti in učinkovitosti.

»Vsebina in usmeritve politike kakovosti so tudi pravna podlaga za uvajanje sodobnih orodij celovitega vodenja kakovosti (TQM) v organe javne uprave. Le-tem mora ponuditi in jih opozoriti tudi na orodja, s katerimi bodo lažje določili cilje in smer uravnoteženega

razvoja (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF, model odličnosti EFQM) in orodja, s katerimi bodo lažje dosegli cilje in obvladovali kakovosti (standardi sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000).« (Kovač, 2004, str. 7–8)

Politika kakovosti, ki je načrtovana in sprejeta na najvišjem nivoju državne oblasti, pomeni usmeritev in obvezo za vse zaposlene v upravi. Tako kakovost izraža javno vrednoto in obvezo javne uprave, ki ima učinke na same izvajalce upravnih storitev navznoter in navzven na zunanjo javnost oz. uporabnike upravnih storitev.

Za dvig kakovosti v javnem sektorju je zato potrebno konstantno ustvarjati pogoje za strateško planiranje, izboljševanje delovnih procesov in sistemov dela. Ob tem pa je potrebno tudi razvijati standarde in sistem meritev, ki bodo omogočali izboljšave in inovacije za doseg višje kakovosti javnega sektorja. (povzeto po Politiki kakovosti slovenske javne uprave 2003–2005)

2.2 USMERJENOST JAVNE UPRAVE K UPORABNIKOM

Usmerjenost k uporabniku je eno od načel, ki jih zasleduje reforma javne uprave v Sloveniji. V tem okviru se uprava trudi povečati zadovoljstvo strank z njenimi storitvami. Meje usmerjenosti k uporabniku določa javni interes. Kako pomembna je relacija uporabnik-uprava, priča tudi to, da je to načelo podrobneje opredeljeno v temeljnem dokumentu razvoja Slovenije v letih 2004–2013. (Kovač, 2004, str. 2)

Sodobna uprava mora delovati po načelih novega javnega menedžmenta (NJM). Smernice predstavljajo cilje evropskega in tudi slovenskega upravnega prostora. Temeljna načela NJM so (Pečar, 2007, str. 43):

- usmerjenost k uporabniku;
- prijaznost javne uprave;
- učinkovitost uprave;
- odprtost in
- transparentnost.

Slovenska uprava se zaveda pomena usmerjenosti k uporabnikom storitev. Poudariti velja nov regulatorni okvir glede funkcij in strukture slovenskega vladnega sektorja in lokalne samouprave, do uspešno izvedenih ukrepov na področju usmerjenosti k strankam, upravljanja kadrovskega virov, e-uprave, odprte uprave itd.

Pri svojem delu mora uprava delovati v javnem interesu in se mora usmeriti k uporabnikom javnih storitev, tako da jim bo nudila kakovostne storitve. Uprava mora skrbeti za razvoj odprte družbe, zlasti se mora zavzemati za institucionalizacijo sodelovanja z nevladnimi organizacijami. Odprtost je pogoj za doseg cilja odgovornosti. (Vehovar, Urban, et al., str. 13)

»Za uspešen razvoj javne uprave je torej pglavitno načelo usmerjenost k uporabniku. To načelo lahko utemeljimo zelo preprosto, saj je njegovo vodilo vprašanje: Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Tovrstno razmišljanje je odraz ideje, da je uprava servis vsakemu državljanu, ter ideje o osredotočenosti na uporabnika.

2.2.1 TEMELJNA NAČELA USMERJENOSTI K UPORABNIKU

Temeljno načelo usmerjenosti k uporabniku zasleduje naslednje cilje:

- dostopnost upravnih storitev;
- socialno primernost upravnih storitev;
- enostavnost upravnih storitev;
- primerno informacijsko podporo;
- zanesljivost;
- primernost osebne stika in
- odzivnost.«

Vir: Usmerjenost k uporabnikom, dostopno 14. 5. 2012 na:

http://www.arhiv.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/e_uprava_in_upravni_procesi/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom/

Pri tem je potrebno poudariti, da načelo usmerjenosti k uporabniku ne velja vedno oz. mora upoštevati javni interes. Tako lahko zaključimo, da je izpolnjevanje zastavljenih ciljev načela usmerjenosti k uporabniku dopustno le, če s tem ni ogrožen javni interes. Kot primer lahko navedemo delo prekrškovnih organov, ki pri svojem delu ne morejo vedno v polnosti zasledovati načela usmerjenosti k uporabniku. Tako mora organ kljub nelagodju posameznika (stranke) izpeljati prekrškovni postopek, saj je ta ukrep v javnem interesu npr. po zagotavljanju javnega reda in miru. Kljub vsemu mora prekrškovni organ svoje delo opravljati prijazno, informirano, profesionalno in v skladu z zakonom. Če prekrškovni organ pri svojem delu ne bi ravnal prijazno, profesionalno in v skladu z zakonom, bi s tem ogrožal javni interes.

Dostopnost upravnih storitev

Dostopnost upravnih storitev je eno izmed najpomembnejših ciljev načela usmerjenosti k uporabniku. Gre za cilj, ki vodi do številnih pobud in prizadevanj za modernizacijo in prenovitev javne uprave. Tu je potrebno poudariti, da dostopnost upravnih storitev pomeni zahtevo po čim manj porabljenega časa, fizičnih premikov in čim krajših postopkov za uporabnika. Tako v zagotavljanje obravnavanega cilja usmerjenosti k uporabniku sodijo ukrepi za skrajšanje čakalnih vrst, podaljšanje in prilagoditev uradnih ur, odprava krajevnih ovir (krajevna pristojnost uradov), prilagoditve za osebe s posebnimi potrebami, e-uprava in e-upravne storitve.

Socialna primernost upravnih storitev

Socialna primernost upravnih storitev pomeni cenovno sprejemljivost upravnih storitev. Upravne storitve so posebna oblika storitev, ki praviloma nimajo funkcije menjave blaga, katerega ceno bi določila ponudba in povpraševanje na trgu dobrin oz. storitev. Cene upravnih storitev se tako določajo enostransko. Prav zaradi tega je potrebno »umetno« skrbeti za primerno višino plačil v upravnem postopku (npr. za upravno takso). V prihodnosti je za zagotavljanje cilja socialne primernosti upravnih storitev pričakovati odpiranje konkurence in okrnitev državnega monopola.

Enostavnost upravnih storitev

V poslovnem svetu podjetja neprestano delujejo v smeri lajšanja položaja strank v razmerju z njimi. Tako si tudi državna uprava s ciljem enostavnosti upravnih storitev prizadeva zagotoviti svoje storitve uporabnikom s čim manj težavami pri komuniciranju in poslovanju z njimi. Za uresničitev enostavnosti upravnih storitev se izvajajo ukrepi na dveh ravneh. »Prvo raven ukrepov predstavlja zmanjšanje posegov v posameznikovo zasebno sfero na račun javnega interesa (liberalizacija), druga raven pa temelji na odpravi administrativnih ovir ob nespremenjeni zaščiti javnega interesa. Prva raven ima političen, druga pa administrativno-tehničen značaj in bi morala biti zato povsem nesporna.« Vir: Ministrstvo za javno upravo, 2009

Za doseganja tega cilja se v Sloveniji uporablja program Odprava administrativnih ovir. Po programu se je poenostavil postopek plačevanja upravnih taks in uzakonilo obvezno pridobivanje podatkov iz uradnih evidenc.

Informacijska podpora uporabnikom

Informacijska podpora uporabnikom, kot cilj usmerjenosti k uporabnikom, se razteza na podatke o upravnih storitvah v najširšem smislu. Informacijsko podporo je potrebno zagotoviti tako na kakovostni kot tudi na količinski ravni informacij. Na kakovostni ravni je potrebno slediti pravilnosti, strokovnosti in primernosti informacije. Na ravni količine informacij je potrebno zagotoviti celovitost informacije in pri tem upoštevati, da ima uporabnik vse informacije, ki jih na določeni stopnji potrebuje. »V temelju ukrepe informacijske podpore zagotavljata predvsem dva predpisa. Prvi je že leta 2001 predpisal način poslovanja organov javne uprave s strankami, ki vzpostavlja obveznost zagotavljanja informacij o storitvah v obliki brošur in na internetu. Uvedeni so bile tudi informacijske pisarne in svetovalci, ki strankam zagotavljajo informacije ves poslovni čas (ne samo med uradnimi urami). Drugi ukrep za zagotavljanje informacijske podpore uporabnikom pa je Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, ki ima številne informacije, ki so pomembne za stranko v upravnem postopku. (Ministrstvo za javno upravo, 2009)

Zanesljivost

Udeležene stranke v upravnih storitvah si želijo zanesljivosti državnih organov. Tako je tudi zanesljivost eden od ciljev usmerjenosti k uporabniku. To v praksi pomeni, da želimo z omenjenim ciljem doseči sposobnost državne uprave, da opravi upravno storitev v predpisanem roku. »Skozi zanesljivost lahko na področje usmerjenosti državne uprave k uporabniku uvedemo dva izjemno pomembna pravna instituta, ki bi ju sicer morali uvrstiti med klasična pravna načela. To je načelo predvidljivosti in načelo pravne varnosti.« (Ministrstvo za javno upravo, 2009) Načelo predvidljivosti jamči uporabniku, na podlagi veljavnih pravnih norm, vnaprej predvideno ravnanje upravnega organa. Načelo pravne varnosti je širše in večplastno. Lahko ga predstavimo kot načelo, ki zahteva določnost ali vsaj določljivost pravnega ravnanja uradne osebe.

Primernost osebnega stika

Medčloveški odnosi, katerih del je tudi osebni stik, imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju usmerjenosti k uporabniku. »Cilj se tako loteva povsem nepravnega oziroma neformalnega standarda prijetnih ali vsaj primernih medčloveških odnosov. Temeljni cilj je vzpostaviti delovanje javne uprave, ki bi zadostil vsaj minimumu prijetnosti, prijaznosti, vedrosti državne uprave. Dejstvo je, da narava ljudi daje izjemen poudarek primerni komunikaciji, kar se kaže tudi v tem, da posamezniki pogosto ocenjujemo in vrednotimo delo javnih uslužbencev prav skozi prizmo njihove prijaznosti, nasmejanosti in ustrežljivosti.« (Ministrstvo za javno upravo, 2009)

Odzivnost

Pri zagotavljanju cilja odzivnosti ne gre za hitrost reakcije, pač pa za sposobnost in pripravljenost odzvati se na mnenje uporabnikov. Mnenja uporabnikov mora državna uprava ustrezno ovrednotiti. Potrebno je poudariti, da se tu ne upošteva splošno javno mnenje o državni upravi, pač pa se upoštevajo konkretni predlogi posamezne stranke, ki je prihajala v stik z javnimi uslužbenci.

Stranke v tem odnosu hvalijo, opominjajo, predlagajo, kritizirajo. Pomembno je, da se tovrstna mnenja beležijo in obravnavajo na primernih delovnih sestankih, najbolje na ravni vodstva. Temeljni ukrep za večjo odzivnost državne uprave je obvezno letno ugotavljanje zadovoljstva strank. (povzeto po Ministrstvu za javno upravo, 2009)

2.3 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI

V kolikor želi uprava slediti sodobnemu pojmovanju kakovosti, mora za svoj cilj sprejeti kakovost na ravni popolnosti. Tako kakovost imenujemo šest sigma (angl. Six Sigma Quality) in izhaja iz statističnega parametra (standardni odklon). »V administrativnem pomenu preprosto predstavlja popolnost, saj natančnost v intervalu ± 6 sigma pomeni

3,4 napake na milijon možnosti za napako. Zahteva se ciljni pristop nič napak (angl. zero defect), ki ima ozadje v japonski filozofiji, pri nas pa se uveljavlja s pomočjo standardov ISO in TQM.« (Nemec, str. 2)

Pri temeljnem pojmovanju kakovosti tako ni več glavni poudarek na odkrivanju napak, pač pa na njihovem predhodnem preprečevanju. To pomeni, da mora biti kakovost storitve predhodno načrtovana in zagotovljena v zadanih okvirih. Nadzor nad kakovostjo pa nam služi le za spremljanje in analizo zagotavljanja načrtovane kakovosti storitev.

Sistem javne uprave je že po naravi nagnjen k nadziranju in izvajanju kontrol, tako navzven do drugih institucij kot tudi navznoter, kjer se izvaja notranji nadzor. Kontrola in nadzor sta v upravi trenutno temeljna vzvoda zagotavljanja kakovosti. Glede na sodobno pojmovanje kakovosti se pojavi vprašanje, ali je kontrola sploh potrebna, in če je potrebna, kakšno kontrolo potrebujemo. Stroga kontrola je potrebna takrat, ko so storitve drugačne od predpisanih (načrtovanih). Kadar pa so storitve izvedene v skladu z zastavljenimi načrti, izvajanje kontrole ni tako nujno oz. je nepotrebno.

Po zgledu gospodarstva je potrebno tudi v javni upravi zagotavljati kakovost v vseh fazah upravnega dela. Pri opravljanju upravnega dela mora biti velik poudarek na samokontroli uslužbencev. Tako se lahko doseže cilj po že v prvo pravilno opravljeni storitvi. Zavedati se moramo, da napake in sama kontrola stanejo. Kot sistem vodenja kakovosti se je v upravo v vse faze izvajanja storitve vpeljal sistem vodenja kakovosti po standardu ISO. S preventivnimi in konkretnimi ukrepi, izvajanjem cikla PDCA¹, ter izvajanjem nenehnega izboljševanja procesa se uprava postopno preusmerja z iskanja napak na odstranjevanje njihovih vzrokov. (povzeto po Nemec, str. 2–3)

Uvajanje sistema standarda kakovosti po merilih ISO v upravno okolje predstavlja velik izziv. Izkušnje uvajanja sistema kakovosti v drugih storitvenih dejavnostih so lahko le delno uporabljene, saj upravni postopek predstavlja posebnost. Sama priprava uvajanja sistema ISO zahteva specifičen pristop, saj zakonska regulativa (zakoni, uredbe, pravilniki itd.) vpliva in določa skoraj vsak postopek, ki se odvija v upravi. (Upravna enota Ljutomer, 1998)

¹ Demingov krog »PDCA« je podrobneje predstavljen v poglavju o celovitem vodenju kakovosti.

3 CELOVITO IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI STORITEV V SLOVENSKI JAVNI UPRAVI

Kakovost storitev postaja ključni element poslovanja javne uprave. Vpeljuje se metoda celovitega vodenja kakovosti TQM (angl. Total Quality Management). Za doseg tega cilja so bila razvita posebna orodja odličnosti (EFQM, CAF, PRSPO), s katerimi bo mogoče doseči zastavljene cilje. V organizacije v javnem sektorju pa je bil vpeljan prilagojen model CAF oz. metoda skupnega ocenjevalnega okvira. Struktura CAF modela je pravzaprav identična modelu odličnosti EFQM. »Model EFQM temelji na predpostavki: rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov.« (Kern Pipan, et al., str. 9)

Model je nastal kot pripomoček pri posodabljanju vladnih služb Evropske unije. Leta 1998 je med predsedovanjem Avstrije EU nastala ideja o ustanovitvi skupnega evropskega modela kakovosti, ki bi ga bilo mogoče udejanjiti v javnem sektorju kot orodje organizacijskega samoocenjevanja. Sprejeta je bila odločitev o razvoju skupnega ocenjevalnega okvira CAF. Metoda je bila razvita na podlagi analiz, ki so jih razvili Evropski skladi za vodenje kakovosti (EFQM), akademija Speyer in Evropski inštitut za javno upravo. (Stres in Thijs, 2005, str. 21)

V Sloveniji je bila leta 2002 ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje CAF v slovensko upravo. Medresorska delovna skupina je delovala v sklopu Ministrstva za notranje zadeve. Primarna naloga delovne skupine je bila zagotoviti različico CAF, ki bi ustrezala slovenskemu sistemu, ob tem pa tudi usposobiti ocenjevalce po modelu odličnosti EFQM, na kateremu temelji model CAF. (povzeto po Ministrstvu za javno upravo)

CAF je od leta 2002 do danes izpeljalo okoli 80 upravnih organizacij, ki se tako pridružujejo skupno 900 uporabnikom modela CAF po Evropi in širše po svetu. Model omogoča primerljivost organizacij, pri čemer je primerjanje za monopolni javni sektor nadomestek konkurence, ki vzpostavlja večjo inovativnost in kakovost storitev.

Za Slovenijo kot članico v Evropski uniji je tako vzpostavlja globalna primerljivost organizacij. Slovenija tako že dobrih deset let beleži rezultate na področju kakovosti.

Primerljivost modela pa ni omejena le na krog istovrstnih oz. povezanih javnih organizacij, saj model EFQM/CAF prek primerjanja med javnim in zasebnim sektorjem podaja osnovo za interaktivni prenos dobrih praks med javnim in zasebnim sektorjem in sinergično javno-zasebno partnerstvo.

Zato je še vedno potrebno stremeti k nadaljnjemu razvoju ne le po kakovosti doseganja zastavljenih ciljev ter pričakovanj uporabnikov storitev, temveč po doseganju odličnosti in njenemu preseganju. (povzeto po Kovač, Polona, Srečko Devjak, v Kovač, Grošelj, str. 9–10)

3.1. PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSP0)

»Kot rezultat učinkovitega vodenja kakovosti se organizacijam, ki so v svoje postopke poslovanja vpeljale standarde kakovosti, podeljuje Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP0). Slovenija je leta 1998 sprejela zakon o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki temelji na istem modelu odličnosti kot evropska nagrada za kakovost in nudi možnost primerjanja z drugimi evropskimi in svetovnimi organizacijami.« (Marolt in Gomišček, 2005, str. 527)

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti.

Namenjeno je vsem organizacijam v zasebnem in javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistema kakovosti ISO 9000. Priznanje spodbuja slovenske organizacije k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti. Ob tem pa tudi načrtovanje in izvajanje kakovosti procesa in zagotavljanje konkurenčnosti proizvodov in storitev.

Priznanje sestoji iz listine in skulpture. Vlada Republike Slovenije kot nosilka priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost imenuje Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Odbor dodeljuje priznanje glede na velikost podjetja – velika podjetja (nad 250 zaposlenih), majhna in srednja podjetja (do 250 zaposlenih) – ter od leta 2004 tudi javnemu sektorju.

Nagrado PRSP0 nagrajencem izroči predsednik Vlade Republike Slovenije na slovesnosti enkrat letno. (Ministrstvo za visoko znanost in tehnologijo, 2010)

3.1.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SISTEMA PRSP0

Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (odbor PRSP0) za namen podelitve poslovne odličnosti imenuje ocenjevalno komisijo. Ocenjevalno komisijo sestavljajo razsodniška skupina, ocenjevalci in vodilni ocenjevalci.

Razsodniško skupino PRSP0 sestavlja sedem članov. Med njimi so štirje predstavniki zasebnega sektorja in trije predstavniki javnega sektorja. Predsednika in podpredsednika

izvolijo člani iz svojih vrst. Glavni nalogi skupine sta predvsem skrb za pravilnost celotnega postopka in priprava predlogov za odbor. Razsodniška skupina je oblikovana za obdobje treh let.

Skupino ocenjevalcev in vodilnih ocenjevalcev sestavlja najmanj šest članov. Člani so izbrani izmed vodstvenih delavcev in strokovnjakov, ki so z rezultati svojega dela dokazali svojo odličnost na področju poslovanja in kakovosti v gospodarskih organizacijah in zavodih ter ustanovah. Vodilni ocenjevalci in ocenjevalci so imenovani za obdobje enega leta na predlog Urada RS za meroslovje (MIRS) ob predhodnem dogovoru z razsodniško skupino.

Ocenjevanje poteka na podlagi Zakona o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, številka 83/03). Odbor za priznanja vsako leto objavi Javni razpis za zbiranje vlog za priznanje RS za poslovno odličnost. Objavljen razpis opredeljuje pogoje za prijavo in razpisna merila, po katerih se vloge prijavljenih obravnavajo. Komisije vloge obravnavajo ločeno, nato sledi usklajevanje mnenj ter obisk pri prijavitelju. Tako se preveri samoocenjevanje prijavitelja ter splošno vzdušje v organizaciji. Po zaključenem procesu vsak od prijaviteljev prejme končno poročilo o ocenjevanju. (povzeto po Kern Pipan, et al., 2006, str. 10)

Kot že rečeno, se v postopku ocenjevanja natančno pregleda vseh devet meril samoocenjevanja. Kot primer bom predstavil pet podmeril pri merilu proces (Marolt in Gomišček, 2005, str. 531–532):

b) Kako organizacija sistematično snuje in upravlja svoje procese:

- snovanje procesov organizacije vključno s ključnimi procesi, ki so potrebni za izvajanje politike in strategije;
- vzpostavljanje sistema za upravljanje procesov, ki se bodo uporabljali;
- uporaba sistemskih standardov, ki zajemajo sistemske kakovosti ISO 9000, okoljske sisteme, sisteme poklicnega zdravja in varnost pri upravljanju procesov;
- uvajanje meril procesov in postavljanje ciljnih vrednosti zanje ter
- reševanje problemov povezav na stičišču procesov organizacije z zunanjimi partnerji.

c) Kako organizacija po potrebi z inovacijami izboljšuje procese:

- prepoznavanje in prednosti razvrščanja priložnosti za izboljšave ter drugih sprememb tako prestopnih kot prebojnih;
- uporaba rezultatov poslovanja in dojetanj ter informacij, dobljenih z učenjem, za določanje prednostnih nalog in ciljnih vrednosti izboljševanj ter uradno izboljšanih načinov poslovanja;
- spodbujanje in uveljavljanje ustvarjalnih in inovativnih talentov zaposlenih, kupcev in partnerjev pri postopkih in prebojnih izboljšavah;
- odkrivanje in uporaba novih procesnih zasnov, operativnih načel in tehnologij, ki to omogočajo;
- vzpostavljanje ustreznih načinov za uvajanje sprememb;

- vodenje in preverjanje uvajanja novih ali spremenjenih procesov;
- obveščanje vseh udeleženi strani o spremembah procesov;
- zagotavljanje usposabljanja zaposlenih za izvajanje novih ali spremenjenih procesov pred njihovo uvedbo ter
- zagotavljanje, da bodo spremembe procesov dosegle predvidene rezultate.
 - d) Kako organizacija snuje in razvija proizvode in storitve na podlagi potreb in pričakovanj kupcev:
 - uporaba tržnih raziskav, anketiranja kupcev ter drugih oblik povratnih informacij za ugotavljanje potreb in pričakovanj kupcev;
 - predvidevanje in prepoznavanje izboljšav, katerih cilj je izboljšati proizvode oz. storitve;
 - snovanje in razvijanje novih proizvodov po merilih kupcev oz. uporabnikov storitev ter
 - uporaba ustvarjalnosti in inovativnosti pri razvijanju novih proizvodov ter razvoj novih proizvodov.
 - e) Kako organizacija proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira:
 - proizvodjanje ali pridobivanje proizvodov in storitev v skladu z zasnovo in razvojem;
 - obveščanje, trženje in prodaja proizvodov;
 - dobavljanje proizvodov in storitev kupcem ter
 - servisiranje proizvodov in storitev.
 - f) Kako organizacija upravlja in izboljšuje odnose s kupci:
 - ugotavljanje in izpolnjevanje zahtev kupcev po vsakodnevni stikih;
 - obravnavanje povratnih informacij, pridobljenih pri vsakodnevni stikih s kupci, vključno s pritožbami;
 - proaktivno zavzemanje za kupce v smislu opredelitve in reševanja njihovih potreb, pričakovanj in skrbi;
 - spremljanje prodaje, servisiranja in drugih stikov, da se ugotovi stopnja zadovoljstva kupcev z izdelki, storitvami ter drugimi prodajnimi in servisnimi procesi;
 - prizadevanje za vzdrževanje ustvarjalnosti in inovativnosti v prodajnih in servisnih razmerjih s kupci ter
 - redno spremljanje anket ali drugih oblik strukturiranega zajemanja podatkov in zbiranje podatkov pri dnevni stikih s kupci za ugotavljanje in izboljšanje ravni zadovoljstva kupcev z odnosom med njimi in organizacijo.

3.2 GLAVNE ZNAČILNOSTI MODELA SKUPNEGA OCENJEVALNEGA OKVIRA – CAF

Po navedbah je CAF (common assessment framework), model skupnega ocenjevalnega okvira, orodje, ki se nudi kot pomoč pri uporabi tehnik upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti delovanja. CAF je namenjen organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi. Model predstavlja enostaven okvir za uporabo in je primeren za samoocenjevanje organizacij javnega sektorja. »Samoocenjevanje pomeni obsežen, sistematičen in reden

pregled dejavnosti in rezultatov organizacije s sklicevanjem na model odličnosti CAF«. S samoocenjevanjem lahko organizacija jasno razloči svoje prednosti in področja, na katerih bi lahko bila boljša.

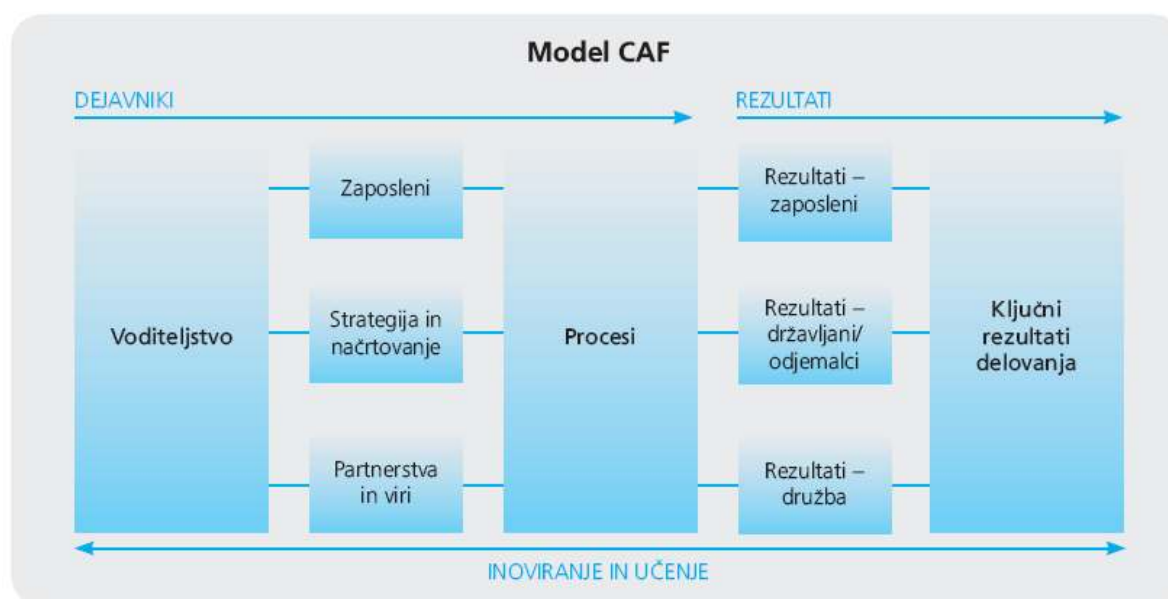
Štirje glavni nameni modela CAF so:

1. Zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju.
2. Služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije.
3. Delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti.
4. Omogočiti lažjo primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju (angl. benchmarking).

(povzeto po: Marolt in Gomišček, 2005, str. 546–547)

Organizacija si z uporabo modela CAF zagotovi učinkovit okvir za začetek stalnega izboljševanja procesov, s katerimi dosega poslovne rezultate, pri čemer koristi sposobnosti zaposlenih. (Borko, 2001, str. 2) »Model CAF je namenjen uporabi na vseh ravneh javnega sektorja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Mogoče ga je uporabiti v različnih okoliščinah, npr. kot del sistematičnega reformnega programa ali pa kot podlago za ciljno usmerjeno prizadevanje za izboljšave v javnih organizacijah. V nekaterih primerih, predvsem v zelo velikih organizacijah, bi bilo mogoče samoocenjevanje uvesti v samo del organizacije. Model predstavlja vse vidike organizacije, ki morajo biti vključeni v pravilno vodenje organizacije, da se dosežejo želeni rezultati.« (States in Thijs, 2005, str. 22) Vsi omenjeni elementi predstavljajo devet meril, ki so podrobneje opredeljena v 27 podmerilih.

Slika 1: Model CAF



Vir: Kern Pipan et al., 2006, str. 7

Pri ocenjevanju organizacije lahko uporabimo vse elemente v tabeli, ki služijo kot kriterij pri uveljavljanju celovitega upravljanja kakovosti (TQM). Model se uporablja kot merilno sredstvo, s katerim je mogoče hitro pregledati vsakega od devetih dejavnikov, in tako ugotoviti številne močne in šibke točke, ki so takojšnja podlaga za številne projektne izboljšave. (povzeto po States in Thijs, 2005, str. 23)

Merila od ena do pet obravnavajo značilnosti dejavnikov organizacije, ki določajo, kaj organizacija dosega in kako se loteva svojih nalog, da bi dosegla želene cilje. S šestim merilom se ocenjevanje preusmeri od dejavnikov k rezultatom.

Merila za dejavnike:

- Prvo merilo: Voditeljstvo
- Drugo merilo: Strategija in načrtovanje
- Tretje merilo: Zaposleni
- Četrto merilo: Partnerstva in viri
- Peto merilo: Procesi

Merila za rezultate:

- Šesto merilo: Rezultati – državljani/uporabniki storitev
- Sedmo merilo: Rezultati – zaposleni
- Osmo merilo: Rezultati – družba
- Deveto merilo: Ključni rezultati delovanja

(Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, 2007, str. 5)

Šesto merilo je ključni dejavnik ugotavljanja zadovoljstva strank s storitvami javnega servisa. V nadaljevanju naloge bo slednje najpomembnejše merilo.

3.3 MERILO ZADOVOLJNI UPORABNIKI

Organizacije javne uprave imajo kompleksen odnos z javnostjo. Kadar organizacija zagotavlja storitve neposredno, ga lahko označimo kot odnos z odjemalci, kadar pa je vključena v opredeljevanje in uveljavljanje okolja, v katerem poteka gospodarsko življenje, ga lahko opredelimo kot odnos z državljani. Ker meja med odjemalci in državljani ni povsem jasno opredeljena, ga lahko opredelimo kot odnos z uporabniki. Pri zadovoljstvu uporabnikov je potrebno posebej poudariti, da pričakovanja uporabnikov zadovolji le celovit pristop h kakovosti.

Vlada je merilo implementirala v Uredbi o upravnem poslovanju. Tako morajo organi javne uprave predvidoma enkrat letno izvesti anketo o ugotavljanju zadovoljstva uporabnikov.

Pri izvajanju tega merila morajo organizacije pretehtati, kakšne rezultate so dosegli v svojem prizadevanju za izpolnjevanje potreb in pričakovanj uporabnikov.

Pri merjenju zadovoljstva uporabnikov je pomembno izmeriti:

- rezultate, povezane s splošno podobo organizacije (npr. prijaznost in pravično obravnavanje, prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij);
- rezultate, povezane z vključevanjem in sodelovanjem;
- rezultate, povezane z dostopnostjo (npr. uradne ure in odzivni čas, vse na enem mestu), ter
- rezultate, povezane s proizvodi in storitvami (npr. kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, čas obdelave, kakovost nasvetov uporabnikom).

Kazalniki meritev, usmerjenih k uporabnikom (Kern Pipan, 2007, str. 25):

a) Kazalniki splošne podobe organizacije:

- število in obdelovalni čas pritožb (npr. reševanje nasprotij interesov);
- zaupanje javnosti v organizacijo ter njene storitve in proizvode;
- čas čakanja;
- čas izvedbe storitev;
- usposabljanje zaposlenih za uspešno in prijazno obravnavanje uporabnikov (npr. strokovnost in prijaznost komuniciranja z njimi ter reševanje njihovih problemov) ter
- kazalniki skladnosti z vidika različnosti in spola.

b) Kazalniki vključevanja:

- vključevanje zainteresiranih strani v snovanje in zagotavljanje storitev in proizvodov ter v snovanje procesov odločanja;
- sprejeti in zapisani predlogi;
- uvajanje in obseg uporabe inovativnih načinov dela z uporabniki;
- kazalci, povezani s proizvodi in storitvami;
- doslednost pri izvajanju objavljenih standardov storitev (npr. t. i. državljanske listine);
- število vlog, zavrženih zaradi napak, in/ali število zadev, potrebnih ponovnega obravnavanja oziroma povračila stroškov, ter
- koliko si organizacija prizadeva za izboljšanje razpoložljivosti, točnosti in preglednosti informacij.

3.4 KLJUČNE PREDNOSTI MODELA CAF

Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti (TQM) enostaven model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (npr. model Speyer ali EFQM). Prednost CAF modela je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako lahko prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti.

Ključne prednosti modela CAF (Kovač, 2002, 47–48):

- integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela);
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja;
- zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
- ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja vez med modeli;
- organizacije lahko CAF uporabljajo svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen;
- model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na nacionalni, regionalni in lokalni upravni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
- možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja, zunanjšega ocenjevanja in nagrajevanja (lahko alternativno ali v zaporednih fazah);
- relativna ohlapnost meril, ki upoštevajo različna izhodiščna stanja posameznih organizacij;
- posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

V tabeli 1 in 2 sta predstavljeni ocenjevalni lestvici za rezultate in dejavnike. Razvidno je, da ocenjevanje poteka šeststopenjsko, od ocene 0 do 5.

Tabela 1: Ocenjevalna lestvica za rezultate

Ocena	
0	Rezultati se ne merijo.
1	Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
2	Rezultati kažejo skromen napredek.
3	Rezultati kažejo znaten napredek.
4	Doseženi so odlični rezultati in narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
5	Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi ustreznimi organizacijami (angl. benchmarking).

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, str. 547–548

Tabela 2: Ocenjevalna lestvica za dejavnike

0	Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
1	Pristop je načrtovan – P (angl. plan – načrtuj).
2	Pristop je načrtovan in se izvaja – D (angl. do – izvršitev).
3	Pristop je načrtovan, se izvaja in preverja – C (angl. check – preverjanje).
4	Pristop je načrtovan, se izvaja in preverja na podlagi podatkov, pridobljenih z benchmarkingom, in je ustrezno prilagojen – A (angl. act – ukrepanje).
5	Pristop je načrtovan, se izvaja, preverja na podlagi podatkov, pridobljenih z benchmarkingom, je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, str. 547–548

3.5 POMEN OCENJEVANJA DEJAVNIKOV ZA SISTEM STALNEGA IZBOLJŠEVANJA – PROCESNI PRISTOP

Sama izvedba ocenjevanja dejavnikov nima velikega pomena, če je ne uporabimo kot del procesa nenehnega izboljševanja poslovnega procesa. Cikel, ki se pojavi v ocenjevalni lestvici za dejavnike PDCA, torej načrtuj – izvrši – preveri – ukrepaj², je splošno uporabno zaporedje korakov za stalno izboljševanje. Cikel lahko predstavimo kot krog štirih temeljnih aktivnosti. Pri nenehnem izboljševanju vedno težimo k izboljševanju obstoječega.

Samoocenjevanje kot del cikla PDCA

Samoocenjevanje mora postati sestavni del letnih ciklov načrtovanja, s hkratnim vplivom na strateško načrtovanje in letne dopolnitve ter tekoče načrtovanje. Ko se to zgodi, samoocenjevanje postane faza »preveri« v ciklu PDCA. Ta faza se začne z obravnavo letnega načrtovanja izboljšav »načrtuj« (kot sestavni del poslovnega načrta) in se nadaljuje čez leto skozi fazo »izvedi«, ko uvajamo izboljšave. Faza »ukrepaj«, se začne z raziskavo samoocenjevanja in konča z ustreznimi odločitvami. (Conti, 1998, str. 51–53)

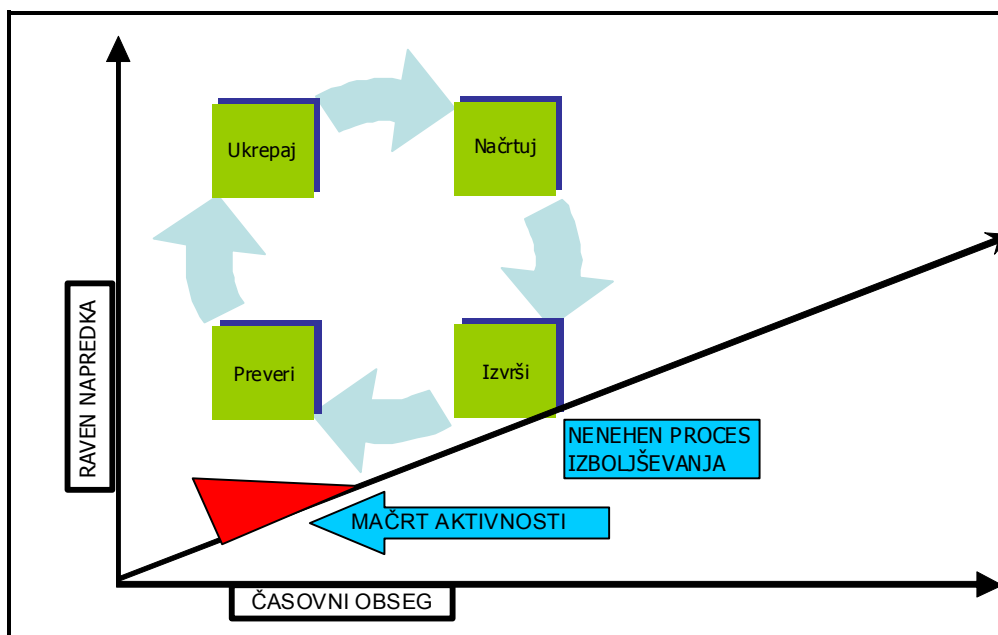
Koraki cikla načrtuj – izvrši – preveri – ukrepaj so (Žurga, 2005, str. 5):

- **Načrtuj:** Začnemo z ugotavljanjem obstoječega stanja. Pred samo izdelavo načrta za izboljšanje je treba dokumentirati obstoječe stanje. Na tej podlagi bomo lahko pozneje ugotavljali in vrednotili učinke izvedenih ukrepov.
- **Izvrši:** Načrt uresničimo. Pri tem evidentiramo podatke o novem delovanju sistematično in na način, ki bo omogočal njihovo poznejše ovrednotenje.
- **Preveri:** Vrednotenje zbranih podatkov o delovanju (iz prejšnjega koraka), da ugotovimo, kakšne učinke so imeli sprejeti ukrepi ter kako so bili doseženi postavljeni cilji.

² T. i. Demingov krog (po D. E. Demingu) ali cikel PDCA: Plan – Do – Check – Act.

- **Ukrepaj:** Glede na rezultate vrednotenja sprejmemo ustrezne ukrepe. Če so bili ti uspešni, izvedene ukrepe institucionaliziramo: dokumentiramo in sprejmemo jih kot nove standarde delovanja, ki jih posredujemo vsem zaposlenim v procesu; zaposlene usposobimo za uporabo novega standarda. Če so bili ukrepi neuspešni, je treba spremembe zavrniti ter znova zagnati celoten krog, vendar ob spremenjenih vhodnih parametrih.

Slika 2: Demingov krog



Vir: William Edwards Deming

Poleg cikla nenehnega izboljševanja v proces nenehnega izboljševanja sodi še:

- menedžment s planiranjem;
- odločanje na podlagi podatkov in informacij ter
- standardizacija, ki je temelj izboljševanja. Standard lahko opredelimo kot najboljšo znano metodo ali način opravljanja dane naloge ali aktivnosti, vključno s sredstvi za merjenje njihove delovne izvedbe. Standard je potrebno nenehno izboljševati in z izboljšavami seznanjati zaposlene v organizaciji, da se lahko po njih ravna.

4 ANKETNI SISTEM SERVQUAL

Model SERVQUAL je najprimernejši za merjenje kakovosti storitev. Usmerjen je na zaznavanje uporabnikovega zaznavanja kakovosti storitev oz. uporabnikovo zadovoljstvo s sprejeto storitvijo. Njegovi avtorji (Parasuraman, Zeitham in Berry) so razvili lestvico merjenja kakovosti storitev, ki je v bistvu način merjenja razkoraka – vrzeli v dojetanju kakovosti storitev, kot rezultatu primerjave med pričakovano in zaznano kakovostjo izvedene storitve. (Marolt, Janez, Boštjan Gomišček, 2005, str. 150)

Originalna različica merilnega instrumenta SERVQUAL zajema deset dimenzij kakovosti storitev: zanesljivost, odzivnost, dostopnost, vljudnost, komunikacijo, verodostojnost, varnost, razumevanje/poznavanje odjemalcev. Kasneje so sistem skrčili na pet večjih razsežnosti:

- **R**eliability (zanesljivost)
- **A**ssurance (zaupanje)
- **T**angibles (občutljivost)
- **E**mpathy (empatija)
- **R**esponsiveness (odzivnost)

Ta obseg je v literaturi pogosto omenjen kot kratica RATER – ocenjevalci.

Bistvo tega instrumenta je v vrzeli (razliki) med pričakovanji odjemalca in njegovim dojetanjem neke storitve. Avtorji modela SERVQUAL določajo kakovost storitev kot relacijo: $Q = P - E$, kjer je:

E – pričakovana storitev uporabnika

P – zaznana storitev uporabnika

Q – kakovost

Kakovost storitev je opredeljena kot vrzel med pričakovano in zaznano kakovostjo storitev. V kolikor so ocene kakovosti skladne z ocenami pričakovanja, je kakovost storitev zadovoljiva, v kolikor je zaznana kakovost storitev večja od pričakovane, je kakovost storitev odlična, v kolikor je pričakovana kakovost manjša od zaznane, je uporabnik storitev nezadovoljen. (PFO, 1998)

4.1 IMPLEMENTACIJA MODELA NA UPRAVNE ENOTE

»V skladu s 17. členom Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05) organi, ki poslujejo s strankami, najmanj enkrat letno izvedejo postopek ugotavljanja kakovosti storitev glede načina poslovanja javne uprave s strankami. Postopek ugotavljanja kakovosti se izvede na podlagi metodologije, ki jo določi minister, pristojen za upravo. Uredba določa le ugotavljanje zadovoljstva strank, medtem ko se zadovoljstvo zaposlenih ugotavlja kot eno od menedžerskih orodij.« (MJU, 2005)

Anketo je v letu 2001 prvič izvedlo 15 upravnih enot, v letu 2002 približno 9 upravnih enot, v letu 2003 skoraj vse upravne enote. V letu 2004 so anketo o zadovoljstvu zaposlenih in strank izvedle skoraj vse upravne enote:

- **za zaposlene** je anketo izvedlo 57 upravnih enot – to je 2321x vnos in obdelava vprašalnikov,
- **za stranke** je anketo izvedlo vseh 58 upravnih enot – to je 13600x vnos in obdelava anketnih vprašalnikov.

Projekt se izvaja celovito na več projektnih enotah (oddelkih), od katerih vsak predstavlja del celote. Tako se rezultati merijo po posameznih oddelkih, tako pridobljeni rezultati pa se zberejo v skupno oceno zadovoljstva uporabnikov UE.

Vprašalnik za testiranje zadovoljstva strank je sestavljen tako, da uporabnik storitev odgovarja na vprašanja:

- o urejenosti prostorov, opreme in okolja;
- o dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij;
- o ustrezni hitrosti reševanja postopkov (zadev);
- o izvajanju storitev v skladu z obljubami;
- o reševanju zadeve na enem mestu;
- o pripravljenosti pomagati uporabniku (stranki);
- o znanju zaposlenih, ki izvajajo storitve;
- o tem, ali zaposleni pri strankah vzbujajo zaupanje;
- o tem, ali se zaposleni individualno zavzamejo za stranko;
- o tem, ali si zaposleni prizadevajo zadovoljiti potrebe strank, ter
- o lastnostih zaposlenih (urejen, korekten, pozoren, strokoven, prijazen).

V prvem delu anketiranec odgovarja na vprašanja, kakšna bi morala biti storitev, v drugem delu pa na vprašanja, kakšno storitev je organizacija v resnici ponudila. Za obe obliki trditve se uporablja Likertova lestvica, kjer anketiranci ocenjujejo trditve po pomembnosti v razkoraku od 1 do 5: »1 – absolutno se ne strinjam, 5 – absolutno se strinjam«.

4.2 KRITIKE SISTEMA SERVQUAL

Navkljub veliki priljubljenosti in široki apliciranosti je model SERVQUAL predmet številnih kritik. Kritiki mu največkrat očitajo, da ne ločuje kakovosti storitev od zadovoljstva in ne ugotavlja akcijske komponente storitev. Da bi odgovorila na nastale pomanjkljivosti, sta Cronin in Taylor razvila sistem SERVPERF. (PFO, 1998)

SERVPERF meri le uporabnikovo zaznavo kakovosti storitev, ne pa tudi njegovih pričakovanj. Avtorja sta v teorijskem in operativnem elaboratu dokazala, da SERVPERF kakovost storitev meri natančneje kot SERVQUAL. Največ kritik leti na vrzel (razlika med pričakovanji in zaznana storitvijo), saj naj ta ne bi kazala prave kakovosti storitve. Model SERVPERF meri le uporabnikovo zaznavo kakovosti storitev, ne pa tudi njihovih pričakovanj. Študija o odnosu

med kakovostjo storitev, zadovoljstvom uporabnikov in namenom ponovnega nakupa določene storitve je pokazala, da kakovost storitev pozitivno vpliva na zadovoljstvo porabnikov, le-to pa nedvomno bolj vpliva na ponoven nakup, kakor kakovost storitev. Ugotovila sta tudi, da storitvena podjetja prvenstveno ne bi smela stremeti za uresničitvijo strategije izboljšanja kakovosti, pač pa za povečanjem zadovoljstva uporabnikov storitev. Četudi imajo korist, cena in dostopnost storitev velik vpliv na povečanje zadovoljstva, pa imajo izredno majhen vpliv na vtis o povečanju kakovosti storitev. V njuni empirični študiji se je pokazalo, da je model SERVQUAL postregel z dobrimi rezultati v dveh od štirih preučevanih industrij, model SERVPERF pa v vseh štirih. (Cronin, Taylor, v Semolič, 2004, str. 22)

5 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK NA UE MOZIRJE

5.1 PREDSTAVITEV UE MOZIRJE

Zgornja Savinjska dolina je hribovita pokrajina v porečju Savinje v zgornjem toku. Ime je dobila po reki in ne označuje le doline neposredno ob njej, temveč celotno ozemlje v njenem porečju. Območje se razprostira na 508 km² in je po velikosti na 11. mestu med 58 teritorialno organiziranimi organi, ki upravljajo naloge na prvi stopnji. Po registru prebivalstva je (na dan 31. 12. 2004) na območju, ki ga pokriva, živel 16.790 prebivalcev. Največje naselje v dolini je Mozirje, kjer je sedež UE.

UE je v skladu z zakonom organizirana za območje lokalnih skupnosti: Mozirje, Nazarje, Rečica ob Savinji, Ljubno ob Savinji, Gornji grad, Luče in Solčava. Zaradi teritorialne razdrobljenosti in oddaljenosti od sedeža UE delujejo še krajevni uradi v Solčavi, Lučah, Ljubnem ob Savinji, Gornjem Gradu, Rečici ob Savinji in v Nazarjah.

Slika 3: UE Mozirje



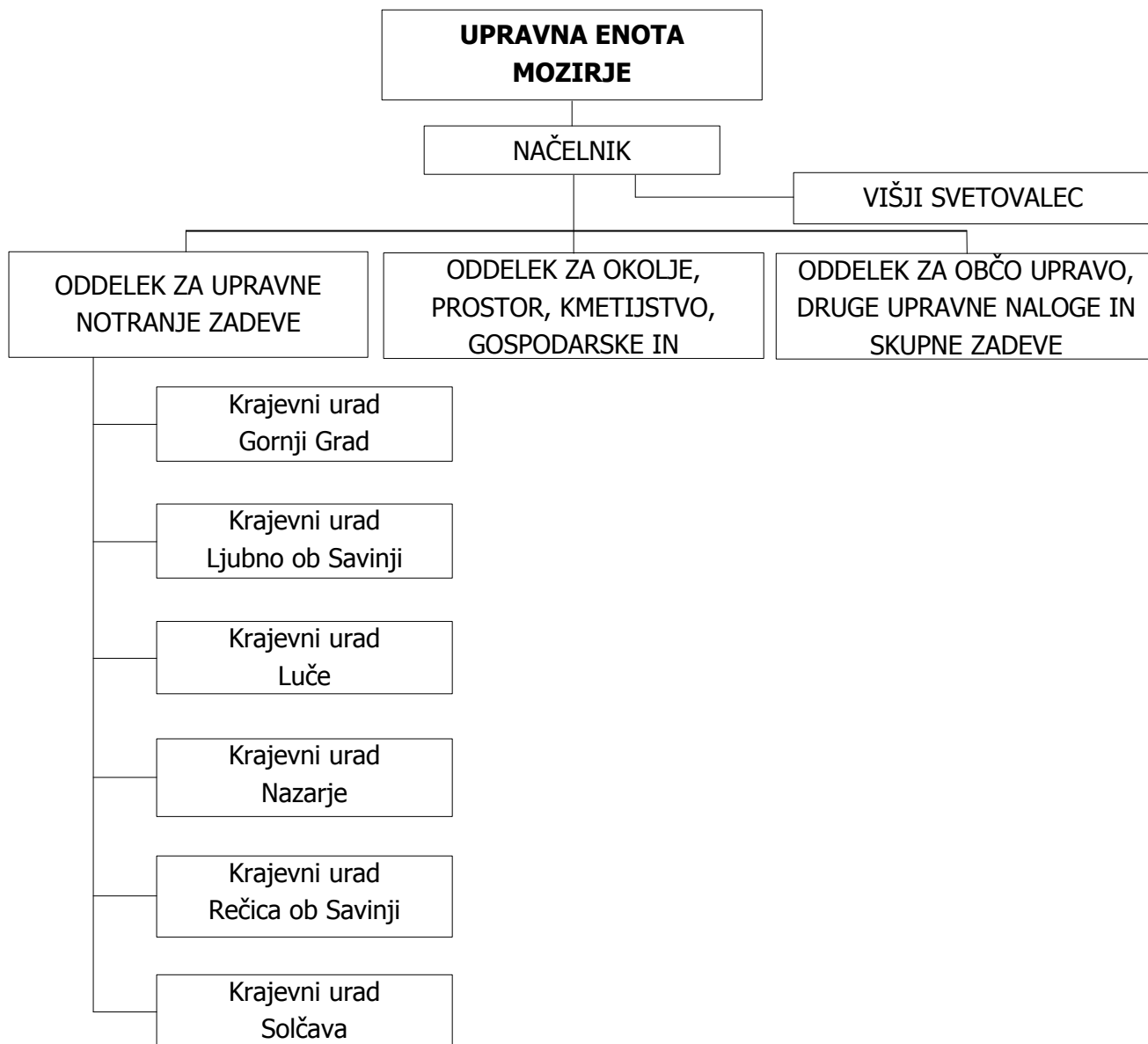
Vir: UE Mozirje

UE opravlja naloge in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena posamezna ministrstva. Izvrševanje teh nalog poteka po naslednjih oddelkih:

- Načelnica UE;
- Oddelek za upravne notranje zadeve;
- Oddelek za okolje, prostor, kmetijstvo in gospodarstvo ter negospodarske dejavnosti;
- Oddelek za občno upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve.

V nadaljevanju si bomo grafično ogledali organizacijsko strukturo UE Mozirje.

Slika 4: Organizacijska struktura UE Mozirje



Vir: UE Mozirje

UE preko svojih oddelkov sledi naslednji zastavljeni viziji, poslanstvu in ciljem.

Vizija UE je biti uspešna upravna enota, kar dosegajo z lastnim razvojem, učinkovitostjo in fleksibilnostjo.

Poslanstvo UE je zakonito in pravočasno reševanje upravnih zadev iz državne pristojnosti na prvi stopnji.

Cilj UE je ustvarjanje učinkovite in prijazne javne uprave, ki deluje v javnem interesu. Najprej so zadovoljni uporabniki, nato pa mora biti UE tudi prijazno delovno okolje za svoje uslužbence.

Prepletajoči se cilj z zadovoljnimi uporabniki in uslužbenci pa pomeni njeno učinkovitost, kar dosegajo z izobraženimi in dobro usposobljenimi zaposlenimi ter z racionalno izrabo finančnih in materialnih virov. Vir: UE Mozirje

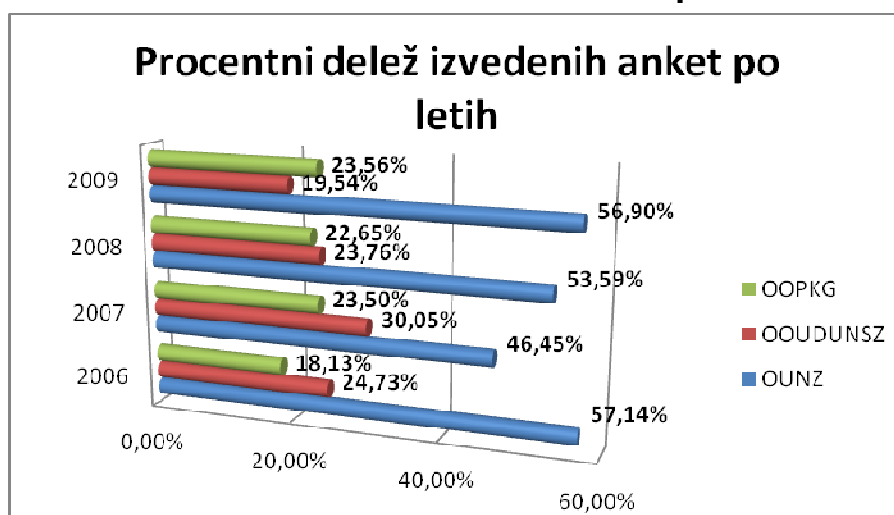
5.2 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV

Eden izmed ciljev UE Mozirje je kakovost storitev. Upravni postopki morajo biti za državljane čim bolj enostavni, dobiti morajo kakovostne informacije, postopki morajo biti časovno hitro izvedeni, potrebna je hitra odzivnost, visoka mora biti tudi kakovost osebnega stika. Kot merilo elementov se redno izvajajo anketna merjenja zadovoljstva. Na podlagi izvedenih anket na UE Mozirje bom skušal predstaviti, kako in koliko so stranke na omenjenem področju dejansko zadovoljne že za obdobje 2006–2009. Anketa je bila izvedena na vseh oddelkih UE. Leta 2006 je bilo na UE izvedenih 182 anket, leta 2007 183 anket, leta 2008 181 anket in leta 2009 174 anket. (Priloga 1)

Razlaga pojmov:

- OUNZ– Oddelek za upravne notranje zadeve
- OOUUDUNSZ – Oddelek za občó upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve
- OOPKG – Oddelek za okolje, prostor, kmetijstvo, gospodarske in negospodarske dejavnosti
- Sprememba (E) – sprememba v oceni zadovoljstva v elementu ali dimenziji, povezani s pričakovanji
- Sprememba (P) – sprememba v zvezi z oceno zaznane situacije
- Kakovost (Q) – razlika med zaznano (P) in pričakovano kakovostjo (E) na elementih ali dimenzijah storitev. Razlika (Q) je izračunana kot $Q = P - E$

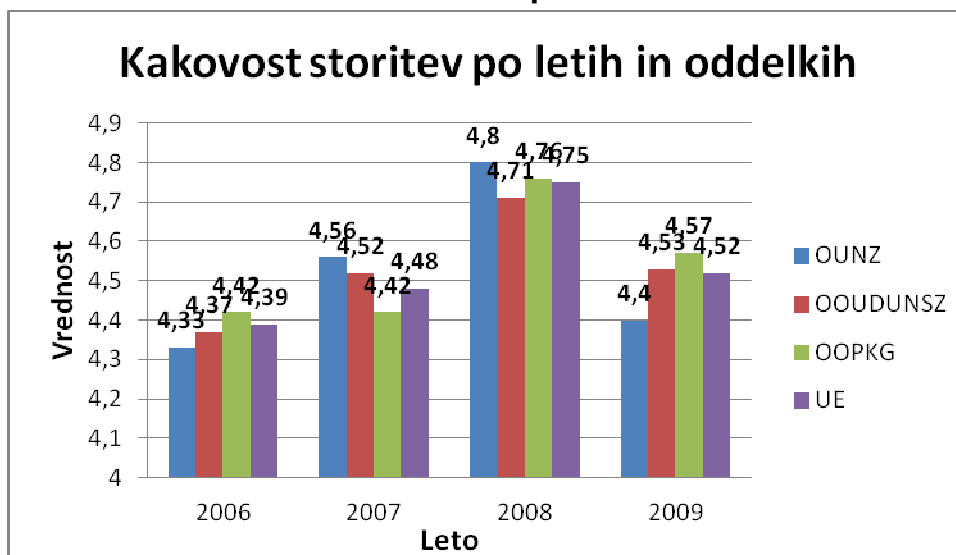
Graf 1: Procentni delež izvedenih anket po letih



Vir: Priloga 1

Graf 1 prikazuje deleže števila izvedenih anket po oddelkih. Največ anketiranih strank obišče oddelk OUNZS, delež se giblje od 46,45 do 57,14 %, na oddelku OODUNSZ se delež giblje od 19,54 do 30,05 %, na oddelku OOPKG pa od 18,13 do 23,56 %.

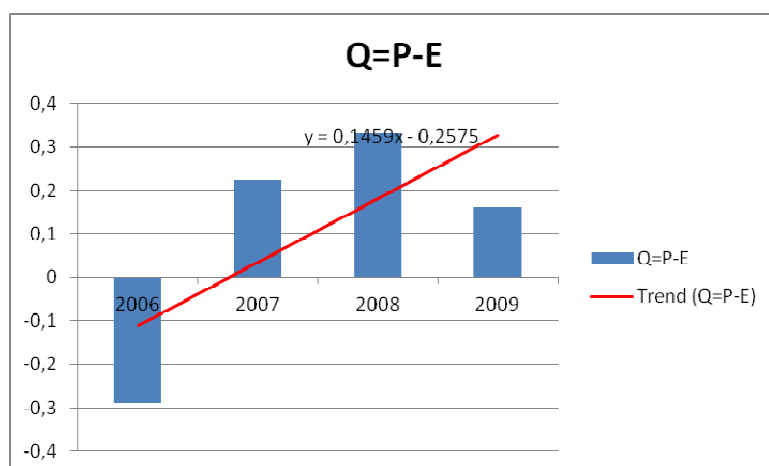
Graf 2: Kakovost storitev po letih in oddelkih



Vir: Priloga 2

Graf 2 prikazuje povprečno oceno zadovoljstva, merjeno na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni najnižjo oceno, 5 pa najvišjo. V letu 2008 je bila ocenjena najvišja stopnja kakovosti na oddelku OUNZ, in sicer 4,8 točke od možnih 5. Leta 2006 je bila na oddelku OUNZ ocenjena najnižja stopnja kakovosti, in sicer 4,33 točke od možnih 5. Gledano za vsa leta je bila najvišja stopnja kakovosti dosežena v letu 2008.

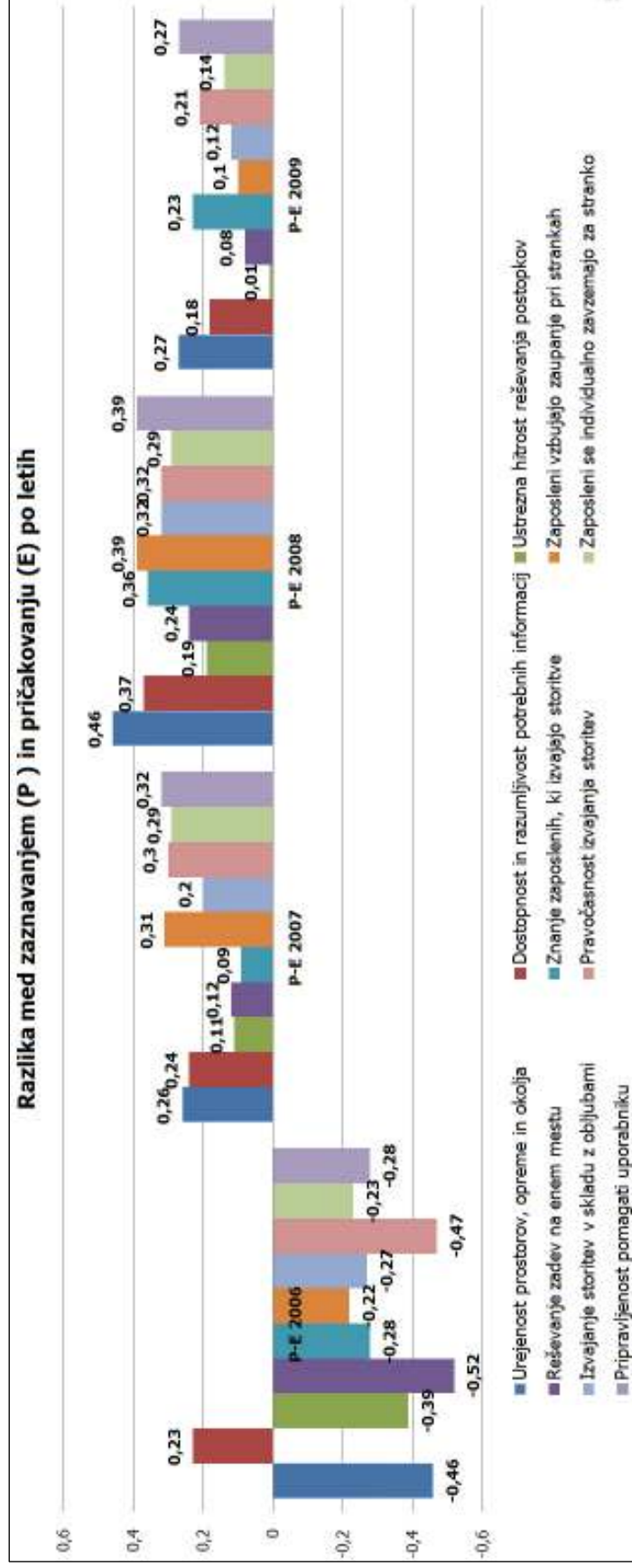
Graf 3: Primerjava trenda kakovosti



Vir: Priloga 2

Graf 3 prikazuje oceno trenda kakovosti storitev po letih. Iz grafa je razvidno, da je trend pozitiven.

Graf 4: Razlika med zaznavanjem (P) in pričakovanju (E) po letih



Vir: Priloga 3

Graf 4 prikazuje kakovost storitve (Q). Kakovost smo dobili tako, da smo od povprečne vrednosti zaznavanja (P) odšteli povprečno vrednost pričakovanj (E). Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je bila najvišja stopnja kakovosti dosežena v letu 2008 na dimenziji urejenosti prostorov in opreme in sicer 0,46, najnižja pa v letu 2006 na dimenziji reševanja zadev na enem mestu in sicer -0,52.

Tabela 3: Primerjava med zaznavanju (P) in pričakovanji (E) po dimenzijah v izbranem letu po oddelkih

	Oddelek								
	OUNZ			OUDUNSZ			OOPKG		
	P	E	Q=P-E	P	E	Q=P-E	P	E	Q=P-E
(R) Zanesljivost	4,41	4,13	0,28	4,49	4,28	0,21	4,27	4,41	-0,14
(A) Zagotovilo	4,44	4,17	0,27	4,41	4,34	0,07	4,28	4,28	0,00
(T) Otipljivost	4,55	4,26	0,29	4,49	4,25	0,24	4,38	4,33	0,05
(E) Empatija	4,44	4,17	0,27	4,32	4,29	0,03	4,22	4,32	-0,10
(R) Odzivnost	4,33	4,17	0,16	4,36	4,19	0,17	4,29	4,31	-0,02

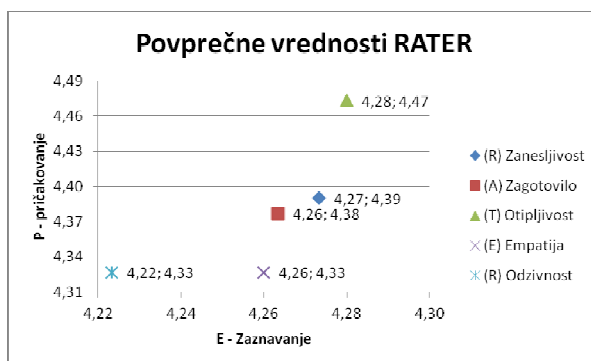
Vir: UE Mozirje

Iz tabele 3 je razvidna razlika med zaznavanju in pričakovanji po dimenzijah v izbranem letu po oddelkih. Oddelek OUNZ je v letu 2009 imel najvišjo zaznavo na področju otipljivosti, in sicer 4,55, najnižjo pa na področju odzivnosti, in sicer 4,33. Ta oddelek je imel zabeležena najvišja pričakovanja na dimenziji otipljivosti, in sicer 4,26, najnižja pa na dimenziji odzivnosti, zagotovila in empatije, in sicer 4,17. Če primerjamo vse oddelke, so zabeležena najvišja zaznavanja na oddelku za OUNZ, in sicer 4,55, najnižja pa na oddelku OOPKG, in sicer 4,22. Če primerjamo pričakovanja, je bila najvišja ocena zabeležena na oddelku OUDUNSZ, in sicer 4,49, najnižja pa na oddelku OUNZ, in sicer 4,13.

Posamezno dimenzijo tvorijo naslednji elementi:

- **zanesljivost:** izvajanje storitev v skladu z obljubami, pravočasnost izvajanja storitev;
- **zagotovilo:** znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev, zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah;
- **odzivnost:** ustrezna hitrost reševanja postopkov, reševanje zadev na enem mestu, pripravljenost pomagati uporabniku;
- **empatija:** zaposleni se individualno zavzemajo za stranko ter
- **otipljivost:** urejenost prostorov, opreme in okolja, dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.

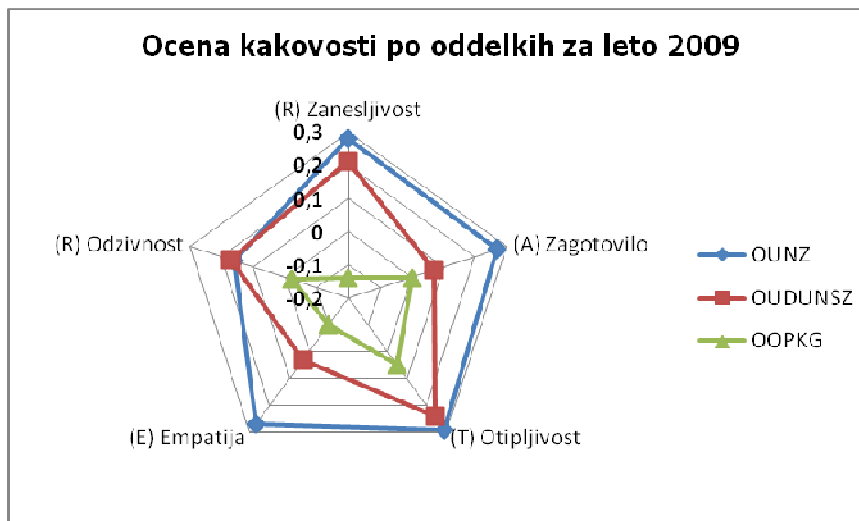
Graf 5: Primerjava med zaznavanju (P) in pričakovanji (E) po dimenzijah v izbranem letu po oddelkih



Vir: Tabela 3

Graf 5 prikazuje povprečne vrednosti dimenzij po vseh oddelkih v letu 2009. Povprečna ocena je prikazana za vse oddelke skupaj. Iz grafa je razvidno, da je bila najvišja stopnja kakovosti dosežena na dimenziji otipljivosti, najnižja pa na dimenziji odzivnosti.

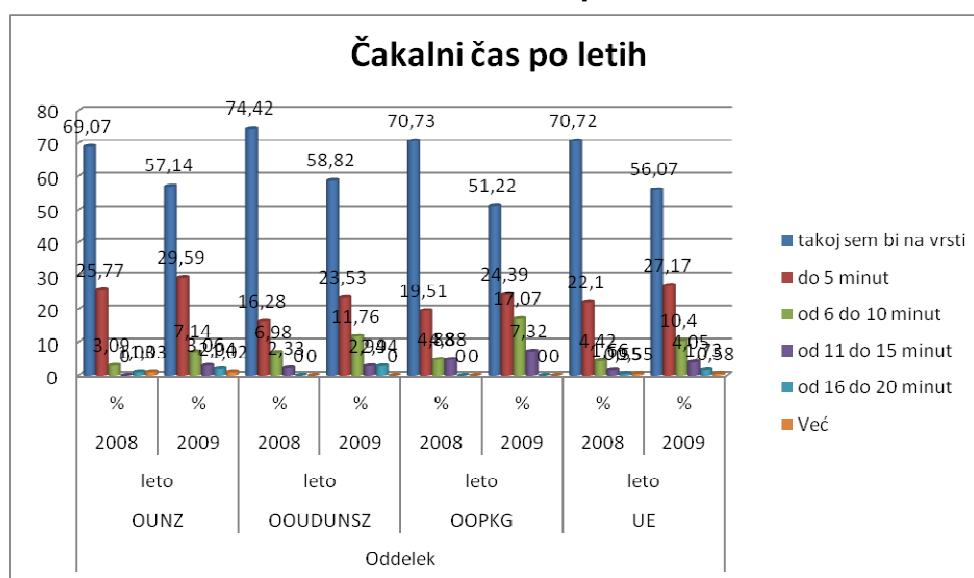
Graf 6: Ocena kakovosti po oddelkih za leto 2009



Vir: Tabela 3

Graf 6 prikazuje oceno kakovosti storitev v letu 2009. Iz grafa je razvidno, da je bila izmerjena najvišja stopnja kakovosti na oddelku OUNZ – na dimenzijah zanesljivosti 0,28, zagotovila 0,27, otipljivosti 0,29 in empatije 0,27. Na oddelku OUDUNSZ je bila izmerjena najvišja stopnja kakovosti na dimenziji odzivnosti, tj. 0,24.

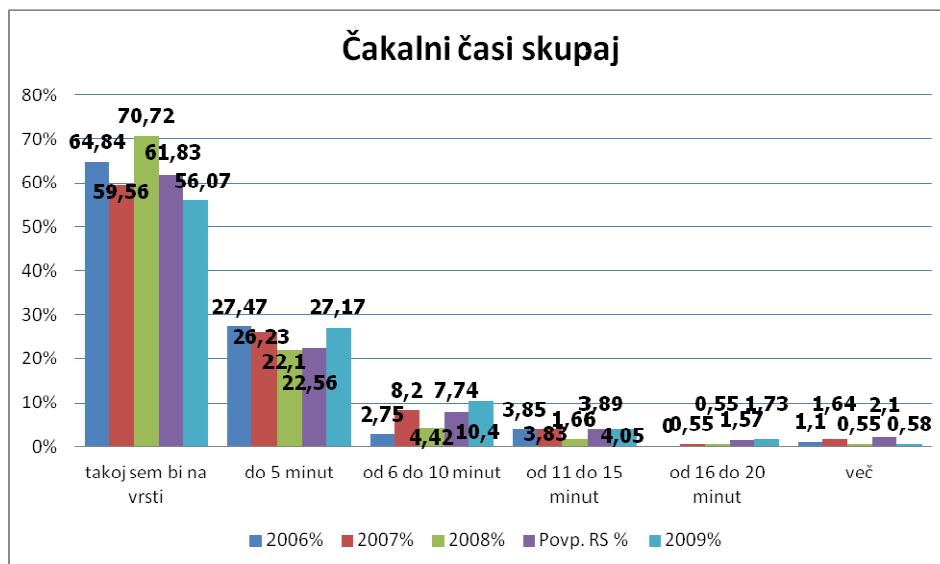
Graf 7: Čakalni časi po letih



Vir: Priloga 4

Graf 7 prikazuje primerjavo čakalnih časov po oddelkih. Razvidno je, da je odstotek strank, ki so bile takoj na vrsti, na vseh oddelkih nad 50 %. Oddelek z najvišjim odstotkom je OODUNSZ (v letu 2008: 74,42 %, v letu 2009: 58,82 %), oddelek z najnižjim pa OOPKG (v letu 2008: 70,73 %, v letu 2009: 51,22 %), kar pripomore tudi k padcu kakovosti za celotno UE (v letu 2008: 70,72 %, v letu 2009: 58,80 %).

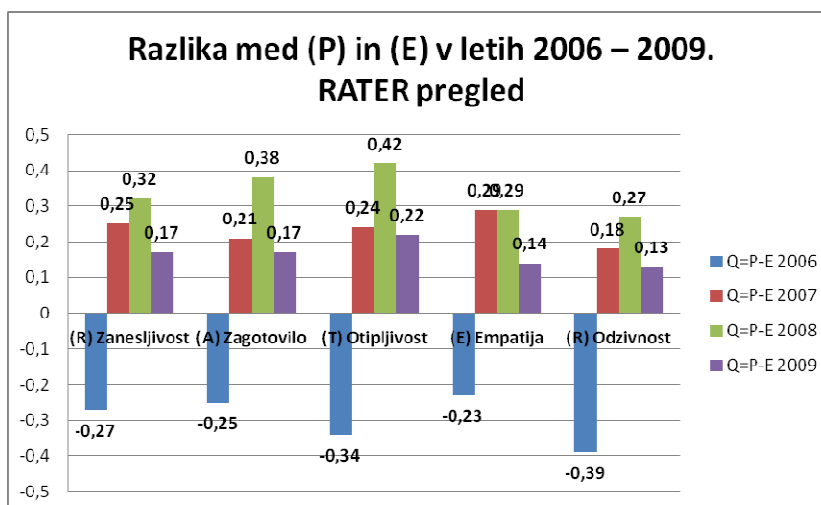
Graf 8: Čakalni časi po letih skupaj za vse oddelke in povprečje za Slovenijo



Vir: Priloga 5

Iz grafa 8 je razvidno, da je delež tistih, ki so takoj prišli na vrsto, višji od povprečja v Sloveniji, najvišji odstotek tistih, ki so bili takoj na vrsti, je bil v letu 2008, tj. 70,72 %, ko je bil za 8,89 % boljši od povprečja v Sloveniji, tj. 61,83 %. UE tudi bistveno odstopa od povprečja RS pri deležu strank, ki so čakale več kot 20 minut. Najmanjši odstotek je bil izmerjen leta 2008, in sicer 0,55 %, kar je za 1,55 % boljše od povprečja v RS, ki znaša 2,10 %.

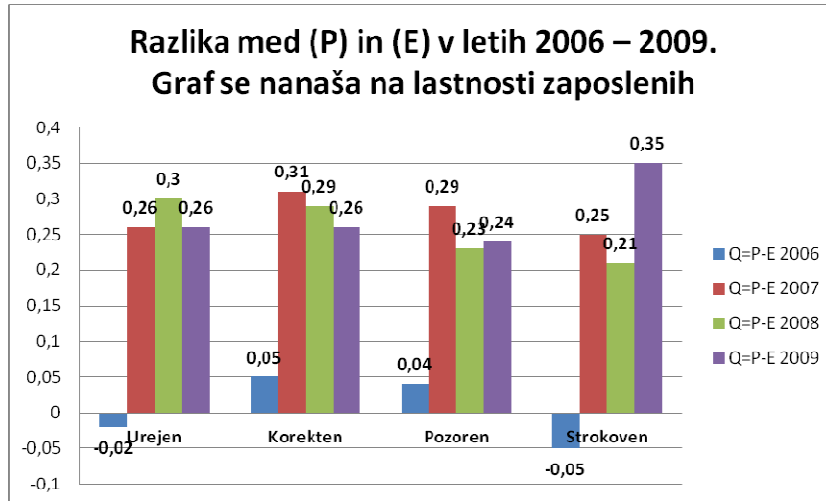
Graf 9: Razlika med (P) in (E) v letih 2006–2009. RATER pregled



Vir: Tabela 4

Graf 9 prikazuje kakovost storitev v letih od 2006 do 2009. Iz grafa je razvidno, da se je kakovost storitev v vseh ocenjenih dimenzijah izboljšala. Najnižja kakovost je bila zabeležena izmerjena v letu 2006 na dimenziji odzivnosti, tj. -0,39, najvišja pa v letu 2008 na dimenziji otipljivosti, tj. 0,42.

Graf 10: Razlika med (P) in (E) v letih 2006–2009. Graf se nanaša na lastnosti zaposlenih



Vir: Tabela 5

Graf 10 se nanaša na ocenjevanje zaposlenih. Iz grafa je razvidno, da je najvišja stopnja kakovosti dosežena v letu 2009 na dimenziji strokovnosti, in sicer 0,35, najnižja stopnja kakovosti pa je dosežena v letu 2006, prav tako na dimenziji strokovnosti. V primerjavi z letom 2006 je bila izmerjena kakovost pozitivna v vseh letih.

Tabela 4: Primerjava kakovosti storitev po letih za celotno UE

	P 2006	P 2007	P 2008	P 2009	E 2006	E 2007	E 2008	E 2009	Q=P-E 2006	Q=P-E 2007	Q=P-E 2008	Q=P-E 2009
(R) Zanesljivost	4,17	4,4	4,6	4,39	4,44	4,15	4,28	4,22	-0,27	0,25	0,32	0,17
(A) Zagotovilo	4,24	4,37	4,7	4,40	4,49	4,16	4,32	4,23	-0,25	0,21	0,38	0,17
(T) Otipljivost	3,96	4,49	4,77	4,49	4,30	4,25	4,35	4,27	-0,34	0,24	0,42	0,22
(E) Empatija	4,21	4,4	4,64	4,37	4,44	4,11	4,35	4,23	-0,23	0,29	0,29	0,14
(R) Odzivnost	4,05	4,34	4,59	4,33	4,44	4,16	4,32	4,20	-0,39	0,18	0,27	0,13

Vir: UE Mozirje

Tabela 4 prikazuje dimenzije in kakovost storitev. Tabela prikazuje bistvo merjenja kakovosti storitev, ki se nahaja v vrzeli med pričakovanji in zaznavanji. Najvišja stopnja kakovosti je bila izmerjena leta 2008 na dimenziji otipljivosti, in sicer 0,42, najnižja pa leta 2006 na dimenziji odzivnosti, in sicer -0,39. Najvišjo oceno zaznavanja so imele stranke v letu 2008 na področju dimenzije otipljivosti, in sicer 4,77, najvišja pričakovanja pa v letu 2006 na dimenziji zagotovila, in sicer 4,49. Najnižjo oceno zaznavanja so imele stranke v letu 2006 na dimenziji zanesljivosti, in sicer 4,17, najmanj pričakovanj pa v letu 2007 na dimenziji empatija.

Tabela 5: Primerjava kakovosti storitev po letih za celo UE. Tabela se nanaša na lastnosti zaposlenih

	P 2006	P 2007	P 2008	P 2009	E 2006	E 2007	E 2008	E 2009	Q=P-E 2006	Q=P-E 2007	Q=P-E 2008	Q=P-E 2009
Urejen	4,52	4,48	4,87	4,58	4,54	4,22	4,57	4,32	-0,02	0,26	0,30	0,26
Korekten	4,68	4,54	4,88	4,54	4,63	4,23	4,59	4,28	0,05	0,31	0,29	0,26
Pozoren	4,59	4,46	4,80	4,53	4,55	4,17	4,57	4,29	0,04	0,29	0,23	0,24
Strokoven	4,60	4,46	4,83	4,62	4,65	4,21	4,62	4,27	-0,05	0,25	0,21	0,35

Vir: UE Mozirje

Tabela 5 se nanaša na ocenjevanje zaposlenih. Iz tabele je razvidno, da so stranke najvišjo oceno zaznale za korekten odnos v letu 2008, in sicer 4,88. Najvišja pričakovanja so bila na dimenziji strokovnosti v letu 2006, in sicer 4,65. Najvišja pričakovanja imajo stranke na dimenziji strokovnosti, najvišja pričakovanja so bila v letu 2006, in sicer 4,65. V polju Q = P – E je prikazana ocena kakovosti po letih. Pozitivna številka pomeni, da je ocena kakovosti visoka. Iz tabele je razvidno, da je UE zabeležila negativno vrzel le v letu 2006, v letu 2007 in 2008 pa je bil razkorak vedno pozitiven.

5.3 DISKUSIJA O REZULTATIH ŠTUDIJE

Raziskava je potrdila, da je UE Mozirje uspešna pri evalviranju politike kakovosti. UE ima med cilji navedeno ustvarjanje uporabnikom učinkovitega javnega servisa. V ospredje je postavljen zadovoljen uporabnik. Kot metoda ugotavljanja kakovosti se vsako leto izvede ocenjevanje zadovoljstva strank. Pozitiven trend kaže, da je organizacija pri izvajanju politike kakovosti na pravi poti. Če primerjamo kakovost storitev na dimenzijah, ugotovimo, da je organizacija izmerila negativno kakovost storitev le v letu 2006, v letu 2007 pa ji je uspel velik preskok v kakovosti, saj je bila na vseh dimenzijah izmerjena pozitivna kakovost storitev. V letu 2008 beležimo najvišjo izmerjeno kakovost storitev, ki je v letu 2009 sicer nekoliko padla, vendar je kljub temu ostala vedno pozitivna. Padec lahko pripišemo dejstvu, da so pričakovanja uporabnikov vedno večja. Iz primerjave kakovosti storitev po oddelkih je razvidno, da ni mogoče enoznačno izločiti oddelka, ki bi v primerjanih letih v primerjavi z drugimi izstopal po doseganju kakovosti. Ker je organizacija živ organizem, ki se nenehno spreminja, je to tudi pričakovati.

6 MNENJE, IZBOLJŠAVE IN PREDLOGI

UE je strogo vezana na zakonsko izvrševanje upravnih postopkov. Dimenzija odzivnosti nam jasno pokaže, da stranke pričakujejo hitrejšo odzivnost v reševanju zadev. Če analiziramo dimenzijo odzivnost, ugotovimo, da je splošna ocena kakovosti tu najnižja. V letu 2006 je bila na dimenziji odzivnosti izmerjena najnižja stopnja kakovosti v primerjavi z ostalimi dimenzijami, in sicer -0,39 točke. V letih 2007, 2008 in 2009 se je raven kakovosti dvignila, vendar je splošna ocena še vedno najnižja. Za reševanje te problematike je bilo na državni ravni izvedenih več sistematičnih rešitev. Pomemben dvig kakovosti storitev je prinesel 139. člen ZUP, ki državnim organom nalaga, da si sami priskrbijo podatke, ki so pomembni za odločanje v upravnih postopkih in so del javnih evidenc. Za uporabnike to pomeni zmanjšano »kampiranje« po institucijah javne uprave. Kot problem se tukaj lahko pokaže varovanje osebnih podatkov, ki niso pomembni za samo odločanje, zato bi javni uslužbenec moral stranki vestno poročati o vseh osebnih podatkih, ki jih bo pridobil iz javnih evidenc.

Kot kakovost storitev se pogosto navajajo drugi dejavniki, za katere morajo poskrbeti vodilni v podjetju. Tukaj gre za preprosto dejstvo, da nezadovoljni zaposleni ne morejo poskrbeti za zadovoljstvo stranke. Pomembnost trditve lahko preverimo v tabeli 5, ki se nanaša na ocenjevanje zaposlenih. V opazovanih letih so bila prav na dimenziji strokovnosti v letu 2006 izmerjena najvišja pričakovanja, in sicer 4,65 točke. Tako lahko z gotovostjo trdimo, da je ključ do kakovosti storitev ustrezno strokovno usposobljen zaposleni. Zaposleni v organizaciji morajo poskrbeti za gosta in se ne smejo ukvarjati s težavami organizacije in/ali z osebnimi težavami. Pri tem je pomembno, da imajo zaposleni občutek, da so pomembni za organizacijo, saj bodo tako tudi sami največ naredili za njeno dobrobit. Vsem mora biti podana možnost za strokovna izobraževanje, kot pozitivna se lahko izkažejo družabna srečanja v obliki »team buildinga«, kjer se zaposleni s pomočjo zabavnih iger učijo skupinskega dela.

V kriznih časih se vse pogosteje omenja zmanjševanje stroškov in tako tudi zmanjševanje plač zaposlenih. Zaposleni, ki se mu nekaj vzame, nikakor ne more biti zadovoljen. Potrebno je imeti jasno definirane kriterije za napredovanje in stimuliranje pri delu. Pomembno je tudi to, da so zaposleni v različnih državnih institucijah za enako delo enako nagrajeni, da ne prihaja do finančnih nesorazmerij, ki jih je zaradi zanke zmanjševanja kasneje zelo težko odpraviti. Varčevalni ukrepi lahko pomembno vplivajo na kakovost storitev, zato je potrebno paziti, da se kakovost storitev zaradi njih ne zmanjša.

Kot naslednji dejavnik lahko izpostavimo razporeditev delovnega časa. Tukaj je nujno, da je le-ta medsebojno dogovorjen in pravično porazdeljen. Zadovoljni zaposleni in zadovoljni uporabniki so ključ uspešne javne uprave, ki je po meri vseh. V kolikor bomo poskrbeli za oboje, je pot razvoja javne uprave zelo svetla.

Če bomo imeli vse zgornje dejavnike urejene, bomo prav gotovo govorili o uspešni upravi, ki bo po meri uporabnikov in zaposlenih.

7 ZAKLJUČEK

Na področju pomena kakovosti storitev za zadovoljstvo uporabnikov je bilo v zadnjem desetletju narejeno ogromno. Ideja vseh raziskav in rešitev izhaja iz trditve, da je kakovostna le tista storitev, ki je prijazna do uporabnikov. V ta namen so bila razvita številna orodja. V svetu največjo prepoznavnost dosega metoda SERVQUAL. Kot zbirnik podatkov se uporablja anketni vprašalnik mešanega tipa, osnova vprašalnika pa temelji na Likertovi lestvici. Presoja dobljenih rezultatov temelji na ugotavljanju razkoraka med pričakovanji in zaznavanjem strank.

Raziskava na konkretnem primeru UE Mozirje nam je pokazala uporabnost modela v praksi. Na UE Mozirje se že vrsto let zavedajo, da je kakovostna storitev tista, ki je blizu strankam. V ta namen znotraj UE deluje posebna skupina, ki se ukvarja z raziskovanjem mnenja uporabnikov, dobljeni rezultati pa so osnova za identifikacijo ciljev organizacije in pripravo dolgoročne učinkovite strategije za izboljšanje nivoja kakovosti storitev. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je UE pri izvajanju strategije kakovosti učinkovita, saj meri pozitiven trend na vseh dimenzijah kakovosti storitev.

V okviru sistema samoocenjevanja izvajajo anketni sistem SERVQUAL, ki temelji na merjenju zadovoljstva strank. Z njim skušajo ugotoviti, ali in v kolikšni meri izpolnjujejo njihova pričakovanja. Sistem merjenja izvajajo skladno z Uredbo o načinu poslovanja javne uprave s strankami. V ta namen imajo na UE vzpostavljeno tudi knjigo pripomb in pohval, nabiralnik pripomb in pohval, mnenja pa zbirajo tudi preko spletnega portala. Iz dobljenih rezultatov lahko potrdimo hipoteze, saj so uporabniki storitev zadovoljni s kakovostjo storitev. Zadovoljstvo se razlikuje glede na posamezen oddelek in na samo naravo dela. V posameznih oddelkih obstaja večji razkorak med pričakovanji in zaznavanjem, tam je še največ prostora za izboljšave, splošno gledano pa je zadovoljstvo strank nadpovprečno.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Benčina, Jože (2000). Center za podporo uporabnikom: *Odkrivanje poti do kakovostnih storitev*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta.
- Crosby B., Philip (1989). *Kakovost je zastoj*. ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Conti, Tito (1999). *Samoocenjevanje družb*. DZS – izobraževalno založništvo. Ljubljana.
- Kern Pipan, Karmen, Alenka Krebs, Loredana Leon (2006). *Priznanje RS za poslovno odličnost, državna nagrada za kakovost*. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Ljubljana.
- Kovač, Polona (2003). *Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja skupnega ocenjevalnega okvira*. Zbornik referatov. Ministrstvo za notranje zadeve. Ljubljana.
- *Letno ugotavljanje zadovoljstva strank v Upravni enoti Mozirje*. – Izpis iz informacijskega sistema.
- Marolt, Janez, Boštjan Gomišček (2005). *Management kakovosti*. Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj. Kranj.
- Marjan Pivka, Jernej Potočnik, Joško Čuk (1996). Taxus 1996. ISO 9001: *Iz teorije v prakso*: priročnik za vodstva podjetij. Ljubljana.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml in Leonard Berry, 1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing števil. 49 (fall 1985): 41–50.
- Pečar, Zdravko (2007). *Management v javnem sektorju*. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
- Poličnik, Vinko (2007). *Približevanje horizontalnemu povezovanju državne uprave na lokalni ravni*. Upravna enota Mozirje.
- Snoj, Boris (1998). *Management storitev*. Visoka šola za management v Kopru. Koper.
- Sodobna javna uprava – za javno upravo. *Zbornik povzetkov*. Portorož 2005.
- Žurga, Gordana (2005). *Vloga benchmarkinga in dobrih praks za organizacijsko učenje in stalno izboljševanje*. Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005, Ministrstvo za javno upravo RS. Ljubljana.

Viri:

- E-demokracija (2007), *Sodobna javna uprava – tudi v Sloveniji?* Dosegljivo na: <http://www.e-demokracija.si/2007/09/24/sodobna-javna-uprava-tudi-v-sloveniji/>
- *Explanation of SERVQUAL Methodology of Zeithaml, Parasuraman, and Berry*, dostopno 11. 3. 2011 na: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html
- Ministrstvo za javno upravo (2006), *Barometer kakovosti*, dostopno na: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130>

- *Mjerenje kvalitete usluge pomoću SERVQUAL mjernog instrumenta*, Pravni fakultet Osijek, dostopno 16. 2. 2011 na: <http://www.pravos.hr/statistika/servqual.htm>
- Nemeč, Tomislav, *Ali se kakovost v upravi spleča?* (uspešnost in stroški kakovosti v upravi). Upravna enota Ljutomer, dostopno 15. 12. 2010 na: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Ali_se_kakovost_v_upravi_izplaca.pdf
- *Politika kakovosti slovenske javne uprave* (2003), dosegljivo na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/politika_kakovosti.doc
- *Pravilnik o poslovanju upravnih enot ter uprav, uradov in inšpektoratov, ki so upravni organi v sestavi ministrstev in imajo svoje enote na lokalnih ravneh*. Uradni list RS, št. 116/03
- *Pravilnik o poslovanju upravnih enot ter uprav, uradov in inšpektoratov, ki so upravni organi v sestavi ministrstev in imajo svoje enote na lokalnih ravneh*. Uradni list RS, št. 116/03
- *Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami*. Uradni list RS, št. 22/01 in 81/03
- *Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih*. Uradni list RS, št. 9/07
- *Uredba o upravnem poslovanju*. Uradni list RS, št. 20/05 in 24/06
- *Usmerjenost k uporabnikom*, dostopno 14. 5. 2012 na: http://www.arhiv.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/e_uprava_in_upravni_procesi/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom/
- *Zakon o državni upravi*. Uradni list RS, št. 113/05

PRILOGE:

Priloga 1: Izvedeno število anket po oddelkih

		Leto			
		2006	2007	2008	2009
Oddelek	OUNZ	104	85	97	99
	OUDUNSZ	45	55	43	34
	OOPKG	33	43	41	41
	Skupaj anket	182	183	181	174

Vir: UE Mozirje

Priloga 2: Kakovost storitev po letih in oddelkih

		2006	2007	2008	2009
Oddelek	OUNZ	4,33	4,56	4,8	4,4
	OUDUNSZ	4,37	4,52	4,71	4,53
	OOPKG	4,42	4,42	4,76	4,57
	UE	4,39	4,48	4,75	4,52

Vir: UE Mozirje

Priloga 3: Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanju (E) po letih

	P 2006	P 2007	P 2008	P 2009	E 2006	E 2007	E 2008	E 2009	P-E 2006	P-E 2007	P-E 2008	P-E 2009
Urejenost prostorov, opreme in okolja	3,75	4,54	4,85	4,55	4,21	4,28	4,39	4,28	-0,46	0,26	0,46	0,27
Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	4,61	4,45	4,68	4,44	4,38	4,21	4,31	4,26	0,23	0,24	0,37	0,18
Ustrezna hitrost reševanja postopkov	4,02	4,25	4,49	4,25	4,41	4,14	4,3	4,24	-0,39	0,11	0,19	0,01
Reševanje zadev na enem mestu	3,84	4,28	4,54	4,26	4,36	4,16	4,3	4,18	-0,52	0,12	0,24	0,08
Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	4,21	4,28	4,66	4,49	4,49	4,19	4,3	4,26	-0,28	0,09	0,36	0,23
Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	4,27	4,45	4,73	4,3	4,49	4,14	4,34	4,2	-0,22	0,31	0,39	0,1
Izvajanje storitev v skladu z obljubami	4,07	4,37	4,54	4,33	4,34	4,17	4,22	4,21	-0,27	0,2	0,32	0,12
Pravočasnost izvajanja storitev	4,07	4,44	4,67	4,45	4,54	4,14	4,35	4,24	-0,47	0,3	0,32	0,21
Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko	4,21	4,4	4,64	4,37	4,44	4,11	4,35	4,23	-0,23	0,29	0,29	0,14
Pripravljenost pomagati uporabniku	4,28	4,5	4,74	4,46	4,56	4,18	4,35	4,19	-0,28	0,32	0,39	0,27
Povprečna ocena	4,133	4,396	4,654	4,39	4,422	4,172	4,321	4,229	-0,289	0,224	0,333	0,161

Vir: UE Mozirje

Priloga 4: Čakalni časi po letih

Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?	Oddelek									
	OUNZ		OOUUNSZ		OOPKG		UE			
	leto		leto		leto		leto			
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
69,07	57,14	74,42	58,82	70,73	51,22	70,72	56,07			
25,77	29,59	16,28	23,53	19,51	24,39	22,10	27,17			
3,09	7,14	6,98	11,76	4,88	17,07	4,42	10,40			
0,00	3,06	2,33	2,94	4,88	7,32	1,66	4,05			
1,03	2,04	0,00	2,94	0,00	0,00	0,55	1,73			
1,03	1,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,55	0,58			

Vir: UE Mozirje.

Priloga 5: Čakalni časi po letih skupaj za vse oddelke in povprečje za Slovenijo

Trditve	2006	2007	2008	Povp. RS	2009
	%	%	%	%	%
takoj sem bi na vrsti	64,84	59,56	70,72	61,83	56,07
do 5 minut	27,47	26,23	22,10	22,56	27,17
od 6 do 10 minut	2,75	8,20	4,42	7,74	10,40
od 11 do 15 minut	3,85	3,83	1,66	3,89	4,05
od 16 do 20 minut	0,00	0,55	0,55	1,57	1,73
več	1,10	1,64	0,55	2,10	0,58

Vir: UE Mozirje

