

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**MERJENJE VPLIVA SPREMEMB NA
KAKOVOST STORITEV CENTRA ZA
SOCIALNO DELO**

Špela Tomšič

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**MERJENJE VPLIVA SPREMEMB NA KAKOVOST STORITEV
CENTRA ZA SOCIALNO DELO**

Kandidatka: Špela Tomšič
Vpisna številka: 04037351
Študijski program: Univerzitetni program prve stopnje Uprava
Mentor: doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, avgust 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Špela Tomšič, študentka univerzitetnega programa prve stopnje Uprava z vpisno številko 04037351, sem avtorica diplomskega dela z naslovom "Merjenje vpliva sprememb na kakovost storitev centra za socialno delo".

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma 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 oziroma avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan 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 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 oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. l. 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 moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki "Dela FU".

Diplomsko delo je lektorirala: Margit Berlič Ferlinc, prof. ang. in slo.

Ljubljana, 27.8.2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomska naloga obsega teoretično vsebino s področja kakovosti storitev, načine merjenja kakovosti storitev ter področje managementa sprememb. Spremembe imajo pomemben vpliv na kakovost storitev, zato je pomembna njihova preučitev.

V raziskovalnem delu diplomska naloga obsega raziskavo o vplivu sprememb na kakovost storitev, ki se odraža v zadovoljstvu uporabnikov storitev. Predstavlja rezultate raziskave med leti 2011 in 2012, torej pred in po uveljavitvi sprememb, ki se v konkretnem primeru nanašajo na spremembo zakonodaje.

Rezultati so pokazali, da se je Center za socialno delo Zagorje ob Savi na spremembe ustrezno pripravil, saj je analiza zadovoljstva uporabnikov pokazala, da so le-ti s storitvami po uveljavitvi sprememb bolj zadovoljni kot pred uveljavitvijo sprememb.

Ključne besede: kakovost storitev, merjenje kakovosti storitev, management sprememb, socialna zakonodaja, Center za socialno delo Zagorje ob Savi.

SUMMARY

MEASUREMENT OF CHANGES INFLUENCE TO QUALITY OF CENTRE FOR SOCIAL WORK SERVICES

The diploma thesis has a theoretical content from the area of service quality, the manners of quality service surveys and the area of changes management. Changes have an important influence on the quality of changes; therefore, their examination is important.

The research part of the diploma thesis includes a research about the influence of changes on the service quality, which reflects in satisfaction of the services users. It presents the results of the research during 2011 and 2012 (before and after the changes enforcement, which are connected to legislation changes in the concrete example).

The results have shown that the Centre for Social Work Zagorje ob Savi has appropriately prepared for the changes because the analysis of the users satisfaction has shown that they are more satisfied with the services after the enforcement of changes than before it.

Key words: quality of services, surveys of services quality, management of changes, social legislation, Centre for Social Work Zagorje ob Savi.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	iii
POVZETEK	iv
SUMMARY	v
KAZALO PONAZORITEV	vi
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO SLIK	viii
KAZALO TABEL	viii
1 UVOD	Error! Bookmark not defined.
2 KAKOVOST STORITEV	5
2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI	5
2.2 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU	6
2.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV	6
2.4 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV	8
2.4.1 MODEL SERVPERF	9
2.4.2 MODEL SERVQUAL	10
3 MANAGEMENT SPREMEMB	1Error! Bookmark not defined.
3.1 VZROKI SPREMINJANJA	1Error! Bookmark not defined.
3.2 VIDIK SPREMEMB	15
3.3 OBVLADOVANJE SPREMEMB	16
3.4 PRISTOP K UVAJANJU SPREMEMB	18
4 ŠTUDIJA PRIMERA NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO ZAGORJE OB SAVI	20
4.1 CENTER ZA SOCIALNO DELO ZAGORJE OB SAVI	20
4.2 NAMEN IN CILJI	20
4.3 METODOLOGIJA	21
4.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV	21
4.4.1 PREDSTAVITEV ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	2Error! Bookmark not defined.
4.5 KOMENTAR REZULTATOV	30
5 ZAKLJUČEK	33
LITERATURA IN VIRI	34
PRILOGE	37

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število anketiranih v posameznih letih.....	22
Grafikon 2: Število anketiranih v letu 2012 glede na spol	24
Grafikon 3: Starost anketiranih	24
Grafikon 4: Izobrazba anketiranih	25
Grafikon 5: Bivališče anketiranih	25
Grafikon 6: Vrsta storitve	26
Grafikon 7: Primerjava sestavin kakovosti med letoma 2011 in 2012.....	29
Grafikon 8: Ocena lastnosti zaposlenih leta 2011 in 2012	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Model presoje kakovosti	7
Slika 2: Razkorak v kakovosti storitve.....	11
Slika 3: PETS dejavniki.....	14
Slika 4: Način doseganja sprememb.....	15
Slika 5: stopnje načrtovanja sprememb	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestavine kakovosti 2012	26
Tabela 2: Lastnosti zaposlenih 2012.....	28
Tabela 3: Primerjava aritmetičnih sredin sestavin kakovosti med letoma 2011 in 2012 ...	31
Tabela 4: Primerjava aritmetičnih sredin lastnosti zaposlenih med letoma 2011 in 2012..	31

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

PETS Politični, ekonomski, tehnološki, socialnokulturni dejavniki

MJU Ministrstvo za javno upravo

RS Republika Slovenija

CSD Center za socialno delo

1 UVOD

Javna uprava je prav tako kot gospodarstvo izpostavljena spremembam. Nenehne spremembe v družbenem okolju vplivajo na delovanje javne uprave ter zahtevajo visoko stopnjo prilagodljivosti, sposobnosti pravočasnega odziva nanje. Organizacija, ki želi v času neprestanih hitrih sprememb preživeti, se mora na spremembe in zahteve okolja ustrezno odzvati. Kot odziv na zunanje vplive organizacija predstavlja preoblikovanje internih virov, sistemov ter procesov dela (Možina et al., 1994, str. 851).

V zadnjih letih se še posebno uvajajo spremembe, katere v središče delovanja postavljajo stranke. V času implementacije sprememb v javno upravo so stranke tisti element, ki dejansko zazna kakovost izvedene storitve. Stranke v postopku ne zanima, zakaj njihove zadeve ni možno urediti, temveč jo zanimajo rezultati. Do rezultatov pridemo s procesi, zato je ključno dobro vodenje in obvladovanje procesov.

Kakovost je prav gotovo tisti element, ki je pomemben na vseh področjih. Tako v proizvodnji dejavnosti, kjer so kakovostni izdelki ključnega pomena, kot tudi v storitveni dejavnosti, kjer zadovoljstvo uporabnikov odraža kakovost izvedene storitve.

Merjenje kakovosti storitev je zaradi specifičnih lastnosti težje ovrednotiti ter meriti kot kakovost izdelkov, vendar je za organizacije pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev. Za ocenjevanje kakovosti storitev poznamo več metod, med katerimi je najbolj prirejen in tako tudi najbolj primeren ugotavljanju uporabnikovega zadovoljstva model SERVQUAL (Možina et al., 1994). Kot odgovor na pomanjkljivosti modela SERVQUAL sta avtorja Cronin in Taylor izoblikovala model SERVPERF, ki meri zaznano kakovost storitev in ne razlike med pričakovanji in izvedbo, kot to zasledimo pri modelu SERVQUAL.

Glede na način poslovanja javne uprave s strankami zagotavljanje kakovosti storitev predstavlja pomemben segment delovanja javne uprave. Uporabniki storitev so v storitveni dejavnosti, kamor spada tudi javna uprava, tisti ključni dejavnik, ki opredeljuje kakovost poslovanja, njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pa odraža kakovost izvedene storitve (Marolt 2005, Gomišček 2005).

Ocenjevanje kakovosti z vidika uporabnikov odraža njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s prejeta storitvijo. Pri tem pa so za uporabnika v ospredju številni elementi, med katerimi je potrebno poudariti naslednje, in sicer informacijo o storitvah, prostorsko in časovno dostopnost, enostavnost postopka, kakovost osebnega stika, strokovnost ter urejenost uslužbenca, urejenost poslovnih prostorov, odzivnost na kritike, pripombe, predloge, pohvale in zanesljivost (Virant, 2003, str. 69).

Preverjanja kakovosti so za organizacije pomembna, da se prepreči poslabšanje nivoja kakovosti storitev ter ugotovi šibke točke v procesih izvajanja storitev. Pomembno je tudi preverjati kakovost storitev po vpeljavi določenih sprememb v organizacijo, saj

spremembe občutijo tudi uporabniki storitev. Zaradi spremembe kakovosti storitev je potrebno prilagoditi metodološki instrument ugotavljanja kakovosti storitev z vidika zadovoljstva uporabnikov. Prilagoditi ga je potrebno tako, da bo za uporabnike pregleden ter podan na način, ki ga bodo razumeli.

Ugotavljanje kakovosti storitev je za organe javne uprave zakonsko določeno. Organi javne uprave (med katere spadajo tudi centri za socialno delo), ki opravljajo storitvene dejavnosti, naj bi občasno izvajali ocenjevanje zadovoljstva svojih uporabnikov. K izvajanju postopkov ugotavljanja kakovosti storitev glede poslovanja s strankami organe javne uprave zavezuje 17. člen Uredbe o upravnem poslovanju (Ur. l. RS, št. 2072005). V namen ugotavljanja kakovosti ter merjenja zadovoljstva uporabnikov je Ministrstvo za javno upravo pripravilo in objavilo splošni vprašalnik, ki temelji na podlagi SERVQUAL metode (MJU, 2012). Tanja Peričič Poklukar je v svoji raziskavi ugotovila, da omenjeni standardizirani vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva socialnovarstvenih storitev ni primeren, zato je vprašalnik prilagodila.

Kakovost storitev se zaradi dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo, katera izvaja storitve, spreminja. Dejavniki, kateri vplivajo na samo organizacijo, so tako zunanji kot tudi notranji. Ker je za našo raziskavo pomemben le zunanji vpliv, smo se osredotočili le na zunanje dejavnike. Vpliv zakonodaje, ki povzroča za organizacijo povečan obseg dejavnosti in spremenjene postopke, spreminja obstoječe izvajanje storitev. Kakšna je kakovost storitev, ki jo po spremembah izvajajo organizacije, ugotavljamo na podlagi zadovoljstva uporabnikov. Ti zaznajo dejansko kakovost izvedene storitve. Za organizacijo je pomembno, da nadzira stopnjo kakovosti ter jo tudi izboljšuje. Pomembno za organizacijo je tudi, da po vpeljavi določenih sprememb, ki jih občutijo tudi uporabniki, ugotovi uspešnost izvedene implementacije z vidika zadovoljstva uporabnikov. Pri tem moramo izpostaviti potrebo po drugačnem merjenju kakovosti v času sprememb, kar je tudi vzrok, da je na področju spremljanja zadovoljstva strank potrebno vprašalnik prilagoditi.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na ugotavljanje kakovosti storitev v javnem sektorju z vidika zadovoljstva uporabnikov. Zadovoljstvo uporabnikov se spreminja, prav tako pa se spreminja tudi organizacija. Kot smo že omenili, nanjo vplivajo dejavniki, ki so notranji in zunanji. Ker se mora organizacija prilagajati različnim dejavnikom, spremembe občutijo tudi uporabniki. V diplomski nalogi bomo preučili pomen sprememb na zadovoljstvo uporabnikov in s tem ugotovili, kako zunanji dejavniki vplivajo tako na organizacijo kot posledično na zadovoljstvo strank

Na podlagi preučitve predhodnih raziskav s področja kakovosti storitev ter ugotavljanja zadovoljstva strank bomo prilagodili merilni instrument za situacijo merjenja po uveljavitvi sprememb. V okviru študije primera bomo s pomočjo prilagojenega anketnega vprašalnika raziskali, kako spremembe vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov Centra za socialno delo Zagorje ob Savi. V ta namen bomo primerjali rezultate s preteklim letom ter na podlagi rezultatov ugotovili, kje so odstopanja glede na preteklo leto, ter kaj je vzrok

spremembam zadovoljstva. Opravili bomo tudi analizo priložnosti za izboljšanje ob omejitvi, da imamo podatke le za dve leti.

Za izdelavo diplomskega dela so ključnega pomena naslednji cilji:

- prilagoditev vprašalnika za merjenje zadovoljstva strank po spremembah in ocena priložnosti za izboljšanje kakovosti,
- primerjalna analiza rezultatov anket iz let 2011 in 2012,
- glede na rezultate podati ključne ugotovitve ter predloge za izboljšave z vidika zagotavljanja kakovosti storitev.

V okviru spoznavanja teoretičnih izhodišč bomo preučili literaturo s področja kakovosti storitev javne uprave ter zadovoljstva uporabnikov. Preučili bomo področje uveljavljanja sprememb v javni upravi ter posledice, ki jih spremembe povzročajo na zadovoljstvu uporabnikov. Uporabili bomo opisno oziroma deskriptivno metodo. S pomočjo deduktivne metode sklepanja bomo na osnovi teoretičnih izhodišč prišli do določenih ugotovitev, katere bomo prenesli na Center za socialno delo Zagorje ob Savi.

V raziskovalnem delu bomo uporabili metodo študije primera, s katero bomo ugotovili vpliv uveljavljanja sprememb na primeru Centra za socialno delo Zagorje ob Savi. Opravili bomo empirično raziskavo o zadovoljstvu uporabnikov pred in po uveljavitvi sprememb, katere je povzročila nova zakonodaja. Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami Centra za socialno delo Zagorje ob Savi pred uveljavitvijo sprememb bomo ugotavljali s splošnim anketnim vprašalnikom, ki ga je pripravilo Ministrstvo za javno upravo.

Prilagojeni anketni vprašalnik Tanje Peričič Poklukar je namenjen ugotavljanju socialnovarstvenih storitev z vidika zadovoljstva uporabnikov. Omenjeni anketni vprašalnik bomo uporabili za ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov Centra za socialno delo Zagorje ob Savi v posebnih razmerah po uveljavitvi sprememb. Vprašalnik meri kakovost storitev kot razkorak med pričakovano in dejansko kakovostjo storitve (Peričič Poklukar, 2012). V raziskavi, kjer smo uporabili vprašalnik Ministrstva za javno upravo, kjer se prav tako ugotavlja razkorak med pričakovano kakovostjo storitve in dejanskim stanjem, smo ugotovili, da je precejšen delež uporabnikov, ki na prvi del niso podali odgovorov. Zato smo vprašalnik prilagodili glede na model SERVPERF, kjer se meri kakovost storitve glede na dejansko stanje, ki so ga uporabniki storitev zaznali.

Osrednja nit raziskave bosta naslednji trditvi:

Hipoteza 1: Uveljavljanje sprememb v organe javne uprave ima negativne posledice na zadovoljstvo uporabnikov.

Hipoteza 2: Najmanjši vpliv sprememb uporabniki zaznajo glede strokovnosti zaposlenih.

Opredeljeni hipotezi bomo preverili na podlagi analize anketnih vprašalnikov.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični del, ki obsega študij literature s področja kakovosti storitev ter managementa sprememb. V drugem delu diplomske naloge pa smo predstavili izsledke raziskave.

Vsebino diplomskega dela sestavlja pet poglavij. Prva tri se nanašajo na teoretični del, četrto poglavje pa predstavlja empirični del naloge. Zadnje poglavje je zaključek. V prvem poglavju, ki je uvod, je opisana problematika, namen in cilji naloge. V drugem poglavju smo predstavili kakovost storitev, kjer smo obravnavali kakovost storitev v javnem sektorju, merjenje kakovosti ter zadovoljstvo uporabnikov. Management sprememb je predstavljen v tretjem poglavju. Četrto poglavje opisuje izvedbo, rezultate raziskave in ugotovitve diplomskega dela.

2 KAKOVOST STORITEV

S filozofijo kakovosti so se začeli intenzivneje ukvarjati že pred slabimi petdesetimi leti, danes pa kakovost predstavlja neizogibno in samoumevno skrb za organizacije, ki želijo na konkurenčnem svetovnem trgu preživeti ter uspeti in ki želijo resno konkurirati. Skrb za kakovost je ena najpomembnejših nalog, s katerimi se soočajo proizvodne, storitvene organizacije ter javni sektor (Pivka, 2000, str. 8).

2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Beseda kakovost ima v današnjem vsakdanjem času različen pomen za različne ljudi. Splošno priznana definicija kakovosti še ni uveljavljena, tako tudi različni avtorji različno opredeljujejo pojem kakovosti.

Avtor Devetak kakovost opredeljuje kot stopnjo, do katere skupek pripadajočih karakteristik izpolnjuje zahteve (Devetak, 2007, str. 359).

Janez Marolt je kakovost opredelil kot celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga (Marolt, 1994, str. 2).

ISO 8402 kakovost opredeli kot skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na njuno sposobnost, da zadovoljita izražene ali pričakovane potrebe (Žurga, 2001, str. 34).

Kakovost je zbir značilnosti trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, s katerimi bo storitev ali izdelek v uporabi zadovoljil pričakovanja uporabnika. To je opredelitev kakovosti po avtorju Feigenbaumu (Ivanko, 2012, str. 60).

Ne glede na različne opredelitve kakovosti lahko povzamemo, da je vsem raziskovalcem s področja kakovosti skupno, da o kakovosti odloča uporabnik, saj je tisti, ki lahko sodi in ki je dejansko pripravljen za izdelek ali storitev plačati.

Ne smemo pa pozabiti, da je potrebno (v kolikor opredeljujemo kakovost storitev) upoštevati tako objektivno kakovost (oziroma racionalno) kot tudi subjektivno oziroma zaznano kakovost.

Če povzamemo avtorja Potočnika, je objektivna kakovost izmerjena laboratorijsko ali kako drugače glede na določeni standard. Standard kakovost je torej objektivni in ga opredeli storitvena organizacija s postopki, izvajalci storitev. Nasprotno od objektivne kakovosti pa subjektivne kakovosti ni možno natančno izmeriti. Ta je namreč pogojena s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami uporabnikov storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Subjektivna kakovost je skladna s pričakovanja in jo opredeli uporabnik po že izvedeni storitvi (Potočnik, 2000, str. 158–159).

2.2 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU

S opredelitvijo kakovosti javnega sektorja mislimo na kakovost delovanja organizacij javnega sektorja ter kakovost njihovih storitev (Žurga, 2001, str. 7).

Pričakovanja javnosti po kakovostnih javnih storitvah se neprestano višajo, kar predstavlja za državno upravo dodatno obremenitev. Javni sektor mora zagotavljati takšno raven delovanja in zagotavljanja storitev, da bo zadovoljstvo uporabnikov doseženo (Žurga, 2001, str. 34).

Osredotočenost na kakovost v javni upravi Republike Slovenije zasledimo že v začetku 90-ih let. Prvo pomembno vodilo na področju kakovosti v javni upravi Republike Slovenije predstavlja Nacionalni program kakovosti RS iz leta 1993, temu pa sledi dokument Politika kakovosti državne uprave leta 1996 (Žurga, 2009).

Intenzivnejši razvoj na področju kakovosti beležimo od leta 1999 naprej, ko je začel delovati Odbor za kakovost, katerega namen delovanja je bil zagotoviti učinkovito, državljanom prijazno, prepoznavno ter odgovorno državno upravo. Eden od stebrov reforme slovenske uprave je leta 2002 predstavljala kakovost ter v okviru kakovosti usmerjenost k strankam, odgovornost organov javne uprave za rezultate. 2003 leta je bil sprejet dokument Politika kakovosti slovenske javne uprave, prav tako pa je bila v istem letu sprejeta Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005 (Žurga, 2009).

Organi javne uprave ugotavljajo kakovost storitev z vidika zadovoljstva strank. K ugotavljanju zadovoljstva svojih uporabnikov so organi javne uprave zakonsko omejeni, in sicer s 17. členom Uredbe o upravnem poslovanju. 17. člen Uredbe o upravnem poslovanju je prišel v veljavo decembra leta 2010 in se nanaša na ugotavljanje kakovosti. Določa, da morajo organi državne uprave, ki poslujejo s strankami, izvajati postopke ugotavljanja kakovosti storitev glede poslovanja s strankami najmanj enkrat v obdobju dveh let ter da se postopki ugotavljanja izvajajo na podlagi metodologije, ki jo določi minister, pristojen za javno upravo ter jo objavi na spletni strani ministrstva, pristojnega za javno upravo (MJU, 2012).

2.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

Dejstvo je, da je zadovoljen uporabnik v sodobnem konkurenčnem svetu pomemben dejavnik za uspeh in preživetje organizacije. Organizacije, ki želijo v preživeti in uspeti v konkurenčnem svetu, naj bi pozornost posvečale uporabniku in njegovemu zadovoljstvu.

»Zadovoljstvo uporabnikov izrazimo s stopnjo, do katere organizacija izpolnjuje pričakovanja in zahteve uporabnika« (Pivka, 2000, str. 77). »Zadovoljstvo je tudi eden izmed zelenih izidov odnosa med organizacijo in uporabnikom« (Musek Lešnik, 2008, str. 23).

Stranka je zadovoljna, če izpolnimo njena pričakovanja. Pri tem se je potrebno zavedati, da imajo stranke svoja pričakovanja v povezavi z različnimi vidiki storitve. Za organizacijo je zato pomembno, da prilagodi svoje storitve pričakovanjem strank. Pričakovanja strank se nanašajo tako na zasnovo kot tudi na izvedbo storitve. Dobro opravljena storitev pomeni ustvarjanje razmer, v katerih stranka začuti pozitiven odnos do organizacije in pomeni zagotovilo, da se bo stranka v organizacijo še vračala (Horovitz in Jurgens Panak, 1997, str. 17–20).

Znane so številne pozitivne posledice zadovoljstva uporabnikov, med katerimi številni avtorji navajajo kot najpogostejše naslednje:

- vračanje uporabnikov in razvijanje zvestobe pri uporabnikih,
- priporočanje in pripovedovanje drugim,
- povečevanje ugleda in pridobivanje javne podobe organizacije,
- zmanjšanje števila pritožb, reklamacij (Musek Lešnik, 2008, str. 25).

Za organizacije, ki izvajajo storitve, je zadovoljstvo uporabnikov velikega pomena. Pomembno doseči kakovost storitve, ki pa je zaradi kompleksnosti in mnogostranskosti ni lahko doseči (Horovitz in Jurgens Panak, 1997, str. 14). »Kakovost storitve, ki jo zazna uporabnik, je eden od ključnih dejavnikov pri oblikovanju zadovoljstva« (Musek Lešnik, 2008, str. 31).

Uporabnik storitev kakovost zazna s treh vidikov, in sicer tehničnega, funkcionalnega ter prestižnega. Iz tehničnega vidika uporabnik zazna, kaj dobi v okviru storitve, iz funkcionalnega, kako dobi, v okviru prestižnega vidika pa je pomembna podoba dobavitelja v strankinih očeh (Verbič, 1994, str. 43–44).

Slika 1: Model presoje kakovosti



Vir: Verbič (1994, str. 43).

Ocena kakovosti ima tako objektivno kot tudi subjektivno komponento, ki igrata pomembno vlogo pri oblikovanju občutka zadovoljstva. Objektivna oziroma fizična kakovost opredeljuje tehnično raven storitve, nanaša se na merljive, ugotovljive značilnosti ter vpliva na subjektivno oziroma zaznano kakovost. Zaznana oziroma subjektivna kakovost je kakovost, ki jo potrošnik ovrednoti v procesu zaznave in interpretacije storitve ter je odločilna za oblikovanje občutka zadovoljstva. Ker se zaznana kakovost storitve od uporabnika do uporabnika razlikuje, lahko enaka storitev dvema uporabnikoma vzbuja različno stopnjo zadovoljstva (Musek Lešnik, 2008, str. 31).

Za uporabnika organizacij, ki opravljajo storitvene dejavnosti, so ključnega pomena za njegovo oceno kakovosti storitev z vidika njegovega zadovoljstva ali nezadovoljstva naslednji dejavniki: dostopnost storitve, odzivnost storitve, delovni čas storitve, celovitost storitve, prijaznost in prijetnost, zanesljivost storitve ter splošno zadovoljstvo (Pivka, 2000, str. 77).

Če se osredotočimo na proces zagotavljanja lojalnosti uporabnikov, ta obsega naslednje aktivnosti, in sicer:

- ugotavljanje zahtev uporabnikov,
- zagotovitev, da so zahteve uporabnikov izpolnjene z namenom povečanja zadovoljstva zahtev,
- uporaba ustreznih analitičnih orodij o zaznavanju uporabnikov o tem, ali je organizacija izpolnila njihova pričakovanja ter zahteve,
- izboljšanje storitev z namenom povečanja pripadnosti uporabnikov organizaciji (Klemen, 2011, str. 23).

Organizacije, ki nudijo storitve, naj bi občasno izvajale ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov. Uporabniki storitev so tisti, ki lahko podajo dokončno veljavno oceno o izvršeni storitvi. Za organizacije, ki opravljajo storitvene dejavnosti, je ocena uporabnikov pomembna za zagotavljanje kvalitete, saj uporabniki nudijo edino realno oceno izvršene storitve (Marolt, 1994, str. 89).

Zadovoljstvo uporabnikov predstavlja številnim organizacijam pomemben cilj, ki mu posvečajo veliko pozornosti.

2.4 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV

V predhodnem poglavju smo opredelili, da je ne glede na različne opredelitve uporabnik, tisti, ki dejansko odloča o kakovosti storitve. Če se navežemo na dejstvo, da se število izobraženega prebivalstva povečuje, se s tem posledično povečujejo tudi zahteve uporabnikov izdelkov ali storitev. Z vidika organizacije je zato pomembno, da neprestano preverja in izboljšuje kakovost.

Merjenje kakovosti storitev je pomembno zaradi več različnih vidikov. Za samo organizacijo merjenje kakovosti storitev predstavlja pomembno vodilo za uspešno

upravljanje storitev. V namen merjenja kakovosti je potrebno vpeljati kazalce za samo merjenje kakovosti storitev. Pri tem se mnoge organizacije znajdejo v težavah, saj se ocenjevanje kakovosti izdelkov od ocenjevanja kakovosti storitev razlikuje in pri tem si mnoge organizacije zastavljajo vprašanje, kaj sploh meriti ((Verbič, 1994, str. 63).

Z vidika same organizacije je merjenje kakovosti pomembno, saj organizaciji omogoča povečati zavest o kakovosti storitev, katere izvajajo. Avtorja Horovitz in Jurgens Panak sta opredelila, da merjenje kakovosti storitev organizacijam omogoča spremljanje lastnega položaja na določene referenčne točke, preizkušanje homogenosti, prepoznavanje pomanjkljivosti in prednosti, usmerjanje prizadevanj, spremljanje napredka ter količinsko izražanje dosežkov (Horovitz in Jurgens Panak, 1997, str. 167).

Za organizacije, ki želijo preživeti in uspeti v konkurenčnem svetu, je pomembno merjenje kakovosti. »Stanje kakovosti je potrebno določiti v vsaki organizaciji. Merjenje kakovosti je potrebno izvesti za vsako dejavnost, kjer se še ni merila, in ponovno za dejavnost, kjer se je že merila. Določitev stanja kakovosti pokaže, kje so možnosti za izboljšave ter kje so potrebni popravki« (Crosby, 1990, str. 118).

Glavne ocenjevalce kakovosti za organizacije storitvenega sektorja predstavljajo ljudje, ki so uporabniki storitev. Organizacija storitvenega sektorja kakovost ocenjuje tako, da uporablja različne metode in pristope, s katerimi pridobi povratne informacije od uporabnikov storitev. Bistveno za organizacijo je spraševati kupce o mnenju glede obstoječe ponudbe, pridobiti komentarje uporabnikov ter predloge za izboljšave, ugotoviti, ali so pričakovanja uporabnikov dosežena, analizirati podatke o kupcih, sistematično zbirati pritožbe, reklamacije ter izdelati poročilo o pritožbah ter ugotavljati, zakaj so uporabniki nezadovoljni (Marolt in Gomišček, 2005, str. 148).

Organizacije pri merjenju kakovosti uporabljajo različne metode, od spraševanja, opazovanja, spremljanja reklamacij in pritožb, spremljanja zvestobe strank. Vsaka organizacija uporablja svojevrsten način merjenja kakovosti storitev, pri čemer so ji na razpolago številni modeli. Izpostavili bomo dva modela, ki sta pri merjenju kakovosti storitev v javnem sektorju pogosta.

2.4.1 MODEL SERVPERF

Avtorja Cronin in Taylor sta v okviru raziskav posvetila veliko pozornost lestvici SERVQUAL in pri tem podvomila v konceptualno podlago omenjene lestvice ter ugotovila, da se ne ujema z zadovoljstvom storitev. Predvidevala sta, da komponenta pričakovanja, katero vključuje model SERVQUAL, ni primerna in sta jo zavrgla ter opredelila, da naj se kot zmožljiva komponenta uporablja samostojno. Na podlagi ugotovljenih dejstev sta predlagala lestvico SERVPERF. Lestvica SERVPERF je sestavljena le iz 22 delov in pri njej zaznana višja uspešnost ustreza višji kakovosti storitev (Sanyay in Gupta, 2004, str. 28).

Po modelu SERVPERF naj bi se porabnikovo zaznavanje kakovosti skozi čas spreminjalo, zato je treba kakovost stalno spremljati. Praktiki tega modela podatke v praksi

najpogosteje zbirajo tako, da uporabnike neposredno vprašajo o njihovih zaznavah storitve ali pa uporabljajo fokusne skupine. Neposredno zbiranje podatkov omogoča organizaciji vpogled v vzroke nezadovoljstva in ji nudi informacije za izboljšanje zadovoljstva uporabnikov (Baggs, Kleiner, 1996, str. 38).

2.4.2 MODEL SERVQUAL

Ameriški avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry so leta 1985 razvili model, ki je najbolj prirejen merjenju kakovosti storitev, imenovan model SERVQUAL ali model petih razkorakov. Model je usmerjen k ugotavljanju uporabnikovega zaznavanja kakovosti storitev oziroma uporabnikovega zadovoljstva s prejeta storitvijo (Marolt in Gomišček, 2005, str. 150).

Model SERVQUAL temelji na stališču, da je ocena kakovosti storitev z vidika uporabnika bistvenega pomena, pri čemer kakovost storitev opredelimo kot večdimenzionalni konstrukt (Buttle, 1996, str. 8).

Pri merjenju kakovosti storitev je pomembno določiti determinante kakovosti storitev. Avtorji modela SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml in Berry so v osemdesetih letih določili deset determinant kakovosti, in sicer urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, komuniciranje in razumevanje strank (Verbič, 1994, str. 65–69).

Osnovo omenjenega modela SERVQUAL, ki opredeljuje kakovost storitev, predstavljajo posameznikove ocene glede pričakovanj in zaznav o opravljenih storitvah določene organizacije. Ko uporabnikove zaznave presežejo pričakovanja ali pa so jim enaka, govorimo o zadovoljivi kakovosti. V nasprotnem primeru, ko so dejanske zaznave manjše od pričakovanja, pa je kakovost storitev organizacije nezadovoljiva. Na pričakovanja uporabnikov v povezavi s kakovostjo storitve vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so potrebe stranke, njene predhodnje izkušnje z organizacijo ter formalna in neformalna sporočila o storitvah te organizacije (Verbič, 1994, str. 71–72).

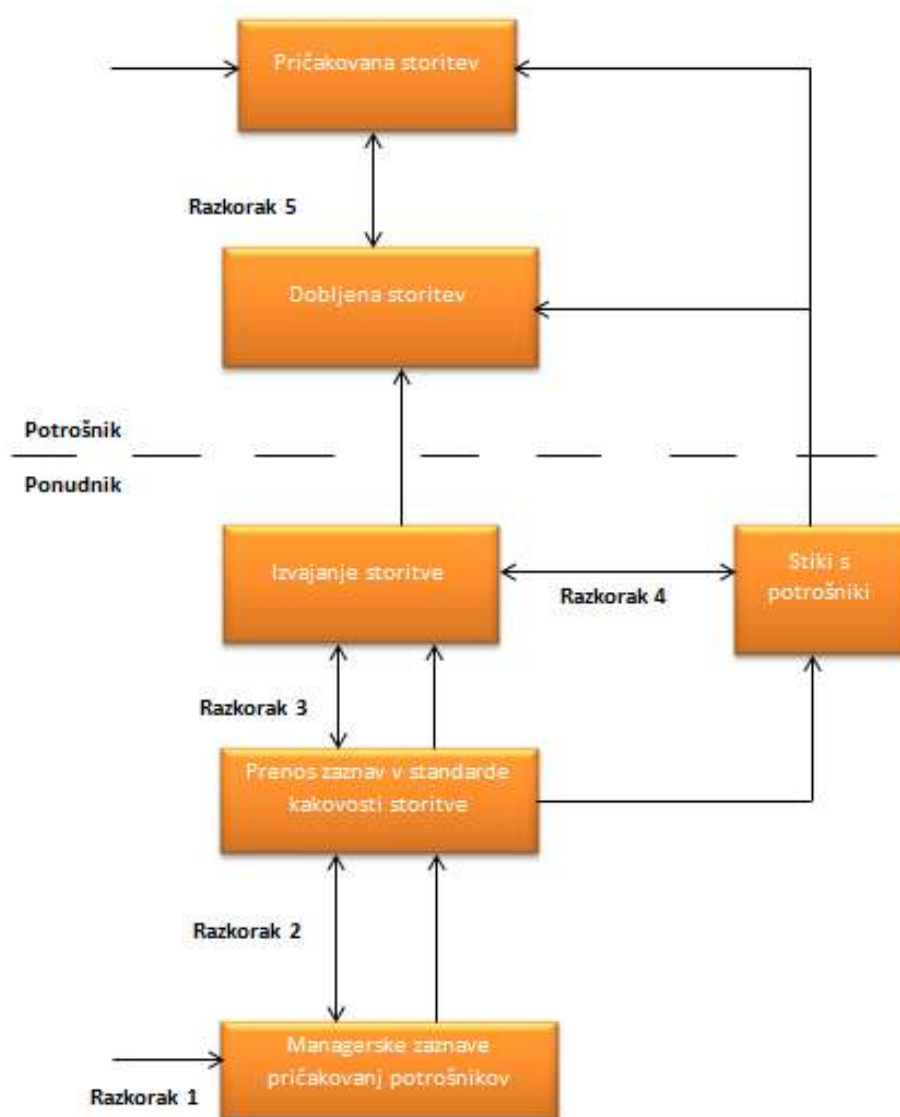
Model avtorjev Parasuraman, Zeithaml in Berry opredeli razkorake in njihovo pomembnost pri oceni kakovosti storitev, pri čemer na zaznavo kakovosti storitev določene organizacije vplivajo naslednji štirje razkoraki:

- Razkorak 1 opredeljuje razkorak med pričakovanjem strank glede storitev in med pojmovanjem posloводства, kateri vidiki so pomembni oziroma kateri elementi prispevajo k visoki kakovosti. Vzrok za razkorak je v pomanjkljivi usmerjenosti posloводства k tržnim raziskavam, kar se odraža v nezadostnosti tržnih raziskav, neustrezni uporabi ugotovitev tržnih raziskav in pomanjkljivih povezavah med poslovodstvom in strankami.
- Razkorak 2 opredeljuje razkorak med zaznavanjem pričakovanj uporabnikov s strani posloводства in opredeljevanjem pričakovanj v standarde izvajanja. Vzrok za razkorak je predvsem premajhna zavzetost posloводства za kakovost storitev in

njegovo pomanjkljivo dojetanje možnosti izvedbe, neustrezna opredelitev nalog ter slabo opredeljevanje ciljev za kakovost storitev.

- Razkorak 3 opredeljuje razkorak med standardi in dejansko izvedbo storitve. Vzrok za razkorak je slabo opredeljena odgovornost zaposlenih, pomanjkljivo usposobljeni kadri, neustrezne metode dela, neustrezen motivacijski sistem, pomanjkljiva samokontrola zaposlenih ter odsotnost skupinskega dela.
- Razkorak 4 opredeljuje razkorak med dejansko izvedeno storitvijo in tem, kaj je bilo s komuniciranjem obljubljeno. Vzrok za razkorak je neustrezno interno komuniciranje ter nagnjenost organizacije k pretiranim obljubam (Verbič, 1994, str. 71–74).

Slika 2: Razkorak v kakovosti storitve



Vir: Verbič (1994, str. 71).

Avtorji modela SERVQUAL so razvili lestvico merjenja kakovosti storitve, ki ima več komponent kakovosti storitve in so zajete v vprašalnikih. Vprašalnik lahko obsega 22 trditev, ki poudarjajo zanesljivost storitve, pravočasnost, odzivnost, funkcionalnost, empatijo, dostopnost, vljudnost, komunikativnost, imidž. Ocenjevanje po modelu SERVQUAL je razdeljeno na dva dela, in sicer v prvem delu uporabniki ocenjujejo, kakšno storitev naj bi organizacija nudila, medtem ko v drugem delu uporabniki odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija dejansko nudila (Marolt in Gomišček, 2005, str. 150).

Ocenjevanje z modelom SERVQUAL temelji na Likertovi merilni lestvici s sedmimi ali petimi stopnjami ocenjevanja (Devetak, 2007, str. 365).

Pri modelu SERVQUAL zasledimo pomanjkljivosti. Model nima omejitev za pričakovanja strank, zato so večinoma le-ta zelo visoka. Prav tako model ne upošteva pomembnosti določene storitve za posameznika. Kritike predstavlja uporaba Likertove ordinalne lestvice s serijami možnih odgovorov, saj se z njo zmanjšuje možnost za ugotavljanje določenih soodvisnosti med posameznimi determinantami kakovosti (Verbič, 1994, str. 72–74).

3 MANAGEMENT SPREMEMB

V sodobnem (hitro se spreminjajočem) času so spremembe prisotne povsod. Tako posamezniki kot tudi organizacije se morajo zaradi različnih dejavnikov spreminjati oziroma prilagajati spremembam, pri tem pa je pomembno, kako obvladovati spremembe oziroma pravilno pristopiti k uveljavljanju sprememb v samo organizacijo.

Grški filozof Heraklit je leta 513 pr. n. št. zapisal trditev, ki pravi, da edino, kar je stalno, so spremembe. Te predstavljajo pomemben vpliv na dogajanje v svetu kot tudi na dogajanje v organizacijah (Hauc, 2007, str. 13).

Po mnenju mnogih avtorjev so spremembe v našem svetu, naši civilizaciji vse hitrejše (Tavčar, 2002, str. 323).

Organizacije se neprestano soočajo s spremembami, ki povzročajo porušitev obstoječih ravnovesij ter vzpostavitve novih. Spremembe so za organizacijo lahko ugodne, v kolikor podpira učinkovito in uspešno delovanje organizacije, ali neugodne, kar povzročajo partnerji, odjemalci ali uporabniki (Možina et al ., 2002, str. 739).

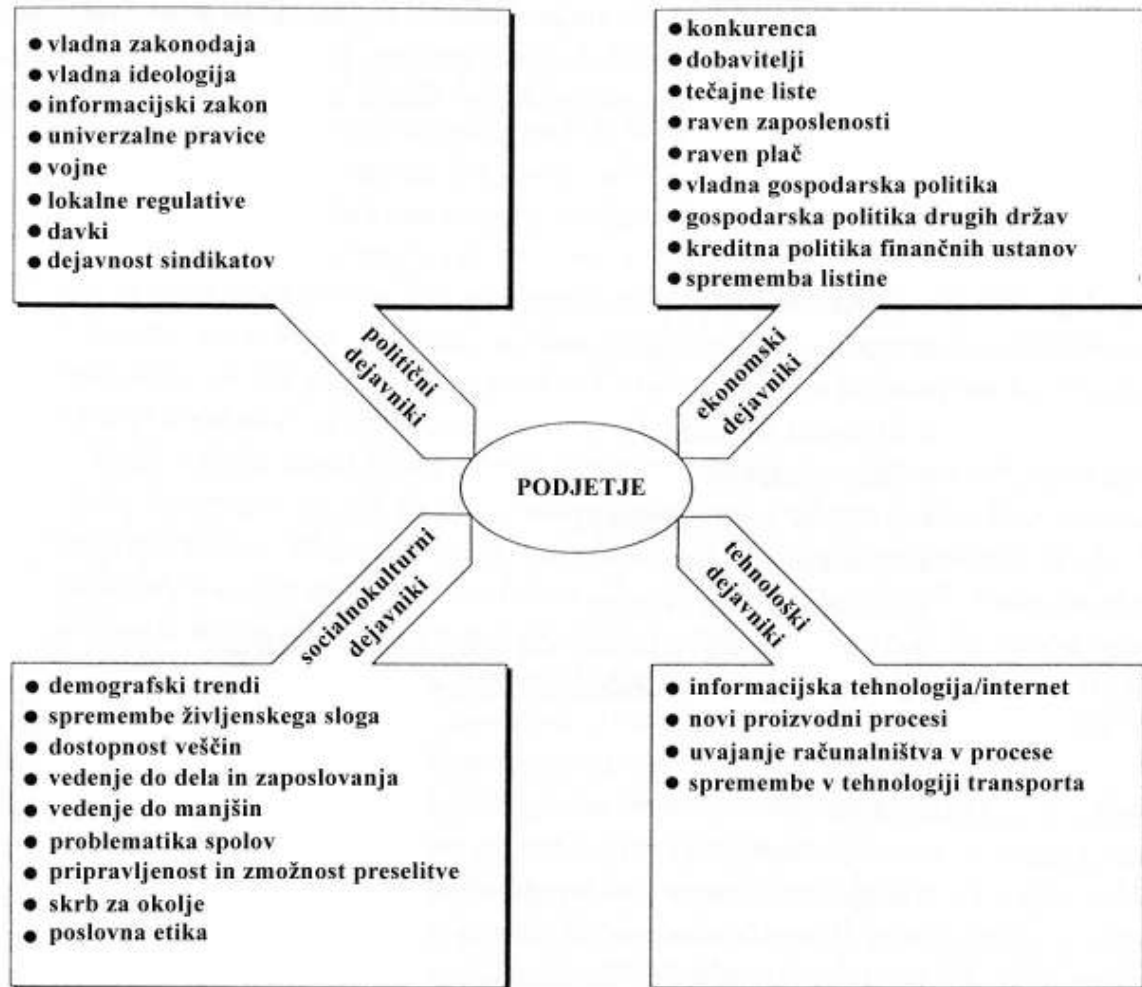
3.1 VZROKI SPREMINJANJA

Spremembe organizacije kot celote ali njenih posameznih delov lahko povzročijo številni dejavniki. Ti dejavniki so predvsem na novo zastavljene vizije ali oblikovanje strategije, obstoječe ali pretečene krize ter spremenjene notranje ali zunanje razmere poslovanja (Dubrovski, 1998, str. 64).

Zunanje razmere, kamor spadajo nekateri dejavniki, kateri prisilijo vodstvo k spremembam, ki se običajno odrazijo v spremembi strukture, tehnologije ter procesa (Vila, 2000, str. 114). Spremenjeni interesi udeležencev v zunanjih okoljih so tako v tržnem okolju, kamor spadajo odjemalci, dobavitelji ter obstoječi in potencialni konkurenti, kot v družbenem okolju, kamor spadajo država, politika, združbe, javnost ter gospodarstvo. Poleg omenjenih pa na spremembe v organizaciji vpliva tudi kulturno okolje, kot so vrednote, navade, vzorniki ter neformalna razmerja (Biloslavo, 2006, str. 342).

Dejavnike okolja, kateri vplivajo na samo organizacijo in povzročajo spremembe, razvrstimo v štiri kategorije, in sicer: politično-pravni, ekonomski, tehnološki ter socialno-kulturni dejavniki, ki jih označimo s kratico PETS (Škarja, 2011).

Slika 3: PETS dejavniki



Vir: Škarja (2011)

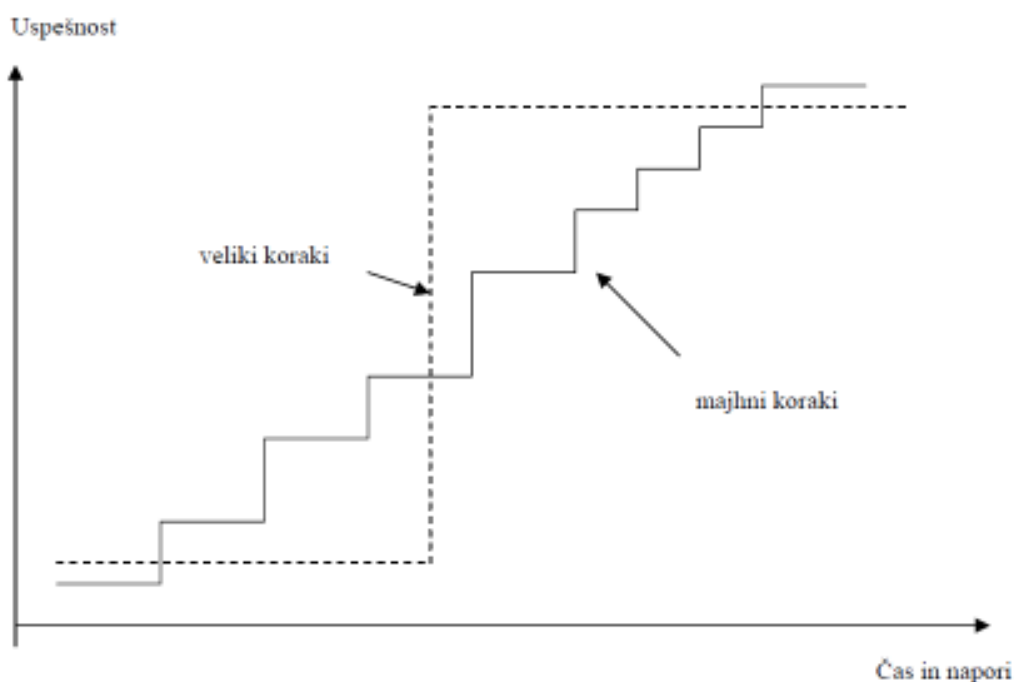
Tako kot se spreminja zunanje okolje, se spreminja tudi notranje okolje organizacije. Spremembe notranjega okolja lahko vključujejo naslednje elemente:

- Obseg delovanja, kar zajema rast proizvodnje, rast števila zaposlenih, rast kapitala, kjer je lahko rast pozitivna ali negativna.
- Vsebina dejavnosti, ki zajema programe organizacije, usmeritve ter programov do partnerjev in konkurentov, inoviranje programov in tehnologij.
- Urejenost delovanja, kar predstavlja pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela v organizaciji, razmerja med ljudmi v njej.
- Sredstva za delovanje organizacije, kar zajema obseg virov in sredstev, razmerja med njimi, strukturo virov poročnosti in kakovosti, strukturo zaposlenih, sodobnost znanj in veščin (Dubrovski, 1998, str. 64–65).

3.2 VIDIK SPREMEMB

Glede na način prilagajanja organizacije spremenjenim razmeram v okolju ločimo različni vidiki sprememb. Če je prilagajanje organizacije spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, govorimo o postopnih spremembah. Kontrast postopnih sprememb pa predstavljajo revolucionarne spremembe, kjer se organizacija sooča s korenitimi, dramatičnimi spremembami. Revolucionarne spremembe so potrebne, ko so postopne zamujene ali so glede na okoliščine neprimerne. Izraz za omenjene spremembe je tudi prelom ali prodor, ki pomeni spremembo, dinamični in odločujoč premik k novemu, višjemu nivoju uspešnosti (Dubrovski, 1998, str. 65). Načelo revolucionarnih sprememb je trditev, ki pravi, da je potrebno staro organizacijo in njena načela enostavno zbrisati, ukiniti in začeti znova (Vila, 2000, str. 116).

Slika 4: Način doseganja sprememb



Vir: Dubrovski (1998, str. 65).

Spremembe se poleg hitrosti razlikujejo tudi po drugih lastnostih in sicer:

1. Globini spremembe, ki opredeljuje, kako je določena sprememba uvedena ter na kakšen način spremembe izvajamo. Globina sprememb pomeni, kako globoko posegajo spremembe v naravo poslovanja. S tega vidika so spremembe lahko zelo globoke ali pa površinske, lokalne. Zelo velike spremembe zahtevajo spremembe strukture, strategije, kulture in nove ter precejšnje investicije. Površinske in lokalne spremembe so manjšega obsega, vendar niso nepomembne. Predstavljajo lahko številne izboljšave na izdelkih kot tudi pri organizaciji, času dobave in podobno.

2. Pomembno je tudi poglavje o tem, kako je sprememba uvedena. Pri tem ločimo dva vidika, in sicer: sprememba je uvedena na prostovoljni osnovi in sprememba je uvedena s prisilo. Za spremembe, uvedene na prostovoljni osnovi, je dobro, da se doseže visoka stopnja konsenza, posebno med vrhovnim vodstvom ter celotnim managementom, prav tako pa tudi z drugimi zaposlenimi. Pri spremembah uvedenih s prisilo po navadi zasledimo krize, zahteve po hitrih spremembah ali katerikoli drugi razlog v okolju. Pri tovrstnih spremembah pogosto naletimo na vrsto težav, posledica česar je izvajanje sprememb z zakasnitvijo.
3. Še ena izmed lastnosti sprememb je način izvajanja, ki se razlikuje glede na to, kako so spremembe izvedene. Spremembe so lahko izvedene sekvenčno, torej korak za korakom po nekem zamišljenem redu za določene procese ali določene skupine nalog. Pri tem sekvenčno izvajanje vsebuje načelo evolutivnih sprememb. Drugi način izvajanja sprememb je vzporeden z velikim številom aktivnosti in na večjem številu procesov (Vila, 2000, str. 113–116).

3.3 OBVLADOVANJE SPREMEMB

Kakor smo opredelili v prejšnjem poglavju različne vidike sprememb ter njihove lastnosti, tako se medsebojno razlikujejo organizacije, bodisi po smotrih, dejavnosti, urejenosti bodisi tudi po različnih načinih odziva na spremembe.

V grobem lahko organizacije glede na naravnost do sprememb razdelimo v tri kategorije, in sicer organizacije, ki uspešno povzročajo spremembe, organizacije, ki se na spremembe učinkovito odzivajo, ter organizacije, ki se nenehno čudijo spremembam. Lahko rečemo, da organizacija, ki povzroča spremembe, deluje proaktivno ter vpliva na okolje, medtem ko organizacija, ki se na spremembe odziva, deluje reaktivno (Tavčar, 2002, str. 340–341).

Organizacijam, ki se na spremembe odzivajo, pravimo, da delujejo reaktivno. Odziv organizacij na vplive pa je odvisen tudi od njihove pripravljenosti na vplive iz okolja. Organizacije, ki so nepripravljene, se odzivajo na tri načine, in sicer s varčevanjem, evolucijskim prilagajanjem ter revolucijskim spreminjanjem. V prvi fazi organizacija doseže le malo izboljšano gospodarjenje, vendar pa lahko s tem predrami člane organizacije, da je potrebno nekaj storiti v smeri sprememb. V primeru, da varčevanje ne zaleže, lahko z evolucijskim prilagajanjem izboljša, preuredi, dopolni delovanje organizacije. V primeru, da tudi druga faza ne doseže izboljšanja poslovanja organizacije, sledi bolj radikalen poseg v fazi revolucijskega spreminjanja, kjer sledi zamenjava managementa (Tavčar, 2002, str. 341).

Načrtno odzivanje vključuje določanje ciljev, načrtovanje strategij za določanje teh ciljev in ga delimo glede na strukturiranost. Posamično načrtno odzivanje obravnava vsak

primer zase, medtem ko sistematično odzivanje vnaprej načrtuje odzive na predvidljiva dogajanja (Tavčar, 1999, str. 225–226).

Ko se organizacije odločajo za proaktivno delovanje, je pomembno, da pri tem pretehtajo razmerje med dolžino časovnega obdobja od zavedanja o zaželenosti vplivanja ter dolžino obdobja za pripravljanje vpliva. Za vplivanje je pomembno, da je časa dovolj, sicer se mora organizacija odločiti za alternativo, kar predstavlja njeno odzivanje na vplive iz okolja (Tavčar, 2002, str. 343).

Glede na naravnost do sprememb ter njihov odziv avtor Ansoff opisuje pet različnih vrst organizacij, in sicer ustaljene, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče ter ustvarjalne. Organizacija, ki je zazrta v preteklost in toga, velja za ustaljeno organizacijo, medtem ko njen kontrast predstavlja ustvarjalna organizacija, ki sama ustvarja priložnosti za uspešnost. Odzivne organizacije se na spremembe v okolju odzivajo, predvidevajoče spremembe predvidevajo, raziskujoče organizacije raziskujejo možnosti za uspešnost (Ansoff, 1981, str. 65).

Ko se organizacije soočajo s spremembami, je pomemben tudi proces načrtovanja sprememb. Ta vsebuje štiri ključne stopnje načrtovanja sprememb.

1. Priprava projekta predstavlja prvo stopnjo in vsebuje tri ključne aktivnosti: določitev ciljev projekta, imenovanje projektnih teamov in segmentacijo sistema. Pri tem je pomembno dosegati cilje, ki morajo biti vnaprej jasno opredeljeni, natančnost le-teh pa je odvisna od zastavljene naloge. Drugo pomembno aktivnost predstavlja imenovanje projektnih teamov. Člani teama morajo imeti ustrezna strokovna znanja, izbrani morajo biti iz različnih poslovnih dejavnosti organizacije, pomembno pa je tudi, da vidijo projekt kot izziv, v katerem lahko dokažejo svoje sposobnosti. Kot tretjo aktivnost pa predstavlja segmentiranje poslovnega sistema, kar pa v pripravi projekta le nastavimo, da bo kasneje nudilo strukturo za zbiranje podatkov, prav tako pa tudi osnovo za kasnejšo analizo.
2. Drugo stopnjo načrtovanja sprememb predstavlja analiza, in sicer analiza trga, analiza konkurence ter analiza internih virov.
3. Izdelava koncepta oziroma opredelitev ukrepov ter potrebnih sredstev za doseg projektnih ciljev.
4. Izvedba predstavlja ključno stopnjo načrtovanja sprememb. Načrt izvajanja mora vključevati podrobne ukrepe, potrebna sredstva, roke ter kontrolne točke izvedbe in v skladu s tem je potrebno spremljati izvedbo spremembe (Možina et al., 2000, str. 234–236).

Slika 5: stopnje načrtovanja sprememb



Vir: Možina et al. (2000, str. 234).

3.4 PRISTOP K UVAJANJU SPREMEMB

Za samo organizacijo je pomembno, da v času sprememb nudi zaupanje uporabnikom, da je sposobna izvesti naloge oziroma storitve skladno s predpisanimi zakoni, navodili, pravilniki. Organizacije morajo tako pravočasno opustiti stara načela ter sprejeti nova načela organiziranja procesov, ki bodo zagotavljala uspešno delovanje organizacije v spremenjenih razmerah.

Spremembe so stalnica v današnjem življenju, zato je ključno za organizacije, da so na spremembe pripravljene. Odzivanje organizacije je lahko nevodeno, ki ni ciljno, je naključno in posledic ni možno predvidevati. Nasprotno temu pa je vodeno odzivanje, ki je opredeljeno kot rutinsko, vnaprej določeno delovanje ali načrtno z učenjem oziroma preskušanjem možnosti.

Z vidika kakovosti je načrtno odzivanje v primerjavi z nenačrtovanim bolj kakovostno. Načrtovano odzivanje obsega določanje ciljev ter načrtovanje strategij za doseg te ciljev. To načrtovanje je lahko vsakokratno, torej na vsak vpliv posebej ali pa sistematično, ki pa ga lahko razdelimo na predračunavanje, dolgoročno načrtovanje, strateško načrtovanje in strateški management. Posamično in sistematično odzivanje se razlikujeta po urejenosti, saj sistematično vnaprej programira odzive na vsa predvidljiva dogajanja, medtem ko posamično obravnava vsak primer zase.

Tako kot smo opredelili, da je načrtovano odzivanje bolj kakovostno, lahko enako opredelimo za posamično odzivanje. To je prilagojeno vsakokratnim okoliščinam ter temelji večinoma na analitičnem in intuitivnem odločanju. Razvrstimo ga v tri kategorije glede na razmerje med dolžino obdobja od prve zaznave bodočega vpliva do uveljavitve tega vpliva med dolžino obdobja za pripravljanje odziva (Tavčar, 2002, str. 340–342).

4 ŠTUDIJA PRIMERA NA CENTRU ZA SOCIALNO DELO ZAGORJE OB SAVI

Kot eno izmed raziskovalnih metod poznamo študijo primera. V diplomskem delu smo se v okviru študije primera osredotočili na Center za socialno delo Zagorje ob Savi, o katerem bomo v okviru študije primera predstavili pridobljene rezultate.

4.1 CENTER ZA SOCIALNO DELO ZAGORJE OB SAVI

Center za socialno delo je javni socialnovarstveni zavod, katerega ustanovitelj je Vlada Republike Slovenije. Omenjeni javni socialno-varstveni zavod izvaja socialnovarstvene storitve in naloge na podlagi javnih pooblastil ter druge dejavnosti javne službe, namenjene preprečevanju in reševanju socialne problematike posameznikov, družine in skupin prebivalstva.

Osredotočili se bomo na Center za socialno delo Zagorje ob Savi. Ta kot javni socialnovarstveni zavod izvaja socialnovarstvene storitve, in sicer:

- socialna preventiva,
- prva socialna pomoč,
- osebna pomoč,
- pomoč družini za dom,
- pomoč družini na domu.

Izvaja tudi naloge na podlagi javnih pooblastil, ki so:

- varstvo otrok in družine,
- varstvo odraslih,
- materialne pomoči,
- starševsko varstvo in družinski prejemki,
- državne štipendije.

Poleg že omenjenih dejavnosti, katere Center za socialno delo Zagorje ob Savi opravlja, pa izvaja tudi usposabljanje diplomantov za področje socialnega varstva, hkrati pa je tudi učna baza za študente, kateri lahko opravljajo obvezno študijsko prakso (CSD, 2013).

4.2 NAMEN IN CILJI

Osrednji namen naše diplomske naloge je bil preučiti, kako spremembe vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov storitev. V okviru študije primera smo na konkretnem primeru Centra za socialno delo Zagorje ob Savi ugotovili konkreten vpliv sprememb na zadovoljstvo uporabnikov storitev. Ker so se na področju socialne zakonodaje pojavile spremembe, ki so vplivale tako na sam Center za socialno delo Zagorje ob Savi kot tudi na uporabnike storitev, smo na podlagi anketnih vprašalnikov ugotovili zadovoljstvo oziroma

nezadovoljstvo uporabnikov po uveljavitvi sprememb, v tem primeru po uveljavitvi nove socialne zakonodaje. Prav tako smo anketo izvajali predhodno leto, pred samo uveljavitvijo sprememb, kar nam je omogočilo primerjavo pred in po sami uveljavitvi ter smo ugotovili, kje (in zakaj) so vzroki sprememb zadovoljstva. Pri izdelavi diplomskega dela so bili v ospredju naslednji cilji, in sicer: oblikovanje primerne anketnega vprašalnika za merjenje zadovoljstva strank po spremembah in ocena priložnosti za izboljšanje kakovosti, primerjalna analiza rezultatov anket iz leta 2011 in 2012 ter glede na rezultate podati ključne ugotovitve in predloge za izboljšanje z vidika zagotavljanja kakovosti storitev.

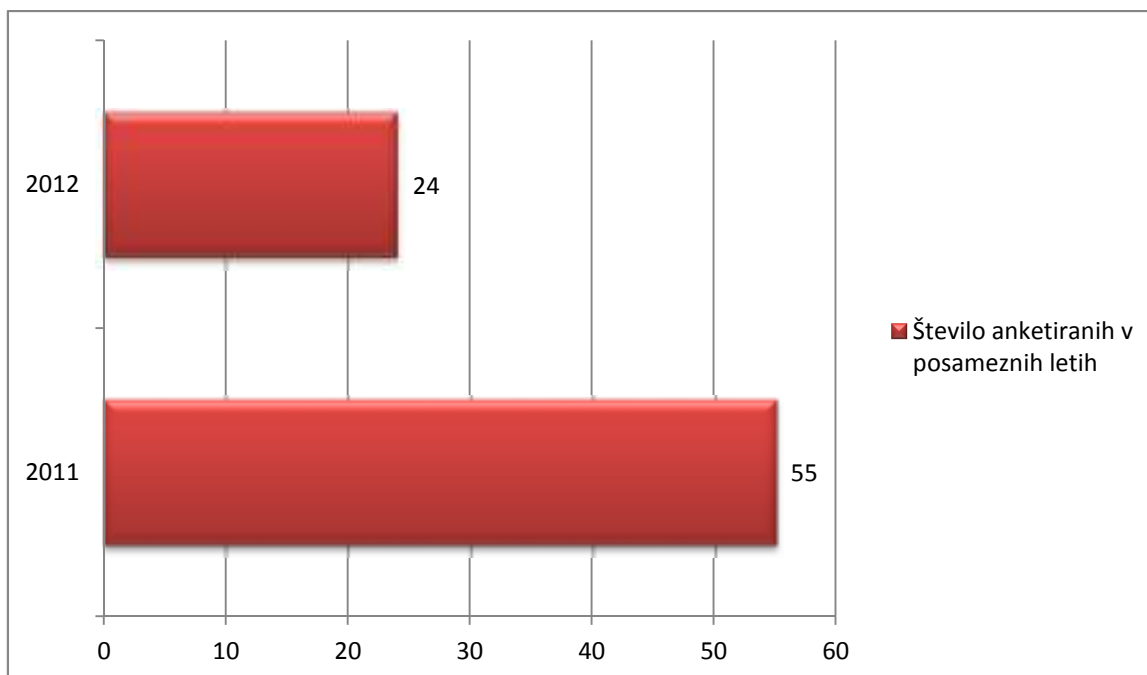
4.3 METODOLOGIJA

V raziskovalnem delu smo uporabili metodo anketiranja, s katero smo na podlagi zbranih anketnih vprašalnikov statistično analizirali pridobljene podatke. Na področju merjenja zadovoljstva uporabnikov storitev javnega sektorja se je že uveljavil splošni anketni vprašalnik, katerega organizacije javnega sektorja uporabljajo. Anketni vprašalnik smo uporabili za ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov pred uveljavitvijo sprememb. Ker je analiza rezultatov pokazala nerazumevanje in tudi nemotiviranost anketiranih, smo uporabili anketni vprašalnik, prilagojen ugotavljanju zadovoljstva uporabnikov socialnovarstvenih storitev. Omenjeni anketni vprašalnik smo prilagodili na podlagi metode SERVPERF, ki ugotavlja dejansko zaznano kakovost storitev. Z metodo anketiranja smo anketne vprašalnike razdelili med naključne uporabnike storitev Centra za socialno delo Zagorje ob Savi v času uradnih ur. V okviru osrednje metode študije primera smo se osredotočili na dve hipotezi, kateri smo preverjali z anketnimi vprašalniki, in sicer: da ima uveljavljanje sprememb v organe javne uprave negativne posledice na zadovoljstvo uporabnikov ter da uporabniki najmanjši vpliv sprememb zaznajo glede strokovnosti zaposlenih. Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov smo s metodo analize opravili analizo vprašalnikov pred in po uveljavitvi sprememb in s tem potrdili oziroma ovrgli opredeljeni hipotezi ter podali ključne ugotovitve.

4.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Raziskavo smo izvajali v času obvezne študijske prakse v obdobju od 1. 7. 2011 do 31. 7. 2011 ter v obdobju od 1. 7. 2012 do 31. 7. 2012 na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi. V obdobju od 1. 7. 2011 do 31. 7. 2011 je na anketni vprašalnik odgovorilo 55 anketiranih, v obdobju od 1. 7. 2012 do 31. 7. 2012 pa le 24 anketiranih, kar se že kaže kot posledica sprememb, ki so nastale na dotičnem centru za socialno delo po uveljavitvi zakonodaje. Zmanjšano število anketiranih je posledica fizične ločitve Centra za socialno delo na dva ločena dela in sicer Enotno vstopno točko ter oddelek, ki izvaja socialnovarstvene storitve. V drugem obdobju se je anketiralo uporabnike, ki so uporabljali storitve na območju Enotne vstopne točke.

Grafikon 1: Število anketiranih v posameznih letih



Vir: Lasten

V letu 2011 (torej pred uveljavitvijo sprememb) smo uporabili anketni vprašalnik Ministrstva za javno upravo, ki temelji na podlagi SERVQUEL metode. V obdobju po uveljavitvi sprememb leta 2012 pa smo uporabili prilagojeni anketni vprašalnik Tanje Peričič Poklukar, katerega smo prilagodili na podlagi SERVPERF metode, ki meri dejansko zaznano kakovost storitev. Vprašalnik smo prilagodili na podlagi rezultatov analize vprašalnikov, kjer smo ugotovili nemotiviranost anketiranih in posledično neizpolnjevanje razdelka s pričakovanji ter dejanskim stanjem, katerega so zaznali. Vprašanja, katera se nanašajo na pričakovanja uporabnikov, smo izpustili, tako da smo z njim merili le dejansko stanje, katerega so zaznali anketirani.

4.4.1. PREDSTAVITEV ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

Anketni vprašalnik MJU

Za ugotavljanje zadovoljstva strank smo uporabili anketni vprašalnik Ministrstva za javno upravo, ki je sestavljen iz šestih sklopov vprašanj. V prvem delu so se uporabniki opredelili glede naslednjih sestavin kakovosti:

- urejenost prostorov, opreme in okolja,
- dostopnost in razumljivost potrebnih informacij,
- ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev),
- izvajanje storitev v skladu z obljubami,
- reševanje zadeve na enem mestu,
- pripravljenost pomagati uporabniku (stranki),

- znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve,
- zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah,
- zaposleni se individualno zavzemajo za stranko,
- zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank.

Med opredeljenimi sestavinami kakovosti le-te ocenjujemo na podlagi lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja najnižje oziroma najslabše pričakovano oziroma dejansko stanje, 5 pa predstavlja najvišje, najboljše pričakovanje oziroma dejansko stanje.

V drugem delu vprašalnik sestavljajo vprašanja o:

- čakanju na storitev ter vzrok za čakanje,
- pridobivanje informacij za reševanje zadeve oziroma storitve,
- diskriminacijo,
- mnenje ter predloge strank.

Za uporabnike je pomembno, da zadeve uredijo na enem mestu, poleg tega tudi, da zadeve rešijo v čim hitrejšem času.

Tretji sklop vprašanj pa zadeva predvsem vprašanja o lastnostih zaposlenih, in sicer:

- urejenost,
- hitrost pri delu,
- pozornost,
- strokovnost,
- razumevanje,
- zavzetost za reševanje problemov,
- prijaznost.

Prilagojen anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik Tanje Peričič Poklukar je poenostavljen ter skrajšan tako, da uporabniki ocenjujejo sestavine kakovosti in lastnosti zaposlenih, ki so temelj za izboljšavo kakovosti. Nekateri deli anketnega vprašalnika so združeni, ponavljajoča se vprašanja pa so zamenjana z drugimi vprašanji. Vključena so vprašanja, ki izhajajo iz SERVQUAL meril dimenzij kakovosti storitev in jih lahko združimo v pet skupnih točk, ki so otipljivost, zanesljivost, odzivnost, zaupanje ter pozornost. Z vprašalnikom uporabniki ocenjujejo pričakovanja ter dejansko stanje za sestavine kakovosti in lastnosti zaposlenih (Peričič Poklukar, 2012).

V letu 2012 smo izvajali anketo zadovoljstva uporabnikov z anketnim vprašalnikom Tanje Peričič Poklukar, pri katerem smo izpustili ugotavljanje pričakovanj uporabnikov, temveč smo se osredotočili na ugotavljanje zaznanega dejanskega stanja uporabnikov.

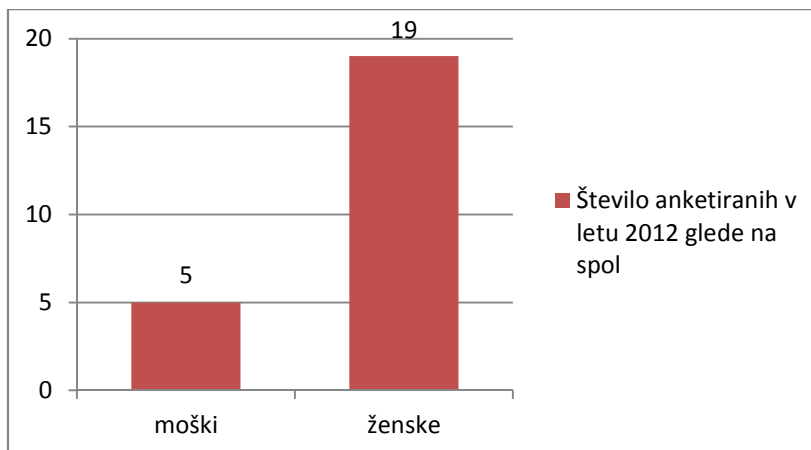
Prav tako je vprašalnik Tanje Peričič Poklukar ponujal 7-stopenjsko lestvico, katero smo zamenjali s 5-stopenjsko, da nam le-to omogoči lažjo primerjavo.

4.4.2. ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE 2012

V prvem delu anketni vprašalnik vsebuje splošna vprašanja glede lastnosti anketiranih. Splošna vprašanja so pomembna, saj z njimi lahko oblikujemo povprečnega uporabnika storitev Centra za socialno delo Zagorje ob Savi.

Spol anketiranih

Grafikon 2: Število anketiranih v letu 2012 glede na spol

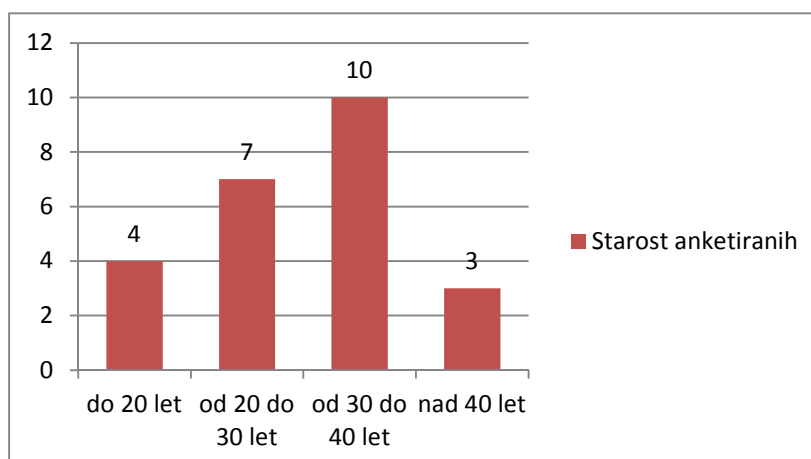


Vir: Lasten

Od 24 anketiranih v letu 2011 je 21 % moških ter 79 % žensk, kar prikazuje Graf 3. Kot je prikazano na grafih, lahko povzamemo, da je povprečen uporabnik Centra za socialno delo Zagorje ob Savi ženska, stara med 30 in 40 let s končano srednješolsko izobrazbo ter biva v okolici mesta.

Starost anketiranih

Grafikon 3: Starost anketiranih

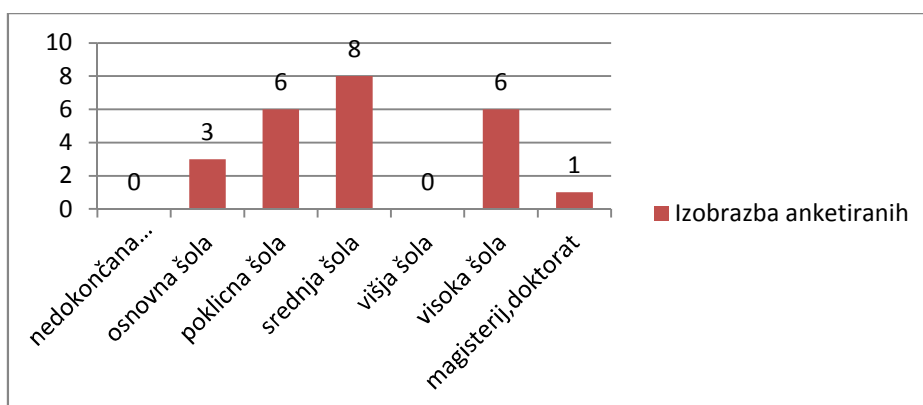


Vir: Lasten

Odgovore anketiranih o starosti smo razvrstili v štiri kategorije, izmed katerih prevladuje starost anketiranih od 30 do 40 let, in sicer z 42 %. Temu sledi kategorija anketiranih med 20 in 30 let z 29 %. Zakaj je razlog za prevladujočo kategorijo anketiranih ravno med 30 in 40 let, lahko obrazložimo z dejstvom, da so na anketo v veliki večini odgovarjali predvsem na oddelku za starševsko varstvo ter družinske prejemke, pri kateri prevladuje generacija zgoraj omenjenih let. Prav tako pa je bilo obdobje oddaje vlog za štipendije dijakov ter študentov, čemur nakazuje tretja kategorija prevladujoče starosti anketiranih.

Izobrazba anketiranih

Grafikon 4: Izobrazba anketiranih

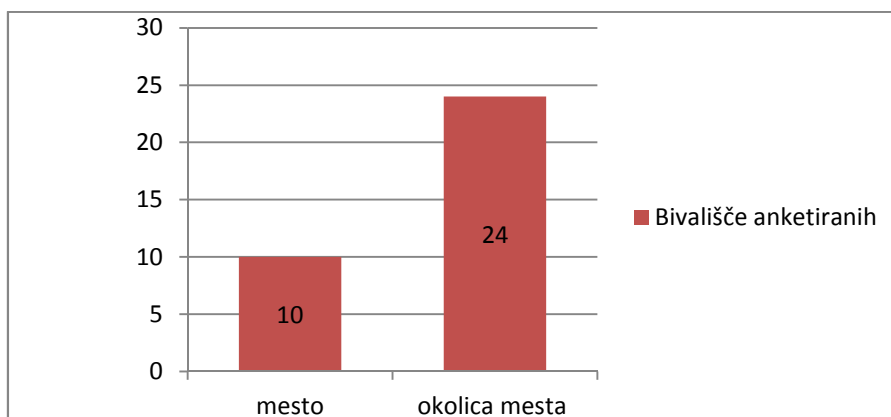


Vir: Lasten

Izobrazbena raven anketiranih prevladuje na srednješolski ravni s 33 %. Če stopnjo izobrazbe povežemo s predhodnimi odgovori glede starosti anketiranih, lahko povzamemo, da je večina anketiranih po zaključeni srednješolski izobrazbi pridobila redno zaposlitev, saj je bilo obdobje, ko potrebe po delovni sili ni primanjkovalo, kjer je tudi razlog, da je večina zaključila s srednješolsko stopnjo izobrazbe.

Bivališče anketiranih

Grafikon 5: Bivališče anketiranih

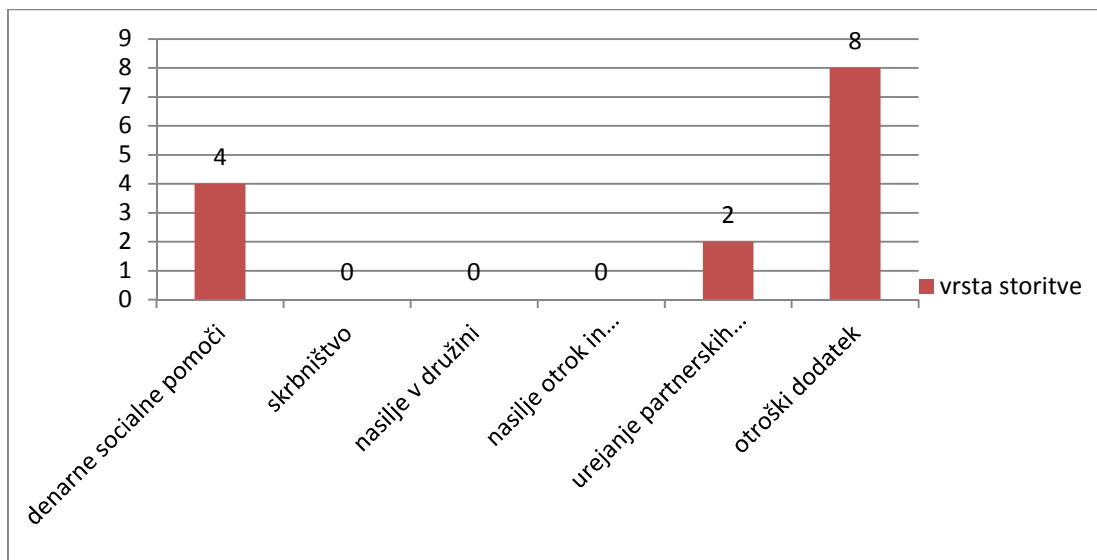


Vir: Lasten

Eno izmed vprašanj je bilo tudi vprašanje o bivališču anketiranih. Iz grafa lahko razberemo, da večina anketiranih prihaja iz okolice mesta, in sicer 71 % anketiranih, medtem ko je 29 % anketiranih iz mesta.

Vrsta storitev na CSD

Grafikon 6: Vrsta storitve



Vir: Lasten

Večina anketiranih je na Center za socialno delo Zagorje ob Savi prišla zaradi urejanja otroškega dodatka, čemur sledi urejanje denarne socialne pomoči ter urejanje partnerskih odnosov.

V drugem sklopu vprašanj anketnega vprašalnika so se anketirani opredelili glede zaznanega stanja sestavin kakovosti, katerega rezultati so predstavljeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Sestavine kakovosti 2012

SESTAVINE KAKOVOSTI	OCENA DEJANSKEGA STANJA
Kakšna je bila dostopnost do CSD?	4,50
Kakšna je bila urejenost prostorov in tehnične opreme?	4,46
Kako zadovoljni ste bili pred prihodom na CSD z dostopnostjo informacij o tem, kaj potrebujete za reševanje vaših zadev?	4,63
Ali so bili postopki storitve izvajani pravilno in brez zapletov?	4,38

Kakšna je odzivnost zaposlenih na vaše zahteve?	4,54
Ali so bile dobljene informacije popolne in razumljive?	4,58
Ali so s strani zaposlenih upoštevane vaše želje in potrebe?	4,54
Ali je bila vaša zadeva pravočasno (v roku) in učinkovito obravnavana?	4,46
Ali je bila vaša zadeva obravnavana na enem mestu in pri isti strokovni delavki?	4,63
Ali je zaposleni naredil tisto, kar je obljubil, v dogovorjenem času?	4,67
Ali se je zaposleni dodatno zavzel, da ste dobili tisto, kar ste potrebovali?	4,71
Kakšno je bilo znanje zaposlenih?	4,88
Ali zaposleni/a upoštevajo vaše stališče pri reševanju zadev?	4,67
Ali se vam CSD zdi vreden zaupanja (kredibilen)?	4,58
Ali vam CSD daje občutek varnosti?	4,21
Ali vam zaposleni/a vzbujajo zaupanje?	4,29
Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo glede na opravljeno storitev?	4,42

Vir: Lasten

Aritmetične sredine dobljenih rezultatov so pokazale, da so uporabniki najbolj zadovoljni s sestavinami kakovosti, ki se zadevajo zaposlenih, in sicer, da se zaposleni dodatno zavzemajo, za uporabnikovo storitev ter o znanju zaposlenih. Vendar pa zaposlenim po odgovorih ne zaupajo, saj je bil le-ta odgovor (poleg občutka varnosti) najslabše ocenjen.

Tabela 2: Lastnosti zaposlenih 2012

LASTNOSTI ZAPOSLENIH	OCENA
Urejen/a	4,71
Prijazen/a, vljuden/na	4,71
Pošten/a	4,63
Zavzet/a za reševanje problema	4,58
Razumevajoč/a	4,50
Hiter/a pri svojem delu	4,42
Ustrežljiv/a pri svojem delu	4,63
Pozoren/na	4,63
Strokoven/vna–usposobljen/na	4,75

Vir: Lasten

Kot smo že opredelili, smo v obdobju po uveljaviti sprememb ocenjevali zaznano dejansko stanje ter na podlagi teh rezultatov izračunali aritmetične sredine odgovorov posameznih lastnosti zaposlenih. Najnižjo oceno so uporabniki pripisali hitrosti zaposlenih, medtem ko so najvišjo oceno pripisali strokovnosti oziroma usposobljenosti zaposlenim.

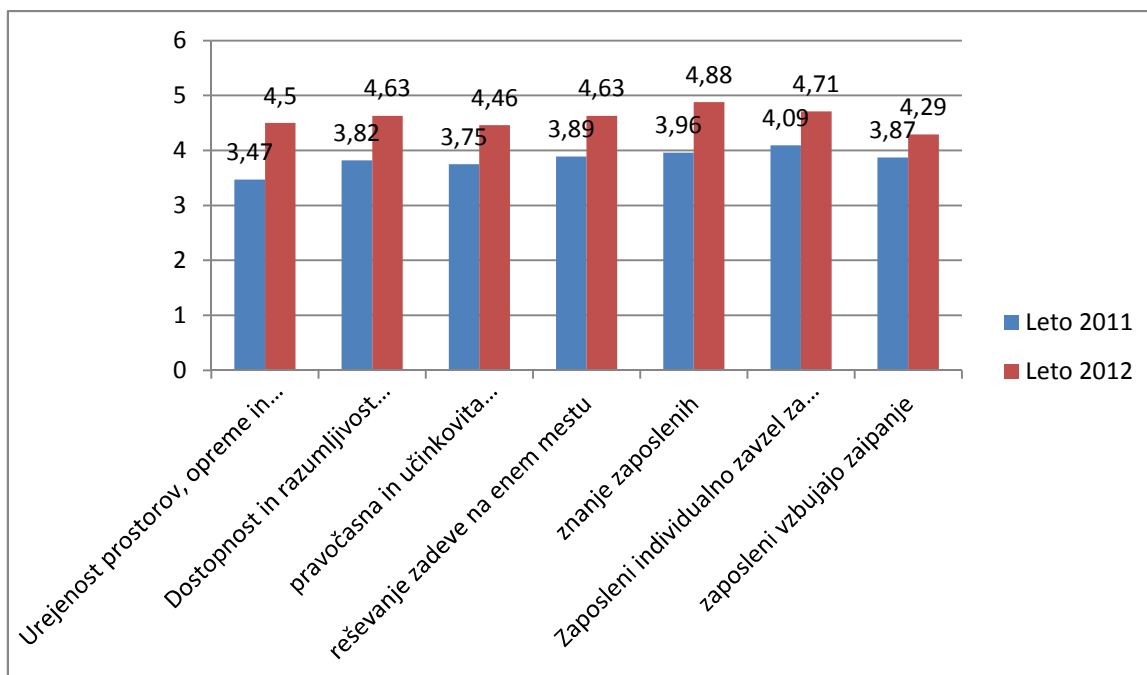
PRIMERJAVA MED LETOMA 2011 IN 2012

Ker smo med letoma 2011 in 2012 uporabili različna anketna vprašalnika, ki sta si bila v določenih segmentih preverjanja enaka, bomo primerjali rezultate, katere sta preverjala oba anketna vprašalnika.

Primerjava ocen sestavin kakovosti med letoma 2011 in 2012

Graf 6 prikazuje primerjavo rezultatov anketnih vprašalnikov iz leta 2011 in 2012 glede sestavin kakovosti, katere sta preverjala oba anketna vprašalnika. Ker smo v letu 2012 preverjali le zaznano dejansko stanje uporabnikov storitev, smo za primerjavo uporabili iz leta 2011 oceno dejanskega stanja uporabnikov čeprav je anketni vprašalnik sestavljal oceno pričakovanj uporabnikov.

Grafikon 7: Primerjava sestavin kakovosti med letoma 2011 in 2012



Vir: Lasten

Graf 7 prikazuje primerjavo podatkov med letoma 2011 in 2012. Primerjali smo sestavine kakovosti, katere so vsebovane v vsebinah obeh vprašalnikov pred in po uveljavitvi sprememb. Rezultati kažejo boljše rezultate glede na preteklo leto kljub uveljavitvi sprememb.

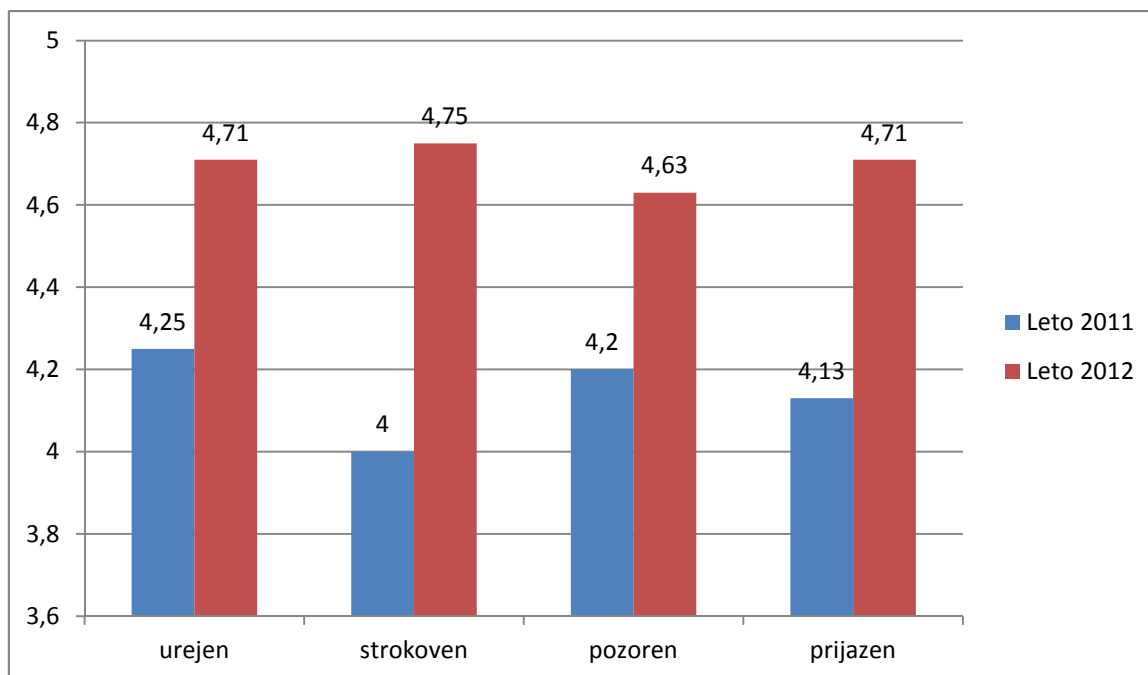
Največja razlika med letoma 2011 in 2012 je pri dostopnosti in razumljivosti informacij. Anketirani so v letu 2012 podali oceno 4,63, kar je za 17,5 % več, kot so podali oceno za predhodno leto. Najmanjša razlika pa je pri sestavini kakovosti, in sicer zaposleni vzbujajo zaupanje. Za leto 2012 je povprečna ocena 4,29, za leto 2011 pa 3,87.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so se na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi dobro pripravili na spremembe ter jih tudi korektno izvajajo, kar uporabniki storitev občutijo.

Primerjava ocen lastnosti zaposlenih med letoma 2011 in 2012

Drugi sklop vprašanj, katerega vsebuje splošni anketni vprašalnik ter prilagojen anketni vprašalnik Tanje Peričič Poklukar, vsebuje vprašanja glede lastnosti zaposlenih, ki so prav tako pomemben faktor pri ugotavljanju kakovosti storitev opredeljene organizacije.

Grafikon 8: Ocena lastnosti zaposlenih leta 2011 in 2012



Vir: Lasten

Graf 5 prikazuje aritmetične sredine odgovorov uporabnikov storitev Centra za socialno delo Zagorje ob Savi na podlagi zaznanega dejanskega stanja. Odgovori prikazujejo, da so ocene v letu 2011 glede na preteklo leto boljše, kar lahko interpretiramo s izboljšanjem storitev na podlagi analize vprašalnikov iz leta 2011. Kljub temu, pa ne smemo izpustiti sprememb, ki so vplivale na obseg anketiranja, kot so fizična ločitev Centra za socialno delo na dva ločena dela, ki obsegata različna sklopa storitev in s tem tudi različne uporabnike, ki se teh storitev poslužujejo.

Rezultati prikazujejo, da največjo razliko zaznamo pri oceni strokovnosti zaposlenega, saj je bil rezultat v letu 2012 4,75, ocena za leto 2011 pa je bila 4. Iz tega lahko sklepamo, da so se zaposleni na spremembe, katere je prinašala nova socialna zakonodaja dobro pripravili in strokovno podkovali, kar so pri izvajanju storitev uporabniki zaznali.

4.5 KOMENTAR REZULTATOV

Osrednja nit naše raziskave je bila preveriti prvotno opredeljeni hipotezi na podlagi analize anketnih vprašalnikov.

Prva hipoteza, katero smo z raziskavo želeli preveriti, je:

- Uveljavljanje sprememb v organe javne uprave ima negativne posledice na zadovoljstvo uporabnikov.

Tabela 3: Primerjava aritmetičnih sredin sestavin kakovosti med letoma 2011 in 2012

SESTAVINE KAKOVOSTI	LETO 2011	LETO 2012
Urejenost prostorov, opreme in okolja	3,5	4,5
Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	3,8	4,6
Pravočasna in učinkovita obravnava zadeve	3,8	4,5
Reševanje zadeve na enem mestu	3,9	4,6
Znanje zaposlenih	4	4,9
Zaposleni individualno zavzel za stranko	4,1	4,7
Zaposleni vzbujajo zaupanje	3,9	4,3

Vir: Lasten

Tabela 3 prikazuje aritmetične sredine za posamezne sestavine kakovosti, katere so vsebovane v obeh anketnih vprašalnikih. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da so ocene sestavin kakovosti po uveljavitvi sprememb boljše glede na predhodno leto. Iz tega lahko sklepamo, da uveljavljanje sprememb v organe javne uprave nima negativnih posledic na zadovoljstvo uporabnikov. Hipotezo zavrnamo.

- Najmanjši vpliv sprememb uporabniki zaznajo glede strokovnosti zaposlenih.

Tabela 4: Primerjava aritmetičnih sredin lastnosti zaposlenih med letoma 2011 in 2012

LASTNOSTI ZAPOSLENIH	LETO 2011	LETO 2012
Urejen	4,25	4,71
Strokoven	4	4,75
Pozoren	4,2	4,63
Prijazen	4,13	4,71

Vir: Lasten

Kot je razvidno iz Tabele 4, je najmanjša razlika med letoma 2011 in 2012 prijaznost zaposlenih, saj predstavlja vrzel 0,43. Največja razlika pa je pri strokovnosti zaposlenih, saj je vrzel med letoma 2011 in 2012 0,75. Opredeljeno hipotezo, ki pravi, da najmanjši vpliv sprememb uporabniki zaznajo glede strokovnosti zaposlenih, zavrnamo.

Spremembe velikokrat negativno vplivajo tako na uporabnike, ki se morajo soočiti s spremembami v okviru postopkov, kot tudi organizacije, katere se morajo na spremembe pripraviti in v skladu s spremembami tudi delovati. Zanimivo je, da so rezultati raziskave pokazali višje ocene leta 2012 kot ocene iz leta 2011. Leta 2012 so se na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi soočali s spremembami v okviru socialne zakonodaje. Nanje so se morali pripraviti, prilagoditi in uspešno obvladovati spremembe. Glede na to, da so uporabniki tisti, ki zaznajo kakovost izvedene storitve, je raziskava pokazala, da so se na spremembe dobro pripravili.

5 ZAKLJUČEK

Kakovost je v današnjem času pomembna na vsakem koraku. Tako v proizvodni dejavnosti kot tudi v storitveni. Zaradi vse večje konkurence in s tem bitke za obstoj so organizacije primorane stremeti h kakovostnim izdelkom in storitvam. Tako kot na področju gospodarske dejavnosti pa so k zagotavljanju kakovosti primorane stremeti tudi organizacije javne uprave.

Organizacije so v času hitrih se sprememb tem vse bolj na udaru. Tiste, katere želijo preživeti, se morajo na spremembe v ustreznem času odzvati in prilagoditi. Posledično s spremembami, katerim se morajo organizacije prilagoditi, pa uspešnost prilagajanja na leto zaznajo uporabniki. Ti so tisti, ki zaznajo kakovost storitev v času implementacije sprememb.

V diplomski nalogi smo želeli ugotoviti, kakšen pomen ima uveljavljanje sprememb v organe javne uprave na kakovost storitev z vidika zadovoljstva uporabnikov. Da bi razumeli kakovost storitev, zadovoljstvo uporabnikov ter management sprememb smo preučili literaturo s tega področja. Z namenom, da bi ugotovili, kakšen pomen ima uveljavljanje sprememb v organe javne uprave na kakovost storitev, smo izvajali anketo zadovoljstva uporabnikov Centra za socialno delo Zagorje ob Savi pred spremembami leta 2011 ter po uveljavitvi sprememb leta 2012, katere se v našem primeru nanašajo na spremembo socialne zakonodaje.

V letu 2011 smo metodo anketiranja izvajali s splošnim anketnim vprašalnikom Ministrstva za javno upravo, po uveljavitvi sprememb pa smo uporabili prilagojeni anketni vprašalnik Tanje Peričič Poklukar, ki je prilagojen za merjenje socialnovarstvenih storitev. Vprašalnik smo prilagodili na podlagi SERVPERF metode, ki meri le dejansko stanje zaznane storitve. Ker sta anketna vprašalnika v določenih segmentih različna, smo opravili analizo raziskave po uveljavitvi sprememb ter primerjali enake rezultate z raziskavo iz leta 2011. S tem smo prišli do podatkov, ki so nam pokazali, kje so spremembe zadovoljstva uporabnikov ter kaj je vzrok spremembam.

Rezultati so pokazali, da se je Center za socialno delo Zagorje ob Savi na spremembe dobro prilagodil ter da so anketirani podali boljše ocene glede na leto 2011, torej pred uveljavitvijo sprememb. Ker so uporabniki storitev tisti, ki zaznajo kakovost izvedene storitve, lahko iz tega sklepamo, da so se na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi dobro pripravili na spremembe. Kljub temu pa imajo na določenih področjih še vedno možnosti za izboljšave, prav tako pa je tudi v bodoče pomembno preverjanje zadovoljstva uporabnikov, analiza rezultatov ter ukrepanje na podlagi izsledkov analize.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

Ansoff, Igor Harry (1981). *Strategic Management*. MacMillan, London.

Baggs, Scott. C, KLEINER, Brian H. *How to measure customer service effectively. Managing Service Quality*. Letnik 6, št. 1, str. 36–39.

Buttle, Francis (1996). *SERVQUAL: review, critique, research agenda*. European Journal of Marketing. Letnik 30, št. 1, str. 8–32.

Conti, Tito (1999). *Samoocenjevanje družb*. DZS, Ljubljana.

Crosby, Philip B. (1990). *Kakovost je zastoj*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Crosby, Philip B. (1991). *Govorimo o kakovosti – 96 vprašanj, ki ste jih vedno hoteli postaviti Philu Crosbyju*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Cronin, J. Joseph, Taylor, Steven A. (1994). *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions- Minus- Expectations Measurement of Service Quality*. Journal of Marketing. Letnik 58, št. 1, str. 125–131.

Cvikl, Helena (2000). *Sestavine kakovosti hotelirskih storitev*. Akademija MM. Letnik 4, št. 7, str. 37–48.

Dubrovski, Drago (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Visoka šola za management v Kopru, Koper.

Glasser, William (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Regionalni izobraževalni center, Radovljica.

Hauc, Anton (2007). *Projektni management*. GV založba, Ljubljana.

Horovitz, Jacques, JURGENS PANAK, Michele (1997). *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Ivanko, Štefan (2012). *Organizacijske paradigme, Predloge za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Keng-Boon Ooi, Binshan Lin, Boon-In Tom, Alain Yee-Loong Chong (2011). *Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?* Journal of Services Marketing. Letnik 25, št. 6, str. 410–419.

Kern Pipan, K., Leon L., Kovač P. (2004). *Procesne spremembe slovenske javne uprave*. Slovenska uprava. Št. 5, str. 21–26.

Liangzhi Yu, Qiulan Hong, Song Cu, Yazun Wang (2008). *An epistemological critique of gap theory based library assessment: the case of SERVQUAL*. Journal of Documentation. Letnik 64, št. 4, str. 511–551.

- Lewlyn L. R., Rodrigues, Gopalakrishna, Barkur (2011). *Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study*. The TQM Journal. Letnik 23, št. 6, str. 629–643.
- Marolt, Janez, Gomišček, Boštjan (2005). *Management kakovosti*. Moderna organizacija, Kranj.
- Meredith Michael J. (2006). Book Review: *Successful Change Management: The Fifty Key Facts*. Business Communication Quarterly. Letnik 69, št. 3, str. 348–351.
- Veljko, BOHINC, Rado (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.
- Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Kralj, Janko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Tekavčič, Metka, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Možina, Stane, Bernik, Jurij, Merkač, Marjana, Svetic, Aleša (2000). *Osnove managementa*. Visoka poslovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Mumel (2001). *Vedenje porabnikov*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor.
- Musek Lešnik, Kristijan (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Naylor Bernard (2001). *Book Review: Change management in information services*. Journal of Librarianship and Information Science. Letnik 33, št. 1, str. 49–50.
- Peričič Poklukar, Tanja (2012). *Prenova sistema merjenja zadovoljstva uporabnikov za storitve socialnega varstva*. Diplomsko delo, Ljubljana.
- Pivka, Marjan (2000). *Management kakovosti*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor.
- Potočnik, Vekoslav (2000). *Trženje storitev*. GV založba, Ljubljana.
- Pugh, Lybdon (2007). *Change Management in Information Service*. Ashgate Publishing Limited, England.
- Ramovš (1995). *Slovenska sociala med včeraj in jutri*. Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno, Ljubljana.
- Sajay, K. Jain, Garima, Gupta (2004). *Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scale*. Vikalpa. Letnik 29, št. 2, str. 25–37.
- Savič, Nenad, Kern Pipan, Karmen, Gunčar, Uroš (2007). *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Ljubljana.
- Stanleigh Michael (2008). *Effecting successful change management initiatives*. Industrial and Commercial training. Letnik 40, št. 1, str. 34–37.

Tavčar, Mitja I. (2002). *Strateški management*. Visoka šola za management v Kopru; Koper, Ekonomsko- poslovna fakulteta v Mariboru, Maribor.

Tavčar, Mitja I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Visoka šola za management, Koper.

Varkey Prathibha, Antonio Kayla (2010). *Change Management for Effective Quality Improvement: A primer*. American Journal of Medical Quality. Letnik 25, št. 4, str. 268–273.

Virant, Gregor (2003). *Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave*. Uprava. Letnik 1, št. 2, str. 67–82.

Vila, Antun (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Založba Moderna organizacija, Kranj.

Vujoševič, Niko (1996). *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Gospodarski vestnik, Ljubljana. KUSTEC LIPICER, Simona (2007). Vrednotenje izbranih modelov merjenja kakovosti v slovenski javni upravi. V: HAČEK, Miro, ZAJC, Drago (ur.): Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 197.

VIRI

(2005). Uredba o upravnem poslovanju. Ur. list RS, št. 20/2005, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 115/07, 112/07, 31/08, 35/09, 58/10, 101/10.

(2010). Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (ZUPJS). Ur. list RS, št. 62/2010.

(2010). Zakon o socialno varstvenih prejemkih (ZSVarPre). Ur. list RS, št. 61/2010.

CSD ZAGORJE (2012). *Poslovno poročilo za leto 2011*. Dostopno 31. 5. 2012 na: <http://www.csd-zagorje.si/cms/wp-content/uploads/2012/05/POSLOVNO-POROILO-2011.pdf>

MPJU (2012). Zadovoljstvo strank in zaposlenih. Dostopno 15. 9. 2012 na: http://www.mpju.gov.si/si/delovna_podrocja/javna_uprava/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/.

Škarja, Biljana (2011). Menedžment sprememb v podjetjih. Privzeto 16.3.2013 iz <http://porocevalec.ibs.si/en/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-karja-menedment-sprememb-v-podjetjih>.

PRILOGE

Priloga 1: Splošni anketni vprašalnik

V P R A Š A L N I K

1. Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji in ga zapuščate z vašimi vtisi in vašimi zaznavami dejanskega stanja. Prosimo vas, da nam vaša pričakovanja in vaše zaznave zaupate za vsako od sestavin kakovosti v spodnji preglednici.

Na levi strani preglednice označite, kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste prišli na ta oddelek, z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ) in na desni strani preglednice označite, kako ste zaznali dejansko stanje.

nižja ←→ višja

slabše ←→ boljše

PRIČAKOVANJA	Sestavine kakovosti	DEJANSKO STANJE
1 2 3 4 5	urejenost prostorov, opreme in okolja	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	izvajanje storitev v skladu z obljubami	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	reševanje zadeve na enem mestu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank	1 2 3 4 5

2. **Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?** (Ustrezno označite.)

takoj sem bil(a) na vrsti do 5 minut od 6 do 10 minut
 od 11 do 15 minut od 16 do 20 minut več kot 20 minut

3. **Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja?** (Ustrezno označite, ne odgovarjajte če ste bili takoj na vrsti.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> vrsta ljudi pred mano | <input type="checkbox"/> počasnost zaposlenega |
| <input type="checkbox"/> zaposlenega ni bilo v pisarni | <input type="checkbox"/> razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu |
| <input type="checkbox"/> drugo (prosimo, navedite): | |
-

4. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve?** (Ustrezno označite – lahko je tudi več odgovorov.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> v sprejemni pisarni / na "informacijah" | <input type="checkbox"/> na internetu |
| <input type="checkbox"/> postopek mi je predstavil referent | <input type="checkbox"/> iz publikacij upravne enote |
| <input type="checkbox"/> nisem iskal(a) informacij | <input type="checkbox"/> drugo (navedite): |

5. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve?** (Ustrezno označite – lahko je tudi več odgovorov.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> v sprejemni pisarni / na "informacijah" | <input type="checkbox"/> na internetu |
| <input type="checkbox"/> postopek mi je predstavil referent | <input type="checkbox"/> iz publikacij upravne enote |
| <input type="checkbox"/> nisem iskal(a) informacij | <input type="checkbox"/> drugo (navedite): |
-

6. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve?** (Ustrezno označite – lahko je tudi več odgovorov.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> v sprejemni pisarni / na "informacijah" | <input type="checkbox"/> na internetu |
| <input type="checkbox"/> postopek mi je predstavil referent | <input type="checkbox"/> iz publikacij upravne enote |
| <input type="checkbox"/> nisem iskal(a) informacij | <input type="checkbox"/> drugo (navedite): |
-

7. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve?** (Ustrezno označite – lahko je tudi več odgovorov.)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> v sprejemni pisarni / na "informacijah" | <input type="checkbox"/> na internetu |
|--|---------------------------------------|

postopek mi je predstavil referent iz publikacij upravne enote

nisem iskal(a) informacij drugo (navedite):

8. Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji in ga zapuščate z vašimi vtisi in vašimi zaznavami dejanskega stanja. Prosimo vas, da nam vaša pričakovanja in vaše zaznave zaupate za vsako od lastnosti zaposlenega v spodnji preglednici.

Na levi strani preglednice označite, kakšena so bila vaša pričakovanja o tem KAKŠEN NAJ BI BIL usluženec preden ste prišli na ta oddelek, z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ) in na desni strani preglednice označite, KAKŠEN JE BIL uslužbenec, ki je reševal vaš primer.

nižja ←→ višja

slabše ←→ boljše

PRIČAKOVANJA	Lastnosti zaposlenih	DEJANSKO STANJE
1 2 3 4 5	urejen	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	korekten	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	pozoren	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	strokoven	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	prijazen	1 2 3 4 5

9. Vaša mnenja in predlogi:

PROSIMO VAS, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga 2: Vprašalnik Tanje Peričič Poklukar

V P R A Š A L N I K

Na naš Center za socialno delo ste prišli z določenimi pričakovanji in ga zapuščate z valnimi vtisi in valnimi zaznavami dejanskega stanja. Prosim vas, da nam vaša pričakovanja in zaznave dejanskega stanja zaprete za vrsto od lastnosti zaposlenih in sestavin kakovosti v spodnjih preglednicah. Podatke bomo uporabili za izboljšanje kakovosti naših storitev. Vprašalnik je anonimen. Prosim vas, da anketni vprašalnik oddate v za to namenjeno skrinjico ali osebi, ki je zadolžena za izvajanje anketiranja.

Spol moški
 ženski

Starost _____

Bivališče mesto
 okolica mesta

Zaključena stopnja izobrazbe
 nedokončana osnovna šola
 osnovna šola
 poklicna šola
 srednja šola
 višja šola
 visoka šola
 magistriraj, doktorat

Vrsta storitve na CSD doname socialne pomoči

Strokovni postopki na področju:
 skrbništvo
 nasilje v družini
 varstvo otrok in mladoletnikov
 urejanje partnerskih odnosov
 drugo (prosim navedite): _____

Družinski prejemki in starševsko varstvo:
 otroški dodatek
 porodniški dopust
 drugo (prosim navedite): _____

*Na levi strani preglednice označite, kakšna so bila vaša pričakovanja v tem **KAKŠEN NAJ BI BIL** uslužbenec/strokovni delavec in sestavine kakovosti na Centru za socialno delo, na desni strani pa označite, **KAKŠEN JE BIL** uslužbenec/strokovni delavec oziroma sestavine kakovosti.*

PRIČAKOVANJA							Lastnosti zaposlenih	DEJANSKO STANJE						
najnižja	↔				najvišja	najslabše		↔				najboljše		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Urejen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prijazen/a – vljuden/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pošten/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zavzet/a za reševanje problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Razumevajoč/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hiter/a pri svojem delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ustrežljiv/a pri svojem delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pozoren/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strokoven/vna-usposobljen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRIČAKOVANJA							Sestavine kakovosti	DEJANSKO STANJE						
najnižja		↔			najvišja			najslabše		↔			najboljše	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kakšna je bila dostopnost do CSD (parkirišče, dostop do pisarne, uradne ure)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kakšna je bila urejenost prostorov in tehnične opreme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kako zadovoljni ste bili pred prihodom na CSD z dostopnostjo informacij o tem kaj potrebujete za reševanje vaših zadev?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali so bili postopki storitve izvajani pravilno in brez zapletov?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kakšna je odzivnost zaposlenih na vaše zahteve?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali so bile dobljene informacije popolne in razumljive?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali so s strani zaposlenih upoštevane vaše želje in potrebe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali je bila vaša zadeva pravočasno (v roku) in učinkovito obravnavana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali je bila vaša zadeva obravnavana na enem mestu in pri isti strokovni delavki?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali je zaposleni naredil tisto kar je obljubil v dogovorjenem času?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali se je zaposleni dodatno zavzel, da ste dobili tisto kar ste potrebovali?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kakšno je bilo znanje zaposlenih?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali zaposleni/a upošteva/va vaše stališče pri reševanju zadev?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali se vam Center za socialno delo zdi vreden zaupanja (kredibilen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali vam Center za socialno delo daje občutek varnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali vam zaposleni dajejo občutek varnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ali vam zaposleni/a vzbujajo zaupanje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo glede na opravljeno storitev?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ali ste bili obravnavani drugače, s strani zaposlenih zaradi vaše rase, vere, načel, starosti, statusa, itd?
(Prosim, da ustrezno obkrožite)

DA-kako?

NE

4. Vaša mnenja in predlogi: _____

**PROSIMO VAS, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.
HVALA ZA SODELOVANJE!**

Priloga 3: Prilagojen anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Na naš **Center za socialno delo** ste prišli z določenimi pričakovanji in ga zapuščate z določenimi vtisi. Prosimo vas, da nam vaše **zaznave** zaupate za vsako od **lastnosti zaposlenih in sestavin kakovosti** v spodnjih preglednicah. Podatke bomo uporabili za **izboljšanje kakovosti naših storitev**. Vprašalnik je **anonimen**. Prosimo vas, da anketni vprašalnik v za to namenjeno skrinjico ali osebi, ki je zadolžena za izvajanje anketiranja.

- Spol**
- Moški
 - Ženski
- Starost** _____
- Bivališče**
- Mesto
 - Okolica mesta

Zaključena stopnja izobrazbe

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Poklicna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Magisterij, doktorat

Vrsta storitve na CSD

- Denarne socialne pomoči
- Skrbništvo
- Nasilje v družini
- otrok in mladostnikov
- Urejanje partnerskih odnosov
- Otroški dodatek
- Porodniški dopust
- Drugo (prosimo navedite)

Prosim, označite **kakšen je bil uslužbenec/strokovni delavec** na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi.

LASTNOSTI ZAPOSLENIH	Najslabše ← → Najboljše				
Urejen/a	1	2	3	4	5
Prijazen/a- vkljuden/na	1	2	3	4	5
Pošten/a	1	2	3	4	5
Zavzet/a za reševanje problema	1	2	3	4	5
Razumevajoč/a	1	2	3	4	5
Hiter/a pri svojem delu	1	2	3	4	5
Ustrežljiv/a pri svojem delu	1	2	3	4	5
Pozoren/a	1	2	3	4	5
Strokoven/vna- usposobljen/a	1	2	3	4	5

PROSIMO VAS, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.
HVALA ZA SODELOVANJE!

Označite, **kakšne so bile našete sestavine kakovosti** na Centru za socialno delo Zagorje ob Savi.

SESTAVINE KAKOVOSTI	Najslabše ← → Najboljše				
Kakšna je bila dostopnost do CSD (parkirišče, dostop do pisarne, uradne ure)?	1	2	3	4	5
Kakšna je bila urejenost prostorov in tehnične opreme?	1	2	3	4	5
Kako zadovoljni ste bili pred prihodom na CSD z dostopnostjo informacij o tem kaj potrebujete za reševanje vaših zadev?	1	2	3	4	5
Ali so bili postopki storitve izvajani pravilno in brez zapletov?	1	2	3	4	5
Kakšna je odzivnost zaposlenih na vaše zahteve?	1	2	3	4	5
Ali so bile dobljene informacije popolne in razumljive?	1	2	3	4	5
Ali so s strani zaposlenih upoštevane vaše želje in potrebe?	1	2	3	4	5
Ali je bila vaša zadeva pravočasno (v roku) in učinkovito obravnavana?	1	2	3	4	5
Ali je bila vaša zadeva obravnavana na enem mestu in pri isti strokovni delavki?	1	2	3	4	5
Ali je zaposleni naredil tisto kar je obljubil v dogovorjenem času?	1	2	3	4	5
Ali se je zaposleni dodatno zavzel, da ste dobili tisto kar ste potrebovali?	1	2	3	4	5
Kakšno je bilo znanje zaposlenih?	1	2	3	4	5
Ali zaposleni/a upošteva vašo stališče pri reševanju zadev?	1	2	3	4	5
Ali se vam Center za socialno delo zdi vreden zaupanja (kredibilen)?	1	2	3	4	5
Ali vam Center za socialno delo daje občutek varnosti?	1	2	3	4	5
Ali vam zaposleni dajejo občutek varnosti?	1	2	3	4	5
Ali vam zaposleni/a vzbujajo zaupanje?	1	2	3	4	5
Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo glede na opravljeno storitev?	1	2	3	4	5

Ali ste bili obravnavani drugače, s strani zaposlenih zaradi vaše rase, vere, načel, starosti, statusa, itd? (PROSIM, DA USTREZNO OZNAČITE)

- ◆ NE
- ◆ DA-kako? _____

Vaša mnenja in predlogi:

PROSIMO VAS, DA IZPOLNIJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.
HVALA ZA SODELOVANJE!