

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja MARN

**KAKOVOST POSLOVANJA
UPRAVNIH ENOT
S STRANKAMI**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja MARN

KAKOVOST POSLOVANJA
UPRAVNIH ENOT
S STRANKAMI

MAGISTRSKO DELO

MENTOR: redni prof. dr. Ivan SVETLIK
SOMENTOR: izredni prof. dr. Marjan BREZOVŠEK

Ljubljana, 2006

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNE TEME	1
1.2 NAMEN	2
1.3 CILJ	3
1.4 HIPOTEZE	3
1.5 METODOLOGIJA	4
 2 JAVNI SEKTOR, JAVNA IN DRŽAVNA UPRAVA	 5
2.1 JAVNO DOBRO, JAVNI INTERES, JAVNE DOBRINE	5
2.2 JAVNI SEKTOR	5
2.3 JAVNA UPRAVA	6
2.4 DRŽAVNA UPRAVA	7
2.4.1 Funkcije državne uprave	8
2.5 POGLED V ZGODOVINO	9
2.6 UPRAVNE ENOTE	10
2.7 REORGANIZACIJA UPRAVNIH ENOT	14
2.7.1 Predlog reorganizacije upravnih enot	16
2.7.2 Način financiranja upravne enote	19
2.7.3 Teritorialna organizacija na 14 upravnih enotah	19
2.8 PRIČAKOVANI UČINKI OZIROMA REZULTATI REORGANIZACIJE	21
2.8.1 Pričakovani pozitivni učinki	21
2.8.2 Pričakovane težave pri implementaciji	22
2.8.3 Ocena finančnih posledic	23
 3 STORITVE	 24
3.1 OPREDELITEV STORITEV	24
3.2 ZNAČILNOSTI STORITEV	25
3.2.1 Neotipljivost	26
3.2.2 Neločljivost	27
3.2.3 Minljivost	29
3.2.4 Spremenljivost	29
3.2.5 Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti	29
3.2.6 Visoka stopnja tveganja	30
3.2.7 Prilagodljivost ponudbe	30
3.3 VZPOSTAVLJANJE OSEBNIH STIKOV	30
3.4. ELEKTRONSKA UPRAVA	31
3.5 POSEBNOSTI STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH	32
 4 KAKOVOST STORITEV	 33
4.1 KAJ POMENI BESEDA KAKOVOST	33
4.2 KAKOVOST STORITEV	35
4.3 KAKOVOST UPRAVNIH STORITEV	39
4.3.1 Zagotavljanje kakovosti storitev na upravnih enotah	41
4.3.2 Zakaj uvajanje kakovosti v javno upravo?	42
4.3.3 Načini uvajanja kakovosti v državno upravo	43
4.3.4 Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave	44
4.4 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV	46
4.4.1 Merjenje kakovosti storitev v javni upravi	47
4.5 MODELI KAKOVOSTI STORITEV	48
4.5.1 Model vrzeli	49

4.5.2 Model SERVQUAL	51
4.6 STROŠKI KAKOVOSTI STORITEV	53
4.7 ELEMENTI KAKOVOSTI NA UPRAVNI ENOTI	54
4.8 IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI V UPRAVI	55
5 PRIČAKOVANJA IN ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV	57
5.1 PRIČAKOVANJA UPORABNIKOV	57
5.1.1 Dejavniki, ki vplivajo na porabnikova pričakovanja	58
5.3 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV	61
5.4 ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST STORITEV	62
5.5 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV	63
5.5.1 Spremljanje predlogov uporabnikov	64
5.5.2 Anketa o zadovoljstvu uporabnikov	64
5.5.3 Skupinski intervju z uporabniki	65
5.5.4 Spremljanje pohval in pritožb uporabnikov	65
5.5.5 Prikrito nakupovanje	65
5.6 KAJ VPLIVA NA UPORABNIKOVO ZAZNAVANJE STORITVE?	65
5.7 VREDNOST STORITVE	67
5.8 KAKOVOST STORITEV IN ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU	67
6 METODOLOŠKI OKVIR	69
6.1 OPREDELITEV PROBLEMA	69
6.2 DOLOČITEV CILJEV	69
6.3 HIPOTEZE	70
6.4 OMEJITVE RAZISKAVE	71
6.5 SEKUNDARNA ANALIZA	71
6.6 OBDELAVA PODATKOV	72
6.7 PRIKAZ UGOTOVITEV	72
7 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK S KAKOVOSTJO STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH	73
7.1 SPLOŠNO	73
7.2 METODOLOGIJA VPRAŠALNIKA	74
7.2.1 Anketni vprašalnik	74
7.2.2 Udeleženci v fazi anketiranja	75
7.2.3 Vzorec	76
7.2.4 Izvedba anketiranja	76
7.3 ANALIZA VPRAŠANJ IN INTERPRETACIJA	77
7.3.1 Pričakovanja strank glede kakovosti storitev	77
7.3.2 Pričakovanja strank glede lastnosti zaposlenih	83
7.3.3 Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah	89
7.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI	92
8 ZAKLJUČEK	94
LITERATURA	98
VIRI	101
SPLETNE STRANI	102

KAZALO SLIK

SLIKA 1: RAZMEJITEV MED JAVNIM SEKTORJEM, JAVNO IN DRŽAVNO UPRAVO.....	7
SLIKA 2: ZEMLJEVID UPRAVNIH ENOT	12
SLIKA 3: ZUNANJI VPLIVI NA POSLOVNI SISTEM UPRAVNE ENOTE	14
SLIKA 4: 14 VERJETNIH UPRAVNIH OKRAJEV S SEDEŽI	20
SLIKA 5: ZEMLJEVID VERJETNIH NOVIH UPRAVNIH OKRAJEV	21
SLIKA 6: RAZLIKA MED IZDELKI IN STORITVAMI.....	27
SLIKA 7: PONAZORITEV RAZLIK MED IZDELKI IN STORITVAMI	30
SLIKA 8: TIPOLOGIJA STORITEV ELEKTRONSKE UPRAVE.....	31
SLIKA 9: MODEL VRZELI.....	50
SLIKA 10: DEJAVNIKI KAKOVOSTI STORITEV (SERVQUAL) IN ZAZNANA KAKOVOST STORITEV	53
SLIKA 11: NAJDRAŽJE SO NEODKRITE NAPAKE (NEPRAVILNE ODLOČBE, KI DOSEŽEJO STRANKO).....	56
SLIKA 12: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIČAKOVANJA UPORABNIKOV	60
SLIKA 13: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABNIKOVO ZAZNAVANJE STORITEV.....	66
SLIKA 14: RAZLIKE MED ZADOVOLJSTVOM IN KAKOVOSTJO	68
SLIKA 15: SKLOPI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	75

KAZALO PREGLEDNIC

PREGLEDNICA 1: PRIČAKOVANO IN DEJANSKO STANJE GLEDE KAKOVOSTI STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH ZA LETO 2003 – ZBIRNI PODATKI.....	79
PREGLEDNICA 2: PRIČAKOVANO IN DEJANSKO STANJE GLEDE KAKOVOSTI STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH ZA LETO 2004 – ZBIRNI PODATKI.....	81
PREGLEDNICA 3: PRIČAKOVANO IN DEJANSKO STANJE GLEDE LASTNOSTI ZAPOSLENIH NA UPRAVNIH ENOTAH ZA LETO 2003 – ZBIRNI PODATKI.....	85
PREGLEDNICA 4: PRIČAKOVANO IN DEJANSKO STANJE GLEDE LASTNOSTI ZAPOSLENIH NA UPRAVNIH ENOTAH ZA LETO 2004 – ZBIRNI PODATKI.....	86
PREGLEDNICA 5: SPLOŠNA OCENA KAKOVOSTI STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH ZA LETO 2003 IN 2004 – ZBIRNI PODATKI	90

1 UVOD

1.1 Opredelitev raziskovalne teme

Danes se v svetu vse odvija z bliskovito naglico, kar za seboj potegne tudi potrebo po spreminjanju in prilagajanju. Zato prihaja do razvoja na vseh področjih in to vodi k številnim reformam. Tudi državna uprava je prisiljena izvajati reforme. Z njimi naj bi se modernizirala in odstranila znak tradicionalnosti, neučinkovitosti in počasnosti. Kako doseči modernizacijo državne uprave? Gotovo k temu pripomore uvajanje kakovosti, s čimer bi se lahko zagotavljala bolj učinkovita uprava, ki bo prijazna do strank in jim bo nudila kakovostne storitve. Popolnoma jasno je, da bo proces reformiranja državne uprave glede na kompleksnost tega sektorja dolgotrajen.

Zakaj sploh obstaja državni sektor? Predvsem zaradi potreb po dostopu do javnih dobrin. Vlada oblikuje javne ekonomske politike zaradi relativne redkosti dobrin in storitev s ciljem usmerjanja alokacije resursov ter s splošnim namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb (Ferfila, 1994: 8).

Javne dobrine nudijo organi javne oziroma državne uprave. Del državne uprave so tudi upravne enote. Njihov primarni cilj ni ustvarjanje dobička, temveč nudenje kvalitetnih storitev, kakovostnega vodenja upravnih postopkov in zagotavljanje prioritete interesov strank.

Uporabniki storitev državne uprave, torej tudi upravnih enot, ki so hkrati davkoplačevalci, ne gledajo prvenstveno, ali so neko storitev dobili, temveč kako so jo dobili. Da bi bila državna uprava kos pritiskom sprememb, je nujno potrebno izboljšati produktivnost, zmanjšati stroške, izboljšati tako ponudbo kakovostnih storitev kakor tudi kakovost odnosov s strankami. Državna uprava se na spremembe in povečane zahteve po učinkovitosti, uspešnosti in s tem višji stopnji kakovosti odziva težje kot zasebni sektor, kjer vladajo stroge tržne zakonitosti in ostra konkurenca. To je tudi razumljivo, saj med zasebnim in javnim sektorjem obstajajo razlike.

Medtem ko je v zasebnem sektorju v ospredju predvsem komercialni interes, ki je merjen z dobičkom, je v javnem sektorju bistvenega pomena kakovostno zagotavljanje javnih storitev, kar se odraža v splošni družbeni blaginji in v zadovoljstvu državljanov, ki so porabniki storitev.

V magistrskem delu se bom predvsem osredotočila na to, kako so stranke zadovoljne s kakovostjo storitev na upravnih enotah. Dejstvo je, da je kakovost v naših okoljih postala moda in se o njej pogovarjamo kot o nečem samo po sebi umevnem. Vendar je v ozadju take miselnosti splošno stališče, češ da kakovost zagotavlja že kontrola in če je dobra, potem so dobri tudi izdelki oziroma storitve.

V magistrskem delu bom najprej opredelila osnovne pojme – javni sektor, javna in državna uprava ter upravne enote. Temu bo v *tretjem poglavju* sledila opredelitev in navedba osnovnih lastnosti storitev. V *četrtem poglavju* bom razjasnila še pojem kakovost storitev, kako je z merjenjem le-te v javni upravi, naštela in opisala bom tudi nekatere modele kakovosti storitev in zaključila s stroški kakovosti storitev ter z izboljševanjem kakovosti storitev v upravi. V *petem poglavju* bom govorila o pričakovanjih in zadovoljstvu porabnikov, omenjeno bo, katere metode merjenja zadovoljstva porabnikov poznamo in kako je s kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov v javnem sektorju. V *zadnjih dveh poglavjih* pa se bom posvetila analizi anketnih vprašalnikov, ki so jih stranke na upravnih enotah izpolnjevale v letih 2003 in 2004.

1.2 Namen

S 01.04.2005 je na podlagi Zakona o državni upravi (Uradni list RS, št. 24/05) nastalo novo ministrstvo za javno upravo, ki opravlja naloge na področjih javne uprave, sistema javnih uslužbencev in plačnega sistema v javnem sektorju. Njegovo poslanstvo je prijazna in učinkovita javna uprava. Prijaznost uprave pomeni usmerjenost k uporabnikom, zaradi katerih javna uprava obstaja, in hkrati prijaznost delovnega okolja za javne uslužbence, ki so bistvo javne uprave. Prijaznost oz. usmerjenost k uporabnikom je načelo, ki ga lahko razložimo zelo preprosto. Vodilo uprav pri izvedbi tega načela je vprašanje – Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Takšno razmišljanje je odraz ideje, da je uprava servis vsakemu državljanu ali poslovnemu

subjektu, ter ideje o osredotočenosti na uporabnika (Perenič, 2005: 99). Ker so na vseh upravnih enotah izvedli anketiranje med svojimi strankami, bom s preučitvijo teh vprašalnikov skušala ugotoviti, kakšno mnenje imajo uporabniki o kakovosti storitev na upravnih enotah. Vsak načelnik si želi, da bi analiza vprašalnikov o zadovoljstvu strank pokazala visoko zadovoljstvo strank. Ta ocena je namreč tudi eden izmed kriterijev, na podlagi katerega minister, pristojen za upravo, vsako leto ocenjuje načelnike.

1.3 Cilj

Upravno enoto vodi načelnik, ki ga imenuje minister, pristojen za upravo. Na podlagi veljavne Politike kakovosti državne uprave, analize delujočega sistema in ugotovljenih vrzeli v kakovosti delovanja upravne enote, so načelniki, vsak za svojo upravno enoto, izdelali strategijo, kako doseči višjo kakovost delovanja. Tako so vse upravne enote v letu 2003 prvič izvedle testiranje strank. Z analizo vprašalnikov iz leta 2003 in 2004 sem ugotavljala zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev na upravni enoti.

1.4 Hipoteze

Hipoteza 1:

Uporabniki pričakujejo manj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležni.

Hipoteza 2:

Uporabniki pričakujejo, da imajo zaposleni na upravnih enotah boljše lastnosti, kot jih dejansko kažejo.

Hipoteza 3:

Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah je podpovprečna.

Hipoteza 3a:

Splošna ocena kakovosti storitev je za leto 2004 višja od ocene za leto 2003.

1.5 Metodologija

Uporabila sem naslednje temeljne metode raziskovanja:

- Analiza vsebine, kjer bom s pomočjo analize sekundarnih virov (znanstvene in strokovne literatura) razložila osnovne pojme naloge.
- Za primerjavo rezultatov anket o zadovoljstvu strank sem uporabila primerjalno medčasovno analizo rezultatov anket po upravnih enotah. S pomočjo teh podatkov sem lahko preučevala peto vrzel modela vrzeli. Rezultate medčasovne analize bom prikazala s pomočjo tabel in polarnih grafov.
- Rezultate vprašalnikov sem statistično obdelala z nekaj statističnimi parametri: aritmetično sredino¹, standardnim odklonom², standardno napako³ in intervali zaupanja⁴. Ker je nekaj parametrov že izračunanih, prikazujem, kaj bom morala s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS⁵ izračunati, da bom lahko preučevala:
 - a) 1. hipotezo – izračunala bom standardni odklon, standardno napako ocene in aritmetično sredino;
 - b) 2. hipotezo – izračunala bom vse štiri navedene statistične parametre;
 - c) 3. hipotezo – izračunala bom standardni odklon, standardno napako ocene in intervale zaupanja.

¹ Aritmetična sredina ali povprečna vrednost je najpogosteje uporabljana srednja vrednost, ki je izračunana iz vseh vrednosti spremenljivk in jo je možno izračunavati le za številske spremenljivke z značajem razmernosti ali vsaj intervalnosti, drugače izračunavanje ni smiselno (Pfajfar, Arh, 2000: 35).

² Standardni odklon s_y je kvadratni koren iz variance (Blejec, 1959: 42).

³ Standardna napaka $SE(g) = \sqrt{Var(g)}$ je zelo pomemben kazalec v vzorčenju. Je sestavni del vsakega sklepanja na podlagi vzorčnih podatkov. Čim manjše so razlike med vzročnimi ocenami, tem manjša je standardna napaka in tem boljša je kakovost vzorčne ocene. Standardna napaka je mera za kakovost vzorčne informacije (Košmelj, Rován, 2000: 50).

⁴ Pri dvostrani oceni je razlika med spodnjo in zgornjo mejo zaupanja dolžina intervala zaupanja (Košmelj, Rován, 2000: 96).

⁵ Statistical Package for Social Sciences

2 JAVNI SEKTOR, JAVNA IN DRŽAVNA UPRAVA

2.1 Javno dobro, javni interes⁶, javne dobrine

Tako posameznik kot celotna družba za svoje vsakodnevno delovanje potrebuje vrsto dobrin in storitev. Nekaj teh dobrin oziroma storitev se zagotavlja avtomatično z "daj - dam" razmerji, za katere se ljudje sami odločajo. Za preostali del dobrin oziroma storitev, ki so za normalno delovanje družbe življenjskega pomena, pa se produkcija in distribucija zagotavljata z drugačnimi mehanizmi. Te dobrine so javno dobro in družba ima interes, da se zagotavljajo vsakomur, včasih celo prisilno, če je to v skladu z družbenimi cilji. Katere dobrine so javne dobrine in storitve, je odvisno od javnega interesa. Njihovo zagotavljanje pa je naloga servisnega dela javne uprave – javnih služb. Za javne dobrine je značilno, da četudi jih skupaj troši več potrošnikov, potrošnja enega v ničemer ne omejuje količine ali kakovosti potrošnje drugega (Ferfila, 1994: 19–20).

Izhodišča za razumevanje javne uprave so javne dobrine, ki se pridobivajo zunaj okvirov tržnega gospodarstva. "Javne dobrine so tiste, ki so nujne za življenje in razvoj posameznikov in družbe kot celote, vendar teh dobrin ni mogoče uspešno oziroma zadovoljivo zagotavljati po načelih tržnega gospodarstva." (Šmidovnik, 1985: 109).

2.2 Javni sektor

Javni sektor pojmuje kot skupno ime za javno upravo, politični sistem, izobraževalno, zdravstveno in raziskovalno sfero. Javni sektor je področje, ki zajema organe in organizacije državne uprave ter številne druge organizacije, ki opravljajo družbene naloge in se nahajajo pod posebnim režimom pravne regulacije in javnega financiranja. V širšem smislu javni sektor ne obsega samo organe centralne uprave in mrežo njenih regionalnih in lokalnih izpostav, temveč tudi celotno organizacijo lokalne in funkcionalne samouprave (Pusić, 1995: 73).

Javni sektor je v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih in Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (oba Uradni list RS, št. 56/02) celota državnih organov in uprav

⁶ Uzakonjen splošni interes je javni interes.

samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih agencij, javnih skladov, javnih zavodov in javnih gospodarskih zavodov ter drugih oseb javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Temu obsegu javnega sektorja je potrebno dodati še javna podjetja, ki so izvajalci javnih služb na področju gospodarske infrastrukture.

Setnikar Cankarjeva (1997: 73) opredeljuje javni sektor kot zbir vseh organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem.

2.3 Javna uprava

Brejc (2000: 14) pravi, da tvorijo "javno upravo organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma dejavnost upravljanja v javnih zadevah".

Javno upravo po Trpinu (v Haček, 2000: 14–18) tvorijo:

- državna uprava, ki je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- lokalna samouprava, ki je način upravljanja družbenih zadev, ki neposredno temelji na lokalnih skupnostih in predstavlja lokalni teritorialni sistem;
- javne službe, ki opravljajo tiste dejavnosti, ki zagotavljajo dobrine in storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema in jih ni mogoče zagotoviti preko sistema tržne menjave.

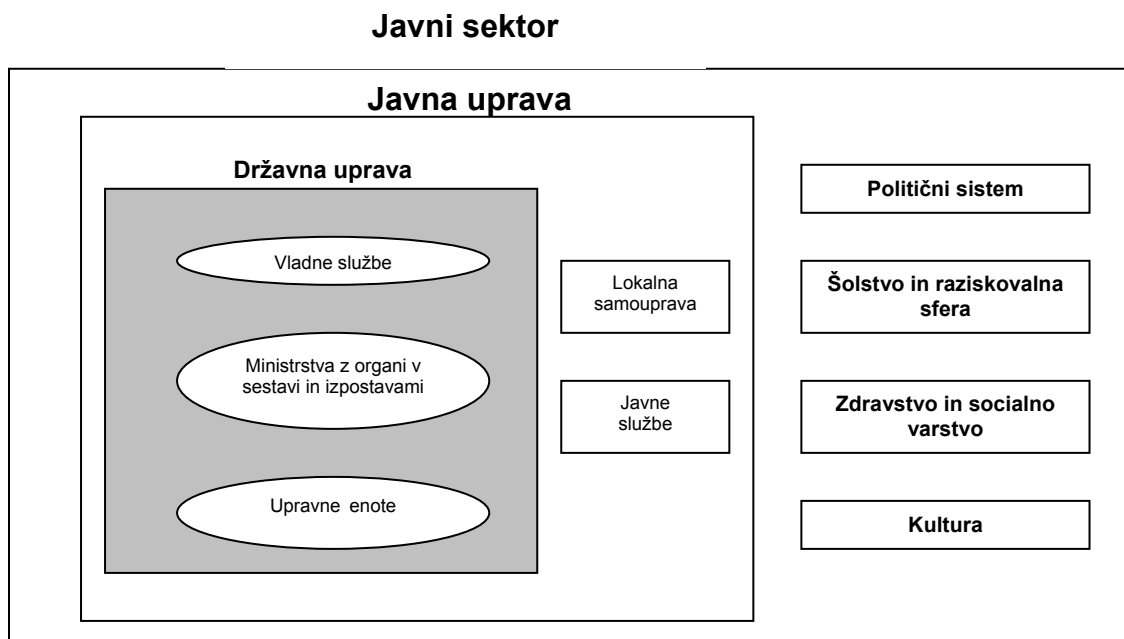
Javna uprava vpliva na vsa področja organiziranega človeškega delovanja in je neizogibna sestavina današnjega življenja in človeškega delovanja. Zaradi njenega izjemnega pomena in vloge predstavlja dejavnik, ki lahko bistveno vpliva k spreminjanju vsestranskega razvoja družbe in posameznikov (Rakočević, 1994: 7).

Javna uprava po Bučarju mora zagotavljati (v Haček, 2001: 29–45):

- Dobrine, ki morajo biti na voljo vsem ljudem (osnovna izobrazba, zdravstvo, osebna in premoženjska varnost).
- Dobrine, ki jih je ljudem treba zaradi javnih koristi vsiliti (komunala, obvezno zdravljenje, veterinarska služba).

- Dobrine, ki jih ni mogoče individualizirati (kolektivne komunalne storitve).
- Dobrine, katerih proizvajalci so po naravi stvari v monopolnem položaju nasproti uporabniku (energetika).

Slika 1: Razmejitev med javnim sektorjem, javno in državno upravo



Vir: Pevcin, 2002, str. 21.

2.4 Državna uprava

Državna uprava, ki je del javne uprave, postaja v sodobni družbi čedalje bolj tisti dejavnik, ki odločilno posega in vpliva na celotno družbeno življenje ter življenje in položaj človeka kot posameznika. Državna uprava predstavlja jedro javne uprave – gre za tisti aparat, preko katerega država deluje, oziroma aparat, ki izvršuje politične odločitve. Torej je državna uprava instrument za izvajanje njene prvenstveno oblastne funkcije. Institucionalno izvajajo to nalogo vlada in ministrstva na centralni ravni ter upravne enote na lokalni ravni.

Državno upravo lahko definiramo kot pomožno, a nujno potrebno dejavnost, ki je trajna, sistematična in iniciativna. Omogoča uresničevanje nalog države, in sicer s pravnimi in izvenpravnimi sredstvi.

Državna uprava predstavlja jedro javne uprave in je tudi najstarejši del javne uprave. Kot stalna, profesionalna in strokovna dejavnost obstaja komaj nekaj stoletij. Osnovna značilnost njenega razvoja je rast in širitev ter večanje družbene moči.

2.4.1 Funkcije državne uprave

Državno upravo lahko opredelimo kot sistem organov, to je v organizacijskem smislu ali pa v smislu njene dejavnosti oziroma njenih funkcij. Spremenjena vloga države in prevzemanje odgovornosti za družbeni razvoj vse bolj pomenita prehajanje iz oblastnega delovanja uprave v neoblastno delovanje. Državna uprava vedno bolj postaja inštrument urejanja gospodarskih dejavnosti in nosilec javnih služb. Lahko bi rekli, da ima državna uprava dve glavni funkciji (Haček, 2001: 40):

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

Rakočević (1994: 175), ki povzema Vavpetiča, loči tri funkcije državne uprave:

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

Iz Zakona o upravi izhaja, da državna uprava izvaja naslednje funkcije (Virant, 1998: 69):

- a) Eksekutivno – izvrševanje politike, znotraj katere bi lahko izdvojili naslednje funkcije:
 - regulativno (urejanje družbenih razmerij z upravnimi predpisi);
 - funkcijo upravnega odločanja (izvrševanje javnega interesa, določenega s predpisi);
 - funkcijo upravnega nadzora (inšpekcijski nadzor, nadzor nad organi lokalnih skupnosti, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb);

- pospeševalno (pospeševanje družbenega razvoja na področju gospodarskih in negospodarskih dejavnosti);
- servisno (zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države).

b) Strokovnotehnično ali servisno funkcijo, v okviru katere pripravlja strokovne podlage za odločanja Vlade RS (priprava zakonskih predlogov, predpisov vlade in drugih gradiv).

2.5 Pogled v zgodovino

Vse do leta 1849 lahko govorimo le o posameznih zametkih lokalne samouprave. Med zahtevami marčne revolucije leta 1848 je bil tudi samostojen položaj občin. Tako je marčna ustava vsebovala tudi določila o neodstopnih temeljnih pravicah občine. Na podlagi tega je temelj nove upravne ureditve postala občina. V razpravah pred sprejetjem občinskega reda za Kranjsko leta 1866 so v deželnem zboru predvidevali, da bi na Kranjskem zadoščalo okoli 100 občin, kljub temu jih je potem nastalo 348. Zato je bila v deželnem zboru že v letu 1868 sprožena razprava o potrebnosti zmanjšanja števila občin. Iz Ustave kraljevine Srbov, Hrvatov in Slovencev (Vidovdanska ustava), ki je bila sprejeta leta 1921, izhaja, da se naloge lokalne samouprave opravljajo v okviru samoupravnih enot – občin, okrajev in oblasti. Začetek novega obdobja v razvoju občinske samouprave pomeni tudi sprejem Zakona o občinah v letu 1933. V skladu z njim so občine postale samoupravna telesa in pravne osebe po javnem in zasebnem pravu (povzeto po Grafenauer, 2000: 87–212).

V obdobju takoj po II. svetovni vojni in vse do ustave iz leta 1963 je prihajalo do mnogih sprememb pri nastajanju, spreminjanju in ukinjanju lokalnih teritorialnih enot. Tako je bila Slovenija razdeljena na okrožja, okraje in kraje. Do pomembnih sprememb v teritorialni razdelitvi Slovenije je prišlo leta 1952, ko se je na podlagi Zakona o razdelitvi Ljudske republike Slovenije ozemlje delilo na mesta, okraje in občine. V obdobju od 1955 do 1963, ko je bila sprejeta nova ustava, se je število občin in okrajev stalno zmanjševalo, njihovo območje pa se je na drugi strani temu ustrezno povečevalo (povzeto po Grafenauer, 2000: 270–309).

Z nastankom samostojne in neodvisne države Republike Slovenije in sprejemom nove ustave, ki je pomenila osnovo za spremembo dotedanjih temeljev ureditve države in družbe, je nastala osnova za ponovno uvedbo klasične lokalne samouprave zahodnoevropskega tipa (Grafenauer, 2000: 353). O upravnih okrajih se je veliko govorilo že v začetku devetdesetih, v povezavi s projektom lokalne samouprave. Ta je predpostavljal, da bodo bodoče občine razrešene vseh nalog, ki so jih dotlej opravljale kot podaljšana roka države, slednja pa je svoje naloge izvajala tudi decentralizirano. Upravni okraji naj bi bili torej nekakšna podružnica državne uprave.

Leta 1993 so bile v igri tri možne delitve Slovenije na upravne okraje: 11, 19 ali največ 25 okrajev. Parlament je podprl zadnjo od možnosti, torej 25 okrajev. A tudi ta ni bila po volji tedanjim občinskim strukturam, zato so sprožile evforično kampanjo za pridobitev sedeža upravnega okraja. Hotela ga je kar vsaka od tedanjih občin in praktično noben kompromis ni bil možen. Zato je vlada leto pozneje predlagala najmanj bolečo možnost decentralizacije njenega delovanja: v vseh 58 tedanjih občinah bo z dnem, ko bo država prevzela svoje naloge in pristojnosti v svoje roke, ustanovila upravne enote in prevzela tudi delavce tedanjih občin (Taškar, 2005: 2).

Slovenija je bila že včasih razdeljena na okrožja, okraje ... Ozemlje Slovenije se je čez leta delilo na manjše enote, nato ponovno združevalo in spet delilo. Zdaj se po mnogo letih ponovno združuje. Danes, ko imamo v Sloveniji 58 upravnih enot, je dana pobuda za ustanovitev 14 upravnih okrajev.

Po izvedbi reorganizacije upravnih enot bomo pridobili tudi novo besedno zvezo – upravni okraj. Beseda okraj se je uporabljala že v preteklosti in več kot očitno je, da se bo tudi v prihodnosti. Ni prvič, da se zgodovina ponavlja.

2.6 Upravne enote

58 upravnih enot v Sloveniji je bilo ustanovljenih z Zakonom o upravi. Delovati so začele s 01.01.1995 z razdružitvijo od nekdanjih občin. Upravna enota je samostojna organizacijska enota in opravlja naloge in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena posamezna ministrstva.

Zakon o državni upravi (ZDU-1) v 14. členu določa, da upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Upravna enota se ustanovi za opravljanje nalog državne uprave, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno. Območja upravnih enot določi vlada z uredbo. Območja se določijo tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Praviloma območje upravne enote obsega območje ene ali več lokalnih skupnosti⁷ (43. člen ZDU-1).

Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti in druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja (44. člen ZDU-1).

Upravna enota opravlja zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, v čigar delovno področje sodijo posamezne zadeve. Na podlagi te odločitve ministrstva na svojem področju (49. člen ZDU-1):

- Dajejo upravnim enotam obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij.
- Dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti.
- Spremljajo organizacijo dela na upravni enoti oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitosti dela pri reševanju upravnih stvari, nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog na upravni enoti.
- Upravni enoti lahko naložijo, da v mejah svojih pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter o tem poroča.

Iz Slike 2 je razvidna razdelitev na 58 upravnih enot. V Prilogi 1 pa so poimensko navedene vse upravne enote.

⁷ Lokalna skupnost je naravna teritorialna družbena skupnost, kjer se na lokalni ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalcev, ki jih rešujejo skupaj. Lokalna skupnost je osnovna oblika lokalne samouprave. Lokalna samouprava pomeni pravico lokalnih skupnosti, da samostojno urejajo in opravljajo v svoji pristojnosti javne zadeve, ki se tičejo življenja in dela prebivalcev na njihovem območju (Žagar, 2003: 8).

Slika 2: Zemljevid upravnih enot



Po 46. členu ZDU-1 vodi upravno enoto načelnik, ki se ga imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Načelnik upravne enote:

- predstavlja upravno enoto,
- izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji,
- koordinira delo notranjih organizacijskih enot,
- zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam,
- opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote,
- odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter
- skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote (47. člen ZDU-1).

Načelnik upravne enote mora na podlagi ZDU-1 (50. člen) redno poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote. Poročanje ministrstvu, pristojnemu za upravo, zajema celotno delovanje upravne enote,

poročanje resornim ministrstvom pa zajema izvrševanje nalog na njihovih delovnih področjih.

Ministrstvo, pristojno za upravo (53. člen ZDU-1):

- nadzoruje organizacijo dela in učinkovitost upravne enote v celoti;
- spremlja usposobljenost delavcev na delovnih mestih, na katerih se ne opravljajo upravne naloge iz delovnih področij drugih ministrstev, daje upravni enoti usmeritve in navodila za izboljšanje organizacije, učinkovitosti in kakovosti dela;
- predlaga vladi izdajo soglasja k notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v upravni enoti;
- usklajuje reševanje kadrovskih, finančnih, prostorskih, materialnih in drugih podobnih vprašanj v zvezi z delom upravnih enot.

Upravna enota je državna ustanova. Njen ekonomski cilj ni ustvarjanje dobička, temveč nudenje kvalitetnih storitev, kakovostnega vodenja upravnih postopkov in zagotavljanje prioritete interesov strank.

Ker upravna enota spada med nepridobitne dejavnosti, pri čemer ji Zakon o javnih financah (2. in 65. člen) nalaga učinkovito in racionalno poslovanje, se ob tem pojavi paradoks:

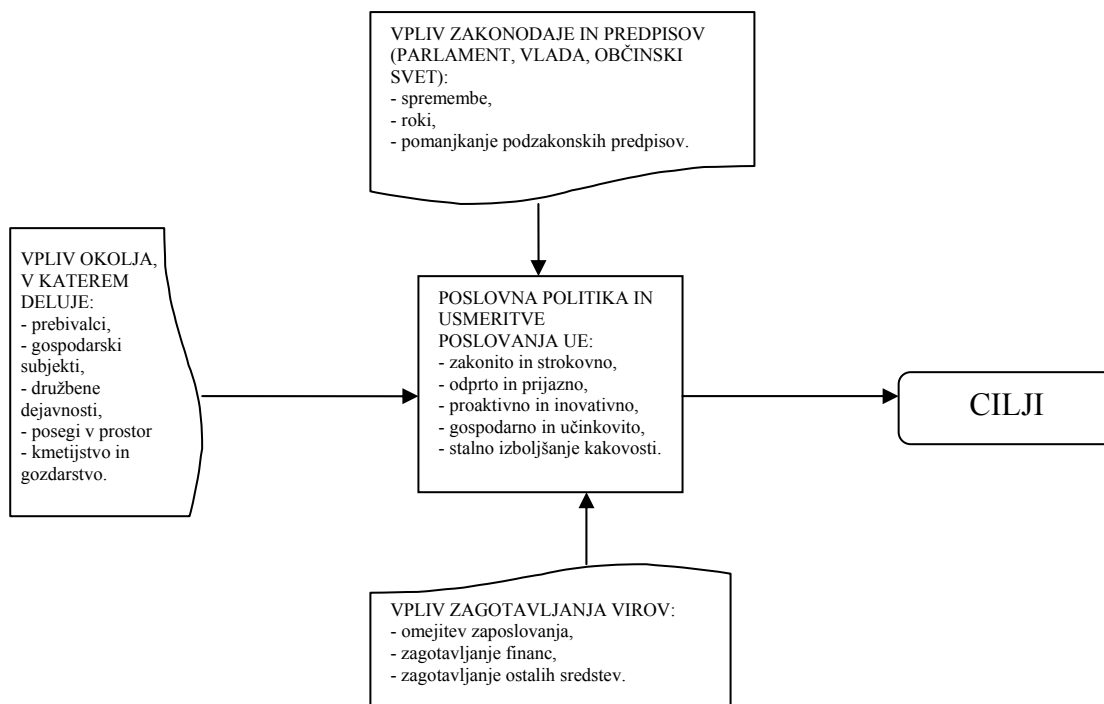
- Kako naj zagotavlja racionalno poslovanje in kako naj zadovolji množico potreb trga, ob vsakoletnih zmanjšanju finančnih sredstev.

V sistemu izvršilnega dela državne oblasti so upravne enote v neposrednem stiku z državljani, strankami, torej z odjemalci storitev državne uprave, kjer se zaznava učinkovitost upravne enote in drugih državnih organov, ki sodelujejo v procesu odločanja na prvi stopnji. Na podlagi tega lahko rečemo, da so upravne enote vhodna točka v državno upravo.

Zunanje vplive (Preskar, 2001: 99), kot so vpliv zakonodaje in predpisov, vpliv življenjskega utripa v okolju, v katerem deluje upravna enota, omejitve pri zagotavljanju virov, ki jih postavlja Vlada RS, lahko ocenimo na podlagi napovedanih in objavljenih načrtov.

Notranje vplive (Preskar, 2001: 99), kot so organizacija dela, izobraževanje in usposabljanje kadrov, spremljanje procesov in uvajanje izboljšav, spremljanje preventivnih ukrepov, uvajanje projektnega vodenja, pa lahko vodstvo upravne enote uravnava samo.

Slika 3: Zunanji vplivi na poslovni sistem upravne enote



Vir: Preskar, 2001: 99

2.7 Reorganizacija upravnih enot

V okviru Ministrstva za javno upravo deluje delovna skupina, ki je imenovana za reorganizacijo upravnih enot z namenom, da pripravi delovni predlog razdelitve sedanje organizacijske strukture upravnih enot na 14 organizacijskih enot (upravni okraji) s pripadajočimi izpostavami (obstoječe upravne enote). Delovno gradivo imenovane skupine javnosti še ni na voljo. Kljub temu pa je nekaj njihovih idej in usmeritev pricurljajo v javnost.

Krajevna pristojnost upravnih enot je določena z Uredbo o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS (Uradni list RS, št. 75/94). Upravne enote so stvarno pristojne za odločanje na prvi stopnji o upravnih postopkih iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne

upravne postopke ni določeno drugače. Upravne enote opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja.

Glede na navedeno upravna enota, vsaka na svojem območju in ne glede na teritorialni obseg ali število prebivalstva, zagotavlja opravljanje enakih nalog. Izjeme od enake stvarne pristojnosti se nanašajo na izpitne centre, na opravljanje nalog komisije za ugovor vesti in na opravljanje nalog komisije, ki odloča o napotitvi na zdraviliško oziroma klimatsko zdravljenje. Navedene naloge opravlja le nekaj večjih upravnih enot.

Kljub enotno določeni stvarni pristojnosti upravnih enot so med njimi velike razlike, ki otežujejo njihovo medsebojno primerjavo (predvsem v teritorialnem obsegu in številu prebivalstva na teritoriju, glede na poslovne prostore upravnih enot ter njihovo tehnično in siceršnjo opremljenost, razlike so v številu zaposlenih in strukturi zaposlenih itd.).

Vsaka upravna enota je samostojen proračunski porabnik, vseh 58 upravnih enot skupaj pa sestavlja skupino proračunskih porabnikov 62. Za izvajanje finančnega načrta upravne enote in za finančno poslovanje upravne enote je odgovoren in z zakonom pooblaščen načelnik upravne enote oziroma od njega pooblaščen oseba.

Trenutno teritorialno razdrobljenost upravnih enot bi bilo mogoče razrešiti z zmanjšanjem števila upravnih enot in z drugačno organizacijo delovnih procesov. Menim, da bi to pripomoglo k reševanju težav, ki se pojavljajo tako na organizacijskem, kadrovskem in finančnem področju, kakor tudi na ostalih področjih upravljanja in upravnega poslovanja. Pojavljajo se naslednje težave:

- Dogaja se, da je porazdelitev nazivov med javnimi uslužbenci kljub primerljivosti nalog, ki jih le-ti opravljajo, različna.
- Na vseh upravnih enotah se nudi izvajanje strokovnotehničnih nalog, kar posledično vodi k povečanju števila zaposlenih in k višji porabi proračunskih sredstev.
- Veliko število upravnih enot je že pristopilo k uvajanju standardov kakovosti po standardu ISO in metodologiji samoocenjevanja CAF⁸. Vendar je še vedno kar nekaj upravnih enot, ki o uvajanju standardov kakovosti v bližnji prihodnosti še ne razmišlja.

⁸ Common Assessment Framework

- Med upravnimi enotami prihaja tudi do razlik med ravno usposobljenosti kadra. Tudi strokovni razvoj kadra se med upravnimi enotami razlikuje. To pomeni, da državljanom ni zagotovljena enaka raven kakovosti storitev na celotnem ozemlju države.
- Razlike v delovanju sosvetov načelnikov upravnih enot so zelo velike, saj naj bi bila raven doseganja začrtanih ciljev bistveno višja na večjih upravnih enotah, ki so organizirane za večje teritorialno območje. Kajti sodelujoči predstavniki imajo skorajda primerljiva pooblastila kot načelniki upravnih enot.
- Nadzora s strani upravne in finančne inšpekcije kakor tudi s strani računskega sodišča je premalo, saj se izvaja le občasno.

2.7.1 Predlog reorganizacije upravnih enot

Vizija Vlade RS na področju javne uprave je oblikovati upravo, ki bo delovala po načelih zakonitosti in pravne varnosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, učinkovitosti in uspešnosti ter decentralizacije, pri čemer bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javno finančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije.

Vzpostavitev dobrega javnega upravljanja v reorganiziranih upravnih enotah, ki upošteva upravičene potrebe in koristi državljanov ter z njimi vzpostavlja partnerski odnos, predstavlja eno izmed ključnih dimenzij legitimnosti njihovega delovanja.

Kolikor je znano, naj bi se s predlagano reorganizacijo zasledovali predvsem naslednji konkretni cilji:

- Stroški poslovanja naj bi se racionalizirali, vendar je pri tem potrebno upoštevati tudi zahteve po približevanju storitev državljanom.
- Vključitev predstavnikov civilne družbe v sosvet načelnikov upravnih enot. S tem bi se delovanje sosveta okrepilo.
- Uvajanje drugih metod dela, kot npr. timsko in projektno delo. To bi pripomoglo k iskanju boljših rešitev.

- Koordinacija med reorganiziranimi upravnimi enotami se mora poenostaviti. Vključno s tem se pričakuje tudi izboljšanje pretoka dobrih idej in praks na upravne enote.
- Na celotnem območju reorganizirane upravne enote je potrebno doseči standardizacijo upravnih storitev (roki, kakovost reševanja zadev).
- Učinkovitost poslovanja upravnih enot je potrebno povečati, hkrati pa nenehno stremeti k zmanjšanju stroškov.

Ocenjuje se, da predlagana reorganizacija upravnih enot naj ne bi zahtevala večjih sprememb zakonodaje. Nova, reorganizirana upravna enota naj bi postala upravni okraj, ki ga vodi direktor. Dosedanje upravne enote na območju reorganizirane upravne enote bi postale teritorialno organizirane notranje organizacijske enote – izpostave, ki jih vodijo načelniki. Tako organizacija kakor tudi status načelnika sta v veljavnih predpisih že opredeljena oziroma določena. Pojavile so se tudi ideje, da naj bi se reorganiziranim upravnim enotam na teritorialni ravni v prihodnosti priključila Davčna, Carinska, Geodetska in Veterinarska uprava.

Upravne enote so v času po svojem nastanku dokazovale, da so se sposobne hitro prilagajati spremembam in novim izzivom v procesu posodabljanja državne uprave.

Priporoča se, da bi prišlo do postopne reorganizacije, ki bi omogočila evalvacijo doseganja pričakovanih učinkov še pred izvedbo celovite reorganizacije vseh upravnih enot.

Kolikor je znanega, naj bi delovna skupina ocenila, da je potrebno k povezovanju oziroma k reorganizaciji pristopiti čim prej, že zaradi kritike davkoplačevalcev o predragi državni upravi. In nenazadnje, povezovanje je nujno potrebno tudi zaradi integracije z Evropsko unijo, saj pretirana razdrobljenost ne omogoča hitrega in enotnega nastopanja navzven, odzivni časi so predolgi, pretok prepotrebnih informacij pa slab.

Glede na to, da je javnosti zelo malo znanega o načrtih reorganizacije upravnih enot, v nadaljevanju predstavljam nekaj pomislekov:

1. Ali bo res reorganizacija tista, zavorlo katere se bo koordinacija med upravnimi okraji izboljšala. Kakšna je verjetnost, da bo potrebno koordinirati 14 upravnih okrajev in še

vseh 58 upravnih enot, čeprav naj bi se slednji koordinirali znotraj upravnih okrajev? Menim, da reorganizacija, tako kot je trenutno postavljena, ne bo doprinesla nikakršnih večjih izboljšav. Vprašanje je tudi, ali se bo z vzpostavitvijo upravnih okrajev pretok informacij resnično izboljšal.

2. Drugo, kar je vredno razmisleka je, kaj so imeli v mislih člani delovne skupine za reorganizacijo, ko pravijo, da je eden izmed ciljev tudi racionalizacija stroškov poslovanja. Menim, da pri izvedbi reorganizacije (vsaj na začetku) ne moremo govoriti o kakršnih koli prihrankih, saj se lahko zgodi, da bo za izvedbo projekta potrebnih še kar nekaj dodatnih finančnih sredstev. Dodatna finančna sredstva bodo potrebna:

- zaradi priključevanja drugih upravnih struktur na teritorialni ravni (DURS, CURS, VURS itd.);
- za najem novih poslovnih prostorov, v katerih bodo delovali novi upravni okraji;
- za nabavo nove informacijske opreme in vzpostavitev ustrezne informacijske tehnologije;
- zaradi sodelovanja z zunanjimi izvajalci/strokovnjaki (priprava analiz združevanja itd.).

Na podlagi tega, kar je širši javnosti znanega, je očitno, da si delovna skupina po eni strani želi imeti nizke stroške, po drugi strani pa želi čim bolj zadovoljiti potrebe uporabnikov. Gre za paradoks: z minimalnimi sredstvi je nemogoče doseči čim večje zadovoljstvo uporabnikov. Delovna skupina se mora odločiti:

- ali bo z obstoječimi finančnimi sredstvi stremela k doseganju najvišje stopnje zadovoljstva uporabnikov in kakovosti storitev;
- ali pa bo obstoječo stopnjo zadovoljstva uporabnikov in raven kakovosti storitev zagotavljala z minimalnimi finančnimi sredstvi.

3. Razmislek: delovna skupina *"priporoča postopno reorganizacijo ..."*. Koliko časa to pomeni? Eno, pet, deset let? Res je, da so priporočila eno, stvarnost pa drugo, a sprva je kazalo, da se bo reorganizacija upravnih enot izvedla izjemno hitro, ne glede na to, da gre za izredno zahteven projekt. Tudi minister za javno upravo dr. Gregor Virant je kmalu za tem, ko je bil imenovan za novega in hkrati tudi prvega ministra za javno upravo, dejal, da se bo v letu 2005 pripravilo "vse potrebno za to, da bi lahko spomladi 2006 dejansko prišli na 12 ali 14 upravnih okrajev z izpostavami" (Dnevnik, 2005: 3). Kot kaže,

je začetna euforia, morda zaletavost, malenkost popustila, saj zaenkrat ni videti, da bi spomladi 2006 resnično prišlo do novih 14 upravnih okrajev.

In nenazadnje je minister za javno upravo dr. Gregor Virant v enem izmed časopisnih člankov (Dnevnik, 2005: 3) dejal, da "zaradi zmanjšanja števila upravnih enot dostopnost do upravnih storitev ne bo ogrožena, ampak se bo kakovost storitev dolgoročno povečevala". Upam lahko le, da bo dostopnost do storitev ostala na enaki, če ne na višji ravni ter da se bo kakovost na dolgi rok resnično povečevala.

2.7.2 Način financiranja upravne enote

O načinu financiranja upravnih enot je javnosti znanega zelo malo. Verjetno se bo kot samostojne proračunske uporabnike določilo le 14 upravnih enot oziroma upravnih okrajev. To pomeni, da bo obseg proračuna reorganizirane upravne enote (upravnega okraja) enak seštevku proračunov upravnih enot, ki se združijo v upravni okraj.

Znano pa je, da delovna skupina ocenjuje, da bo racionalizacija poslovanja z združevanjem skupnih nalog na ravni upravnega okraja ustvarila zadosten prihranek sredstev, ki bo zagotavljal opravljanje prevzetih nalog in nekaterih novih nalog na ravni upravnega okraja.

Po mojem mnenju bomo o ustvarjanju prihrankov morda lahko govorili na dolgi rok. V začetnem nekajletnem obdobju pa bo zagotovo potrebno zagotoviti dodatna finančna sredstva, da bo projekt reorganizacije v praksi sploh lahko zaživel.

2.7.3 Teritorialna organizacija na 14 upravnih enotah

Reorganizacija upravnih enot, ki se predlaga, je skladna z vizijo in strategijo nadaljnjega razvoja Republike Slovenije

V nadaljevanju predstavljam verjetne upravne okraje, ki bodo sestavljeni iz sedanjih upravnih enot.

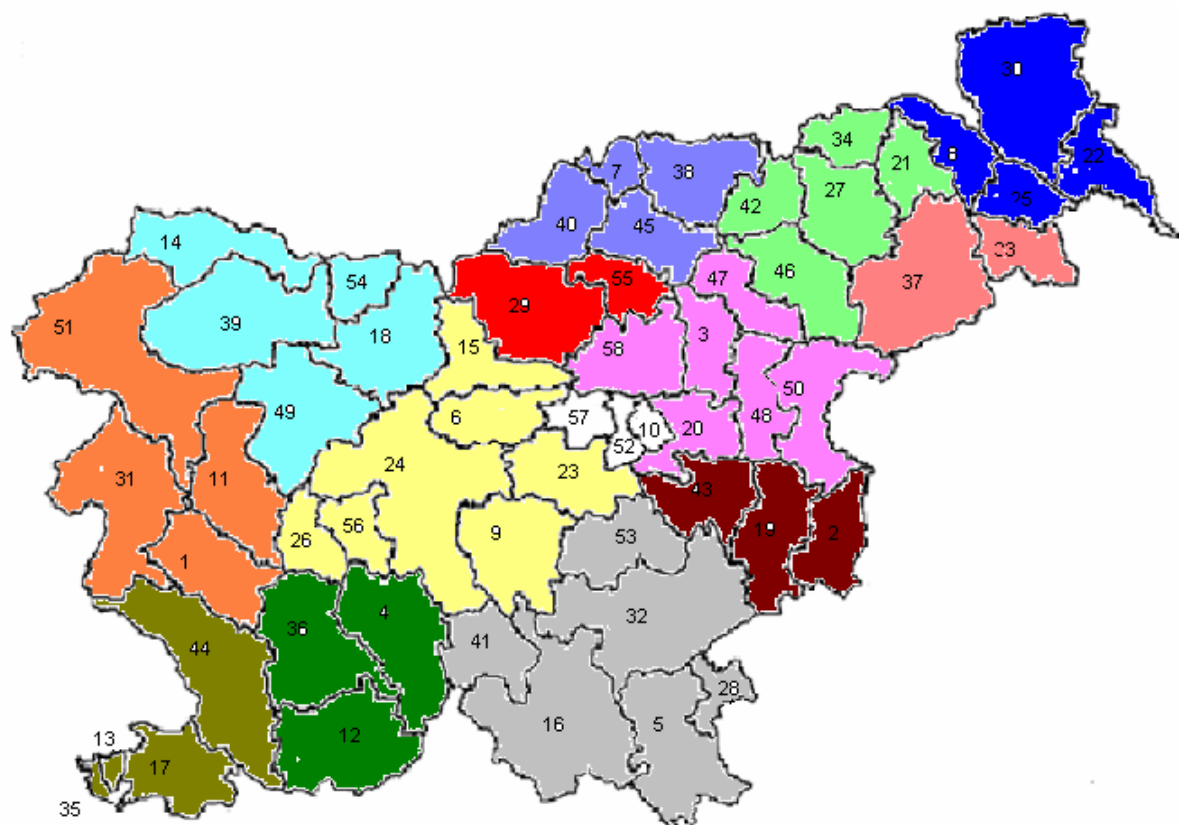
Slika 4: 14 verjetnih upravnih okrajev s sedeži

(Opomba: barva upravnega okraja se ujema z barvo na Sliki 5: Zemljevid verjetnih novih upravnih okrajev)

UPRAVNI OKRAJ 1	UPRAVNE ENOTE <u>Ljubljana*</u> Domžale Litija Grosuplje Logatec Kamnik Vrhnika
UPRAVNI OKRAJ 2	UPRAVNE ENOTE <u>Maribor*</u> Lenart Ruše Pesnica Slovenska Bistrica
UPRAVNI OKRAJ 3	UPRAVNE ENOTE <u>Celje*</u> Slovenske Konjice Laško Šmarje pri Jelšah Žalec Šentjur pri Celju
UPRAVNI OKRAJ 4	UPRAVNE ENOTE <u>Kranj*</u> Jesenice Tržič Radovljica Škofja Loka
UPRAVNI OKRAJ 5	UPRAVNE ENOTE <u>Novo mesto*</u> Črnomelj Ribnica Kočevje Trebnje Metlika
UPRAVNI OKRAJ 6	UPRAVNE ENOTE <u>Nova Gorica*</u> Ajdovščina Tolmin Idrija
UPRAVNI OKRAJ 7	UPRAVNE ENOTE <u>Murska Sobota*</u> Gornja Radgona Lendava Ljutomer
UPRAVNI OKRAJ 8	UPRAVNE ENOTE <u>Koper*</u> Izola Sežana Piran
UPRAVNI OKRAJ 9	UPRAVNE ENOTE <u>Krško*</u> Brežice Sevnica
UPRAVNI OKRAJ 10	UPRAVNE ENOTE <u>Ptuj*</u> Ormož
UPRAVNI OKRAJ 11	UPRAVNE ENOTE <u>Slovenj Gradec*</u> Dravograd Radlje ob Dravi Ravne na Koroškem
UPRAVNI OKRAJ 12	UPRAVNE ENOTE <u>Postojna*</u> Cerknica Ilirska Bistrica
UPRAVNI OKRAJ 13	UPRAVNE ENOTE <u>Velenje*</u> Mozirje
UPRAVNI OKRAJ 14	UPRAVNE ENOTE <u>Trbovlje*</u> Hrastnik Zagorje ob Savi

* Odebeljena in podčrtana upravna enota bo verjetni sedež upravnega okraja

Slika 5: Zemljevid verjetnih novih upravnih okrajev



2.8 Pričakovani učinki oziroma rezultati reorganizacije

2.8.1 Pričakovani pozitivni učinki

Kolikor je javnosti znanega, naj bi uspešna izvedba reorganizacije upravnih enot prinesla naslednje pozitivne učinke:

- Širitev krajevne pristojnosti bi strankam omogočalo, da lahko podajo vlogo za izdajo osebnih dokumentov na širšem območju.
- Uporaba drugih oblik dela v upravni enoti, predvsem projektno in timsko delo, lahko pripelje do novih spoznanj in s tem do boljšega dela.
- Stroški na enoto storitve v upravni enoti naj bi se zniževali, hkrati pa bi se na drugi strani dvigovala kakovost storitev.

Razmislek: kako lahko dosežemo ob enakem obsegu dela nižje stroške in višjo kakovost? Mogoče lahko govorimo o tem na začetku, ko imamo notranje rezerve,

vendar na dolgi rok ne moramo pričakovati višje kakovosti storitev, če bomo za to namenili čedalje manj finančnih sredstev.

- Delovni in poslovni čas, se bo na širšem teritorialnem območju poenotil. To naj bi zajelo tako državne organe kakor tudi nosilce javnih pooblastil lokalnih skupnosti.
- Sosvet načelnikov naj bi postal centralna točka razvoja upravnega poslovanja in teritorialnega povezovanja. Pripomogel naj bi k lažjemu širjenju dobrih praks.
- Prišlo naj bi do hitrejšega in bolj učinkovitega usklajevanja potreb z vladnimi službami, resornimi ministrstvi in ministrstvom, pristojnim za upravo.

Razmislek: menim, da bi to lahko dosegli tudi brez ustanovitve upravnih okrajev.

Potrebna bi bila samo prava politična volja in ustrezne usmeritve za izboljšanje sodelovanja med organi.

- S koncentracijo strokovnotehničnih nalog (izvršilne naloge se še vedno opravljajo na predlaganih izpostavah) bi se strankam zagotovilo vsaj tolikšno dostopnost do upravne enote kot je na voljo sedaj, če ne večje.
- Zagotovitev boljše informiranosti širše javnosti s poslovanjem reorganizirane upravne enote (ankete o zadovoljstvu strank).
- Upravnim enotam se mora zagotoviti primerljivo raven tehnične opremljenosti. Nenehno je potrebno iskati nove možnosti, ki jih nudi tehnologija za podporo delovnim in poslovnim procesom.

2.8.2 Pričakovane težave pri implementaciji

Tudi pri izvedbi projekta Reorganizacija upravnih enot ne bo šlo brez težav. Po vsej verjetnosti bodo težave zaradi:

- Poenotenja delovnega časa državnih organov in nosilcev javnih pooblastil lokalnih skupnosti.
- Nasprotovanja zaposlenih pri prilagajanju novi organizaciji.
- Povezovanja teritorialnih območij med seboj (upravne enote, davčne, carinske, geodetske, veterinarske uprave itd.).
- Težav pri zagotavljanju ustrezne računalniške podpore reorganiziranim upravnim enotam. Želijo jih povezati v nek sistem, s pomočjo katerega bi bilo omogočeno spremljanje njihovega delovanja.
- Zagotavljanju dodatnih ustreznih poslovnih prostorov.

2.8.3 Ocena finančnih posledic

Kolikor je znano vsem nam, ki nismo člani delovne skupine, se ocenjuje, da naj bi bila na začetku potrebna dodatna finančna sredstva (dodatna obremenjenost proračuna) predvsem za nove ustrezne poslovne prostore (na nekaterih upravnih enotah) in za vzpostavitev ter povezavo vseh upravnih okrajev (znotraj ene upravne enote) z na novo nastalo upravno enoto.

Ocenjuje se, da bo z združevanjem opravljanja posameznih nalog na širši teritorialni upravni enoti prišlo do bistvenega zmanjšanja števila zaposlenih v na novo nastalih upravnih okrajih. Na dolgi rok pa delovna skupina ocenjuje, da naj bi predlagana organizacija pomenila prihranek proračunskih sredstev.

Glede na predstavljene ocene finančnih posledic reorganizacije, sem prepričana, da bo dejanska slika porabe finančnih sredstev bistveno drugačna. Predvidevam, da bo potrebno za reorganizacijo zagotoviti dodatna finančna sredstva, in tudi na dolgi rok ne pričakujem prihrankov, ki bi bili posledica zmanjševanja števila zaposlenih na bodočih izpostavah (upravnih enotah). Dejstvo je, da bo prišlo do zmanjšanja števila zaposlenih, katerih plače so med najnižjimi v upravni enoti. Na drugi strani pa se bodo ustvarila nova delovna mesta (14 direktorjev upravnih okrajev), katerih plače so bistveno višje. V razmislek: pred reorganizacijo imamo na voljo znani obseg sredstev za plače. Reorganizacija se izvede. Za koliko je potrebno zmanjšati število zaposlenih v upravnih enotah, da bomo lahko ob istem obsegu finančnih sredstev izplačali plače 14. novim direktorjem? In koliko je potrebno še dodatno zmanjšati število zaposlenih, da bomo lahko govorili o prihrankih proračunskih sredstev?

Na koncu poglavja Reorganizacija upravnih enot ponovno poudarjam, da je gradivo delovne skupine Ministrstva za javno upravo interne narave, zato vanj nisem imela vpogleda. Zato obstaja velika verjetnost, da se bodo moje navedbe o reorganizaciji lahko izkazale tako za utemeljene kakor tudi za neutemeljene. Ni zanemarljivo, da je na voljo izredno malo uporabnega gradiva o izvedbi reorganizacije. Pri svojih domnevah in navedbah sem si pomagala predvsem s poznavanjem delovanja upravnih enot, saj je moje vsakdanje delo povezano z njimi. V pomoč so mi bili tudi nekateri članki v dnevnem časopisju (Delo, Dnevnik), ki sem jih tudi sproti navajala.

3 STORITVE

3.1 Opredelitev storitev

V literaturi s področja storitev obstajajo precejšnja razhajanja glede opredelitve izraza storitev. Izraz *storitev* izhaja iz latinskega izraza *servio* (it. *servire*), ki ima več pomenov. Pomeni delati za nekoga oziroma služiti nekomu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekomu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevat, obnašati se (Bradač v Snoj, 1988: 32).

Pojem storitev je pomensko vezan na dejanja, akcije, obnašanje. Osnovna značilnost storitev je, da gre za aktivnosti oziroma procese (Snoj, 1998: 32).

Nekateri avtorji pri opredelitvi besede *storitev* izhajajo z vidika ponudnika, ne pa z vidika porabnika storitev. Pri tem si pomagajo z naštevanjem storitev, primerjanjem storitev s fizičnimi izdelki ali z opisovanjem značilnosti storitev. Razlikovanje med izdelki in storitvami ni vedno jasno. Težko je opredeliti čisti izdelek ali čisto storitev. Ponavadi sta storitev in izdelek v različnih razmerjih povezana in skupaj tvorita celoto. Izdelke lahko označimo kot predmete, naprave ali stvari. Storitve definiramo kot dejanje, aktivnost ali izvedbo (Berry v Bateson, Hoffman, 1997: 5).

Grönroos (2000: 46) pravi, da je storitev proces, sestavljen iz vrste bolj ali manj neotipljivih aktivnosti. Te aktivnosti običajno potekajo v interakciji med porabnikom in zaposlenimi in/ali fizičnimi sredstvi ali izdelki in/ali sistemi ponudnika storitve, ki so zagotovljeni kot rešitve za probleme porabnikov.

Storitev je posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi uporabniku (Potočnik, 2000: 18).

Kotler (1998: 464) definira storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni imeti karkoli v lasti. Proizvodnja storitev je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek.

V literaturi avtorji avtorji opredeljujejo storitve kot: *vedenje* (behavioural), kot *dejanje*, *izvajanje* ali *trud* (Rathmell, 1966, v Hill, 1995: 10) ali *dejanje* in *izvajanje* (Berry, 1980, v Hill, 1995: 10), *aktivnosti* ali *proces*, ki ga izvajalec storitve ponudi uporabniku (Grönroos, 1991, v Hill, 1995: 10). Lahko bi rekli, da je storitev proces, aktivnost, ki poteka v interakciji med ponudnikom in uporabnikom, in je neotipljiva.

Ko govorimo o storitvah, ponavadi mislimo na osebne storitve, ki so namenjene in izročene ljudem, kot na primer frizerske, pevske ali natakarske storitve. Zlasti v 20. stoletju se je pojem storitev intenzivno razširil na poslovne storitve. Tipičen primer poslovnih storitev so raziskave in razvoj, svetovanje za vodenje itd. (Eatwell et al., 1996: 314–315).

Poslovne storitve so praviloma namenjene poslovnim subjektom, osebne pa fizičnim osebam, to je končnim potrošnikom. Toda poslovni subjekti opravljajo tudi tipične osebne storitve, npr. delniška družba Lassana, se ukvarja s pedikuro in frizerskimi storitvami, ki so tipične osebne storitve.

3.2 Značilnosti storitev

V literaturi ni razhajanj glede značilnosti, ki ločujejo storitve od izdelkov. Tako Zeithaml, Parasuraman, Berry (Zeithaml, Bitner, 1996: 11) in drugi avtorji (Berry, 1980; Bitner, 1992; Lovelock, 1983; Zeithaml et al., 1985; v LeBlanc in Nguyen, 1997: 73) govorijo o štirih elementih, ki so skupni vsem storitvam:

1. neotipljivost,
2. neločljivost,
3. minljivost,
4. spremenljivost.

Potočnik (2000: 24) pa tem štirim značilnostim dodaja še štiri, ki so:

1. težavnost merjenja in nadziranja kakovosti,
2. visoka stopnja tveganja,
3. prilagodljivost ponudbe,
4. vzpostavljanje osebnih stikov.

3.2.1 Neotipljivost

Osnovna značilnost storitev je neotipljivost. Bateson (1999: 26–28) opredeljuje neotipljivost kot nekaj:

- česar ni možno otipati oziroma jasno zaznati s čutili;
- česar ni možno enostavno opredeliti, formulirati, razumeti oziroma razumsko uokviriti.

Storitev je neotipljiva, čeprav ima lahko otipljive elemente. Rezultat storitev je lahko otipljiv in ga lahko opazujemo ali merimo – to je lahko npr. sprememba vedenja uporabnika zaradi izvedene storitve (Dickens, 1994: 18).

Snoj (1998: 37) pravi, da so storitve fizično in umsko neotipljive. Ni jih mogoče zaznati pred izvedbo storitev, včasih tudi ne med opravljeno storitvijo ali po njej. Ne moremo jih videti, tipati, občutiti, slišati ali vonjati pred nakupom. Prav tako si rezultata ne moremo ogledati pred nakupom. Največkrat ga ne moremo niti napovedati.

Ceno storitev je težje določiti kot ceno izdelka, saj izhaja iz vrednotenja dela. Tveganje pri nakupu storitev je zaradi neotipljivosti in spremenljivosti večje kot pri nakupu izdelkov. Mnoge organizacije poskušajo tveganje zmanjšati z ustvarjanjem podobe organizacije (imagea) in prepoznavanjem blagovne znamke. Uporabniki poskušajo tveganje zmanjšati z iskanjem dodatnih informacij, ocenjevanjem alternativ, prilagoditvijo tveganju in znižanjem ravni pričakovanja. Osebne vire uporabljajo kot vire informacij predvsem takrat, ko tveganje in negotovost nista dovolj znižana v uradnih virih informacij (Bateson, Hoffman, 1997: 72–73).

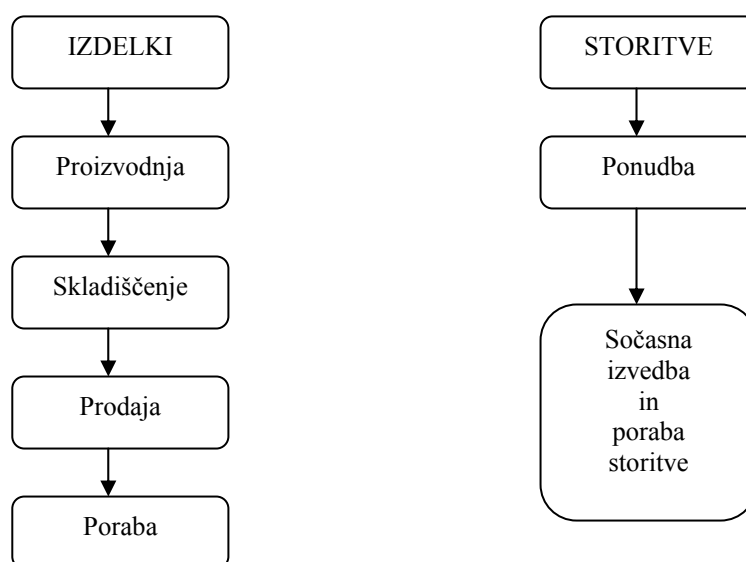
Storitve zaradi neotipljivosti vrednotimo drugače kot izdelke. Osebni stik s storitvenim osebjem, občutki uporabnika ter vzdušje so neoprijemljive sestavine storitev (Potočnik, 2000: 20). Uporabniki iščejo fizične dokaze ali oprijemljive sestavine storitev (prostor, oprema, ljudje, cena ...), da bi storitev lažje ocenili. Osebno mnenje in priporočila prijateljev, sorodnikov in znancev so prav tako podlaga za ovrednotenje storitev. Oglaševanje storitev je zaradi neotipljivosti poseben izziv. Abstraktne stvari uporabniki težje razumejo in jim jih je težje učinkovito predstaviti. Pri storitvah s prevladujočimi neotipljivimi elementi je pri trženju poudarek bolj na otipljivih dokazih, pri storitvah, kjer prevladujejo otipljivi elementi, pa na neotipljivi podobi.

Posledica neotipljivosti je, da storitev ne moremo skladiščiti, kot npr. obrazce, formularje itd. Zato ponudniki/izvajalci storitev nimajo zalog storitev za čas, ko bo povpraševanje bistveno večje od ponudbe. Referent, ki izda stranki nov osebni dokument, ne more te dokumente pripraviti že dva meseca prej, saj jih lahko izda šele, ko se stranka zglaši pri njem.

3.2.2 Neločljivost

Drugače kot pri izdelkih, ki se proizvajajo, skladiščijo, prodajo in porabijo, je za storitve značilno, da se najprej prodajo, nato pa hkrati izvedejo in porabijo.

Slika 6: Razlika med izdelki in storitvami



Vir: Potočnik, 2000: 21

Neločljivost se nanaša na (Bateson, Hoffman, 1997: 28–31):

- a) fizično prisotnost izvajalca storitve pri izvedbi storitve;
- b) vključenost uporabnika v proces izvedbe storitve.

A) Fizična prisotnost izvajalca storitve pri izvedbi storitve

Pri mnogih storitvah, tudi upravnih, mora biti izvajalec pri izvajanju storitve fizično prisoten (izdaja vozniškega dovoljenja). Fizična prisotnost tako postane eden od oprijemljivih elementov storitve, ki je podlaga za uporabnikovo ocenjevanje storitve. Uporabniki ocenjujejo oblačila, osebno higieno, znanje jezika, komunikacijske

sposobnosti, odnos do izvajalcev itd. Izvajalci storitev in fizično okolje pomembno vplivajo na uporabnikovo ocenjevanje storitev. Vsak stik med izvajalcem in uporabnikom vpliva na uporabnikovo zaznavanje storitve, s tem pa vpliva na njegovo zadovoljstvo. Pri izvajanju storitve običajno nastane več stikov med izvajalci in uporabniki. Izvajalci, ki so del uporabnikov, s svojimi izkušnjami s storitvijo ter s svojim vedenjem in čustvovanjem vplivajo na uporabnikovo izkušnjo ter na druge zaposlene. Zato je potrebna pravilna izbira in usposabljanje osebja.

Uporabniki v interakciji z izvajalci izkusijo splošno kakovost, kar vpliva na zaznavanje uporabnikov o kakovosti interakcije. Tudi uporabniki vplivajo na izvajalce, kar se kaže v njihovi motivaciji, zadovoljstvu z delom in nagradah (Dickens, 1994: 19). Zadovoljstvo zaposlenih je izrednega pomena za zadovoljstvo uporabnikov. Zato bi morala organizacija obravnavati zaposlene kot interne uporabnike.

B) Vključenost uporabnika v proces izvedbe storitve

Uporabniki so lahko v različni meri vključeni v proces storitve. Pri upravnih storitvah, npr. pri prijavi za sklenitev zakonske zveze, mora biti uporabnik fizično prisoten pri izvajanju storitve. Pri storitvah, kot je npr. popravilo čevljev, zadostuje prisotnost uporabnika že na začetku in ob koncu izvedbe storitve.

Čim bolj uporabnik sodeluje v procesu, tem bolj lahko vpliva na izvedbo storitve in trajanje izvajanja procesa. Končni rezultat procesa in zadovoljstvo uporabnika sta pogosto odvisna tudi od uporabnika.

Dejstvo je, da je potrebno uporabnike poučiti o tem, kako naj čim bolje opravijo svojo vlogo. Čim bolj jo opravijo, večje bo njihovo zadovoljstvo (Kotler, Andreasen, 1996: 384).

Vedeti je potrebno, da je za uporabnike, vključene v proces izvajanja storitve, pomembno, da je storitev mogoče uporabljati na čim lažji način. Poznane so različne stopnje vključenosti oziroma sodelovanja uporabnika. Bolj kot je uporabnik vključen v proces izvajanja storitve, manj kontrole ima organizacija nad kakovostjo izvedene storitve.

3.2.3 Minljivost

Storitev ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo. Kadar povpraševanje niha, imajo storitvene organizacije izjemne težave, kako zadovoljiti previsoko povpraševanje in kaj storiti, ko je povpraševanje izredno nizko. Kajti če povpraševanje preseže ponudbo, storitev ni mogoče vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu (Potočnik, 2000: 21).

Glede na to, da storitev ne moremo skladiščiti, jih tudi ponaročiti ne moremo, kar sicer pri izdelkih lahko storimo.

3.2.4 Spremenljivost

Neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe je spremenljivost opravljene storitve. Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja. Storitvena podjetja imajo na voljo tri možnosti, kako nadzorovati kakovost storitev (Potočnik, 2000: 22):

- a) ustrezni izbor strokovnih sodelavcev in njihovo usposabljanje;
- b) poenotenje izvedbe storitev – standardiziranje storitev;
- c) spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov, pritožb, anket, primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev.

3.2.5 Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti

Razlike v kakovosti nastanejo, ker zaposleni storitve ne izvedejo vsakič enako. Kakovost storitve niha glede na človekovo razpoloženje, osebnostne značilnosti, odnos do dela, medsebojne odnose. Tudi uporabniki se medsebojno razlikujejo. Vsak izmed njih ima drugačna pričakovanja in zahteve. Nikoli pa ni mogoče vsem željam in muham uporabnikov ustreči.

Ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve je odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj uporabnikov oziroma potencialnih uporabnikov (Potočnik, 2000: 22).

3.2.6 Visoka stopnja tveganja

Nakup storitev je zaradi njihovega težjega ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas in kraj izvedbe ter izvajalca vedno bolj tvegano dejanje, kot je nakup izdelka.

3.2.7 Prilagodljivost ponudbe

Izdelke lahko standardiziramo. Storitve izvajajo ljudje, zato jih ne moremo v celoti poenotiti oziroma standardizirati. Zaradi tega je stopnja prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam uporabnikov eno od meril kakovosti storitev. Kljub temu je za mnoge storitve mogoča visoka stopnja standardizacije in poenotenja postopkov (npr. pri bančnih avtomatih).

3.3 Vzpostavljanje osebnih stikov

Pri prodaji izdelkov velja, da praviloma prodajalec in kupec izdelka ne prideta v poglobljen osebni stik. Medtem ko za storitve velja, da ne gre zgolj za prodajno-nakupne transakcije, temveč gre za zapleten proces, v katerem igrajo komunikacijske sposobnosti, vedenje in znanje izvajalca storitve pomembnejšo vlogo kot sama storitev. Vse te lastnosti lahko močno vplivajo na raven uporabnikovega zadovoljstva v zvezi s storitvijo.

Slika 7: Ponazoritev razlik med izdelki in storitvami

IZDELKI	ZNAČILNOSTI	STORITVE
V celoti otipljivi; lahko jih spremljajo storitve.	NEOTIPLJIVOST	Praviloma neotipljive; obstajajo fizični dokazi storitve.
Navzočnost ni običajna.	NELOČLJIVOST	Navzoča morata biti izvajalec in uporabnik storitve.
Skladiščenje izdelkov je pogosto nujno zaradi kasnejše prodaje.	MINLJIVOST	Storitev ni mogoče skladiščiti.
Kakovost je lahko standardizirati.	SPREMENLJIVOST	Kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje, kdaj jih izvaja.
Merimo in nadziramo predvsem kakovost izdelkov.	TEŽAVNOST MERJENJA IN NADZIRANJA KAKOVOSTI	Ugotavljamo predvsem zadovoljstvo uporabnikov s storitvijo.
Izdelek je pri reklamacijah mogoče zamenjati.	VISOKA STOPNJA TVEGANJA	Stroški napak so zelo veliki; storitev pri pritožbi ni mogoče zamenjati.
Izdelava po meri porabnika povečuje stroške, vendar bistveno ne vpliva na zaznavanje večje kakovosti.	PRILAGODLJIVOST PONUDBE	Izvedba storitve po meri posameznega uporabnika povečuje porabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo s storitvijo.
Izdelek ni nujno povezan z osebnim stikom.	VZPOSTAVLJANJE OSEBNIH STIKOV	Osebni stiki so pogosto prav tako pomembni.

Vir: Potočnik, 2000: 24

3.4. Elektronska uprava

V današnjem času se vedno bolj uporabljajo sledeči izrazi kot digitalna uprava, elektronska uprava itd. To so pravzaprav novi načini zagotavljanja storitev uprave. Imamo tri vrste storitev elektronske uprave, kot jih je opredela Evropska komisija (Žurga, 2001: 74):

- **Informacijske storitve** za doseganje urejenih informacij na zahtevo (npr. spletne strani).
- **Komunikacijske storitve** za povezavo s posamezniki (fizičnimi in pravnimi osebami) ali skupinami ljudi (elektronska pošta).
- **Transakcijske storitve** za pridobitev izdelkov in/ali storitev neposredno, ali za pošiljanje podatkov (glasovanje). So prihodnost elektronske uprave glede na to, da imajo različni obrazci ključno vlogo v vseh upravnih procesih.

Slika 8: Tipologija storitev elektronske uprave

	Informacijske storitve	Komunikacijske storitve	Transakcijske storitve
Vsakodnevno življenje	Informacije o zaposlitvah, stanovanjskem področju, izobraževanju, zdravstvu, prevozi, okolju.	Razprave, namenjene vsakodnevnomu življenju, oglasne deske: delovna mesta.	Npr. : rezervacija kart, prijava na tečaj idr.
Teleuprava	Katalog javnih storitev, opisi in informacije o upravnih postopkih, javni registri in podatkovne baze.	Stiki z javnimi uslužbenci po elektronski pošti.	Elektronske vloge, prijave na razpise, davčne napovedi itd.
Politično delovanje	Zakoni, parlamentarni dokumenti, politični programi, konferenčni dokumenti, širše informacije za odločanje.	Razprave, namenjene političnim vprašanjem; stiki s politiki po elektronski pošti.	Referendum, volitve, javnomnenjske raziskave, peticije.

Vir: Povzeto po Evropska komisija, 1999: Public Sector Information: A key for Europe v Žurga (2001: 74).

V svetu so uveljavljene kratice, s katerimi označujemo različne e-storitve glede na tip uporabnika (Kričej, 2002: 33):

- **G2C** – "Government to Citizen". S strani državljanov gre za najpomembnejšo e-storitve, ki urejajo odnose, značilne za interakcijo med javno upravo in državljani (oddaja elektronskih vlog in dohodninskih napovedi, iskanje zaposlitve, e-volitve itd.).
- **G2B** – "Government to business". To so e-storitve za poslovne in gospodarske subjekte (prijava davka na dodano vrednost, sodelovanje pri javnih naročilih itd.).

- **G2G** – "Government to Government". To so e-storitve, ki se izvajajo znotraj javne uprave (med referenti, oddelki).

3.5 Posebnosti storitev na upravnih enotah

V vsakdanjem življenju mora vsak državljan slej kot prej obiskati upravno enoto. Tu nam izdajo rojstni list, izpisek iz matične knjige rojenih, osebno izkaznico, potni list, vozniško in gradbeno dovoljenje itd. Gre za storitve, ki jih ni moč dobiti ali kupiti nikjer drugje kot na upravni enoti.

Od strank na upravnih enotah se zahteva, da svoje želje in potrebe izrazijo v strogo formalizirani obliki, na obrazcih, ki so predpisani kot obvezni in standardni. Upravna enota oziroma njeni zaposleni se trudijo, da bi bila storitev opravljena v čim krajšem času s čim manj fizičnimi premiki stranke (upravna enota v določenih primerih po uradni dolžnosti pridobi podatke, potrebne za izvedbo storitve, zato stranki ni potrebno "letati" od urada do urada).

Za upravne storitve na upravnih enotah je značilno, da praviloma nimajo funkcije blaga, katerega ceno bi določila ponudba in povpraševanje na določenem ekonomskem prostoru. Zato se umetno skrbi za primerno višino plačil v upravnem postopku (npr. upravna taksa).

Upravna enota naj bi upravno storitev opravila v prepisanem roku. Na podlagi tega lahko uporabnik v skladu z veljavnimi normami, ki vežejo upravno enoto, vnaprej predvideva ravnanje upravne enote.

Država, s tem posledično tudi upravne enote, ima monopol pri izvajanju upravnih storitev. To pomeni, da nimajo konkurence, vendar uporabniki upravnih storitev kljub temu pričakujejo kvalitetno, hitro in prijazno storitev. Upravna enota se mora znati odzvati na mnenje uporabnikov, zato se na upravnih enotah vsako leto ugotavlja zadovoljstvo strank.

Zniževanje stroškov za uporabnike

Na Ministrstvu za javno upravo (MJU) se zavedajo, da učinkovita uprava ne pomeni samo zniževanja stroškov znotraj uprave, temveč je enako ali morda celo pomembnejše tudi zniževanje stroškov uporabnikov pri njihovem poslovanju z upravo. Zniževanje stroškov za uporabnike se dosega na naslednje načine (www.mju.si):

1. **Z odpravo nepotrebnih postopkov** – z informatizacijo in povezovanjem evidenc v državni upravi se lahko odpravi potrebo po določenih postopkih, potrdilih, podatkih. Namesto, da bi jih upravni enoti morali predložiti uporabniki, upravna enota sama pridobi potrebne podatke. S tem uporabnik prihrani na času in denarju.
2. **S poenostavitvijo in pospešitvijo postopkov** – MJU predlaga različne načine za hitrejše izvajanje postopkov (poenostavitve, informatizacijo itd.).
3. **Z odpravo upravnih zaostankov** – vsaka odločitev, ki jo upravna enota ne sprejme pravočasno, za uporabnike pomeni podaljševanje čakanja in s tem večje stroške. S programi za zmanjšanje zaostankov se lahko stroški uporabnikov bistveno znižajo.
4. **Z e-upravo in drugimi sodobnimi načini poslovanja** – informatizacija postopkov in elektronsko poslovanje s strankami lahko uporabnikom bistveno zniža stroške (portal e-VEM⁹, e-uprava¹⁰).

4 KAKOVOST STORITEV

4.1 Kaj pomeni beseda kakovost

Snoj pravi (1998: 157–158), da raziskave kažejo, da sodi skrb za kakovost med najpomembnejše strateške naloge v organizacijah. Kaj pomeni beseda kakovost? Razlag je več, saj imamo ljudje različne poglede na to, kaj je kakovost. Pogled na

⁹ E-Vem (**V**se na **e**nem **m**estu): gre za državni portal, ki deluje od 1. julija 2005, in omogoča registracijo samostojnega podjetnika, posameznika, vnos sprememb, izbris dejavnosti, prijavo davčnih podatkov, prijavo v obvezno zdravstveno zavarovanje podjetnika in njegovih družinskih članov. Vse to lahko posameznik opravi preko svetovnega spleta doma ali na eni izmed vstopnih točk po Sloveniji.

¹⁰ E-uprava: gre za državni portal, kjer so elektronske upravne storitve posameznikom dostopne 24 ur dnevno, 7 dni v tednu, 365 dni v letu. Preko interneta je mogoče opraviti široko paleto storitev kar z delovnega mesta ali domačega naslanjača. Takšen način poslovanja uporabnikom prihrani čas in denar.

kakovost je odvisen od tega, ali smo kupci ali dobavitelji. Od tega, kakšne so naše vrednote in interesi.

Pri opredeljevanju kakovosti se pojavijo težave tako na strani odjemalcev kot na strani zaposlenih v organizacijah, ki ponujajo oziroma izvajajo storitve (Snoj, 1992: 202). In nenazadnje, tudi raziskovalci imajo težave pri opredeljevanju tîrmina kakovost (Snoj, 1998: 160). Kljub temu v nadaljevanju navajam nekaj opredelitev kakovosti.

Ameriško združenje za nadzor kakovosti (Kotler, 1998: 56) definira kakovost kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe.

Po ISO 8402 je kakovost skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene ali neposredno izražene potrebe.

Kakovost pomeni skladnost s specifikacijami, standardi in/ali s pričakovanji strank (Žurga, 2001: 30–31).

Lovelock (1992: 239) opredeljuje kakovost kot nameravano hoteno stopnjo odličnosti in kontrolo spremenljivosti pri doseganju te odličnosti pri izpolnjevanju porabnikovih zahtev.

Kakovost avtorji opredeljujejo tudi kot:

- *odličnost (Tuchman, 1980),*
- *vrednost (Abbot, 1995),*
- *skladnost s specifikacijami (Levitt, 1972),*
- *skladnost z zahtevami (Crosby, 1990),*
- *pripravljenost za uporabo (Juran, 1974, 1986) in*
- *doseganje ali preseganje pričakovanj odjemalcev (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; povzeto po Cvikl, 2000: 39).*

Če povzamem omenjene opredelitve, bi lahko rekla, da je kakovost nekaj, kar uporabniki zaznajo, pri čemer mora to temeljiti na njihovih željah in potrebah.

4.2 Kakovost storitev

Razgrajenost sestavin in značilnosti storitev nakazuje težave pri opredeljevanju kakovosti storitev. Kljub naraščanju pomena je kakovost zlasti na področju storitev – pa tudi nasploh – še vedno neraziskan in neopredeljen koncept (Snoj, 1998: 159).

Klaus (1985: 17) pravi, da je kakovost storitev dinamična, kompleksna sestava fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih doživljajo posamezniki (odjemalci). Ti dejavniki se manifestirajo v njihovem obnašanju.

Po mnenju Tana (1986: 224; v Hill, 1995: 11) ima kakovost lahko različne pomene za različne ljudi. Podobno Berry in soavtorji (1990; v Hill, 1995: 11) vidijo uporabnike kot edine razsodnike kakovosti storitev. Berry meni, da je uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitev rezultat primerjave pričakovanj, ki jih ima, preden dobi storitev, s tistim, kar meni, da je resnično dobil. Če so uporabnikova pričakovanja zadovoljena, zaznavajo storitev kot kakovostno, če niso zadovoljena, jo zaznavajo kot manj zadovoljlivo, če so presežena, pa kot več zadovoljlivo (Hill, 1995: 11).

Kakovost storitev (Potočnik, 2000: 158) je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna uporabnik. Zato želijo oziroma hočejo storitvena podjetja vedeti, kateri dejavniki vplivajo na uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.

Vedeti je potrebno, da je kakovost storitev mnogo težje ocenjevati kot kakovost izdelka (Potočnik, 2000: 158):

- a) Kakovost izdelka ocenimo po tehničnih značilnostih (po barvi, obliki, trdoti ...). Pri storitvah se mora uporabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvenega podjetja itd.
- b) Kakovost storitev je odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavo dejanske izvedbe storitve.
- c) Kakovost storitve uporabnik ocenjuje tudi glede na postopek oziroma proces izvedbe storitve in ne glede na stanje po izvedbi.

Pri opredeljevanju kakovosti storitev je potrebno upoštevati celotno kakovost, ki jo sestavljata (Snoj, 1998: 160):

- objektivna (standardna) kakovost in
- subjektivna (zaznana) kakovost.

Obvezno je potrebno razlikovati med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji (subjektivna kakovost) in kakovostjo, ki je skladna s specifikacijami (objektivna kakovost).

Standardna kakovost je objektivna. Storitveno podjetje jo opredeli s postopki ter izvajalci storitev. Objektivno kakovost je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard (Potočnik, 2000: 158).

Subjektivne kakovosti ni možno natančno izmeriti, saj je določena s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami porabnikov in izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Kakovost skladno s pričakovanji opredeli uporabnik, ko je storitev že izvedena, zato govorimo o subjektivni kakovosti (Potočnik, 2000: 159).

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988: 22) so s pomočjo factorske analize in matematično statističnih metod identificirali pet dimenzij kakovosti storitev. Le-te so:

- 1) fizična podpora,
- 2) zanesljivost izvajanja storitev,
- 3) pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev,
- 4) strokovna pooblaščenost osebja in sposobnost razvijanja občutka varnosti in zaupanja,
- 5) empatičnost osebja (usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam oziroma sposobnost vživeti se vanj).

Pri ocenjevanju kakovosti storitev moramo biti pozorni na naslednje vrste kakovosti (Potočnik, 2000: 161):

- **Iskana kakovost** – gre za lastnosti, ki jih uporabnik lahko ovrednoti pred nakupom, npr. barvo, težo, obliko ... Značilna je predvsem za izdelke in fizične sestavine storitev.
- **Izkustvena kakovost** – zajema značilnosti procesov oziroma rezultate teh procesov, ki jih občutimo šele med uporabo ali po nakupu (prijaznost osebja).

- **Kakovost zaupanja** – zajema značilnosti, ki jih je težko ovrednotiti tudi po nakupu oziroma med samo porabo (kirurški posegi, popravilo avtomobila). Prevladuje pri storitvah, ki jih izvajajo strokovnjaki.

Pri storitvah sta v ospredju predvsem izkustvena kakovost in kakovost zaupanja. Upravne storitve temeljijo tudi na izkustveni kakovosti, pri čemer je zanje značilno, da je kakovost bolj objektivna kot subjektivna.

Uporabniki pogosto ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo. Gre za trenutek, ko ima zaposleni, ki predstavlja storitveno organizacijo, čas, da prepriča uporabnika o koristnosti svoje storitve. Ta faza ima tudi slabo stran, saj v primeru nastanka problema med samim izvajanjem storitve napake ni več mogoče popraviti.

Kakovost v upravi v smislu zagotavljanja zadovoljstva strank (v okviru zakonitega delovanja) pomeni obvladovanje procesov, ki krojijo upravno delovanje v razmerju do strank. Kakovost v upravi pomeni dobro informiranje strank, razumevanje njihovih potreb, hitrost, točnost in zanesljivost. Kakovost v upravi zahteva od javnih uslužbencev, da ne prelagajo na stranke opravljanje, za katera lažje poskrbijo sami. Kakovost v upravi so tudi drobne stvari: prijazen smehljaj uslužbenca za okencem, opravičilo, spoštovanje diskretnosti, kanček potrpljenja in razumevanja. Kakovost v upravi ima torej kljub razlikam številne skupne elemente s kakovostjo v poslovnem svetu. Stranka jo navsezadnje dojema tako, da želi biti npr. na upravni enoti postrežena tako kot v trgovini (Virant, 2000: 8).

Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva uporabnika nista odvisni le od tega, kako izvajalec izvede storitev, temveč tudi od tega, kako uporabnik odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitev vpliva tako obnašanje zaposlenih kot tudi drugih porabnikov in obratno. Zagotavljanje kakovosti storitev je neprestan proces, ki zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih v organizaciji. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve uporabnikov in hkrati zadovoljijo tudi ponudnike oziroma izvajalce. Stranke na upravni enoti lahko svoje zadovoljstvo odkrito pokažejo takoj po opravljeni storitvi na upravni enoti s tem, da se referentu zahvalijo za hitro in ugodno rešeno zadevo.

Grönroosu (2000: 63–65) meni, da uporabniki ocenjujejo kakovost storitve z dveh vidikov:

- a) Za **funkcionalno kakovost** lahko rečemo, da je odvisna od tega, kako je storitev izvedena. Gre za odnos med izvajalcem in uporabnikom pri soočenju s storitvijo. Za uporabnike je pomembno, **kaj** dobijo v odnosu z organizacijo oziroma **kaj** je uporabnik prejel z izvedbo storitve. Funkcionalno kakovost uporabniki ocenijo večinoma objektivno.
- b) **Tehnična kakovost** – gre za psihološko interakcijo med uporabnikom in izvajalcem. Predstavlja način, **kako** je bila storitev ponujena in izvedena. Tehnično kakovost uporabniki ocenijo večinoma subjektivno.

Ob prenosu ključev uspeha podjetij v državno upravo se pojavi vprašanje, kdo je uporabnik. Je to državljan, ki kupi in plača državno storitev z davkom in njeno kakovost ocenjuje s tega vidika, ali je to država, ki naroča in plačuje izvajanje zakonov v javni upravi in to ocenjuje s svojega vidika? V prvem primeru državljan "državo" izvoli, kar pomeni, da pogojuje državno storitev preko političnih procesov. Z izborom njemu ustreznih političnih odločitev ima tako možnost dirigirati, kateri viri se bodo omejevali in kateri ne in s tem na nek način vplivati na kakovost storitev (Bandelj, 1998: 552). V drugem primeru, ko država nastopi kot kupec storitev javne uprave, te storitve plača iz sredstev davkoplačevalcev. Obstaja nevarnost, da javna uprava v primeru svoje premoči nad politiko postane predraga (Nemec, 2001a: 15).

Možno je tudi, da je kupec stranka v postopku, ki kot taka oceni tisto, kar neposredno doživi ob stiku z uslužbencem javne uprave. Problem se lahko pojavi, ko kljub kakovostno izvedeni upravni storitvi stranke ni moč zadovoljiti, ker to prepove zakon. Pri reševanju zahtevkov strank oziroma pri upravnem odločanju morajo upravni organi skrbeti tudi za to, da stranke ne uveljavljajo svojih pravic v škodo pravic drugih in ne v nasprotju z javno koristjo, določeno z zakonom ali drugimi predpisi. Če stranko obravnava kot kupca kralja, se bo upravni organ, ki stranki izda dovoljenje na podlagi pomanjkljive dokumentacije ali celo nezakonito, stranki prikupil, vendar se mu tega ne more šteti za dobro. Zadovoljstvo stranke pri upravnem delu tako ne more biti edino merilo uspešnosti, lahko pa se vprašamo, na kakšen način lahko uradnik, kljub morebitni negativni odločitvi, vpliva na zadovoljstvo stranke. Kaj lahko prispeva, da se bo stranka v upravnem postopku vsaj načeloma počutila kot kralj (Nemec, 2001a: 16).

4.3 Kakovost upravnih storitev

Najširše pogoje za delovanje uprave v celoti določajo ustava in zakoni. Ustava določa le temeljne pravice državljanov in obveznosti ter druge omejitve države, medtem ko zakoni te pravice in pogoje za pridobitev pravic, dolžnosti ter omejitev države konkretizirajo.

Pri opredeljevanju kakovosti upravnih storitev moramo upoštevati že navedene elemente kakovosti storitev, ki veljajo za vse storitve, kakor tudi specifični sklop elementov kakovosti storitev. To je sklop ustavnopravnih, upravnoopravnih in političnih načel oziroma elementov. Vanj lahko štejemo:

- varovanje človekovih pravic in svoboščin,
- zakonitost,
- pravno varstvo,
- nepristranskost,
- politično nevtralnost.

Ta vidik kakovosti storitev je predpogoj za kakovostno upravo storitev, čeprav ti elementi sami po sebi ne povečujejo zadovoljstva uporabnikov storitev. Opustitev katerega koli od teh elementov že samo po sebi pomeni slabo upravo storitev.

Bandelj (1998: 553) pravi, da lahko kakovost definiramo na način, ki bo dajal prednost željam uporabnikov storitev, ali pa na način, ki bo prvenstveno obravnaval storitve z vidika stroškov oziroma interesov davkoplačevalcev, lahko pa jo definiramo tudi na način, ki bo blizu izvajalcem storitev.

Kakovost lahko presojamo po naslednjih kriterijih (Bandelj, 1998: 553):

- Kakovostna storitev je tista, ki pri uporabniku vzbudi željo po tem, da jo kupi oziroma da bi jo kupil, če bi za to imel potrebna sredstva.
- Kakovostna storitev je tista, ki izpolni namen (utemeljenost javnega sektorja) in se hkrati odziva tudi na potrebe uporabnika (javni sektor izvaja storitve v dobro javnosti).
- Kakovostna je storitev, če ima objektivno možnost, da zadovolji potrebo.
- Stopnja kakovosti je premosorazmerna ujemanju z individualno predstavo o zahtevi.

Dejstvo pa je, da je potrebno v obzir vzeti tudi naslednje kvalitativne faktorje (Bandelj, 1998: 553):

- Ni nujno, da bo stranka kupila storitev, ki jo država nudi.
- Stranka je lahko prisiljena, da sprejme storitev (davki, kazni).
- O vprašanjih v zvezi z omejevanjem storitev praviloma ne odločajo tržne zakonitosti, temveč predvsem politične odločitve.
- Stranka ima lahko pravico do storitve.
- Na kvantiteto in kakovost storitve vpliva lahko tudi stranka kot državljan na upravljavskih volitvah.

Javna uprava zaradi varovanja javne koristi, uveljavljanja načel enakosti in pravičnosti ter uveljavljanja socialnih funkcij ni profitna organizacija, vendar se pričakovanja javnosti po boljšem delovanju in bolj kakovostnih storitvah stalno zvišujejo, saj se tudi kakovost storitev v zasebnih storitvenih organizacijah nenehno zvišuje. Svojim strankam/uporabnikom mora javna uprava znati prisluhniti, saj bo le tako lahko zadostila njihovim pričakovanjem. Ta pričakovanja vključujejo potrebo po (Žurga, 2001b: 19):

- Izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti, pri čemer je učinkovitost le notranja mera produktivnosti sistema javne uprave, ki nam pove, kako so bili razpoložljivi viri uporabljeni za doseg rezultatov, medtem ko nam uspešnost pove, če so bili zastavljeni cilji, ki jih diktirajo uporabniki storitev uprave v najširšem smislu, realizirani.
- Nižanju stroškov oziroma zmanjševanju javne porabe, kar pomeni bolj ekonomično ravnanje s proračunskimi viri.
- Povečani vlogi uporabnikov storitev, ki jo vsebuje koncept usmerjenosti k uporabniku in pomeni poudarjanje potreb strank ter težnje po zadovoljevanju njihovih interesov in potreb.
- Zadovoljevanju povišanih zahtev, ki nastanejo zaradi demografskih, socialnih in ekonomskih zahtev (rast prebivalstva, gospodarska kriza ...).

Vsa ta in druga pričakovanja (po večji strokovnosti, boljši dostopnosti, boljši informiranosti, večjemu razumevanju strank) so sestavni deli kakovosti storitev v javni upravi.

4.3.1 Zagotavljanje kakovosti storitev na upravnih enotah

Uspeh upravne enote predstavlja zadovoljen državljan. V primeru javne dobrine obstajata dva različna cilja. Eden se nanaša na civilno družbo, drugi na posameznika. Javno dobrino mora zagotoviti država, saj posameznik, ki sledi lastnemu interesu, pri tem ne upošteva koristi družbe.

Na upravni enoti sta kakovost in stroški težje merljivi kategoriji. Kakovost vključuje zadovoljstvo uporabnikov in primernost namenu. Merimo lahko ustreznost storitev kakor tudi skladnost s tehničnimi merili. Merila za stroške so skoraj vedno vezana na pravilno razporejanje stroškov na nosilce, zato je njihova zanesljivost odvisna od računovodskega sistema in presoje. Porabniki so zainteresirani za kakovostne storitve.

Ko merimo izločke, se je pri merjenju kakovosti potrebno vprašati: Kako dobro? Kakovost vključuje zadovoljstvo uporabnikov in primernost namenu (standardi). Merimo ustreznost storitev za javni sektor kot tudi skladnost s tehničnimi merili. Da je merilo ustrezno, mora biti primerno interesom uporabnikov, razumljivo, pregledno in sledljivo ter popolno (pokriva vse pomembne aktivnosti in elemente izvajanja nalog). Ko merimo proces, se pri merjenju kakovosti vprašamo: Kako dobro so delovale kontrole v procesu? (Vidovič, 2003: 64). Ko merimo zmogljivosti, se vprašamo: Kakšno raven storitev in pogojev za življenje državljanov dosega upravna enota?

Na upravnih enotah ugotavljajo, da se želene kakovosti s strani javnosti ne da dosegati le z uporabo kvantitativnih meril in da je za njeno doseganje potrebna usmerjenost k stranki in merjenje tako imenovane mehke kakovosti¹¹, kar pa je za javno upravo težavna naloga (Nemec, 2001a: 17).

Zviševanja ravni kakovosti storitev se lahko lotimo postopoma, vendar celovito z (Verbič, 1994: 106–107):

- ugotavljanjem zadovoljstva strank,
- izboljšanjem komunikacijskih tokov znotraj in navzven,
- rednim usposabljanjem in analiziranjem problemov ter
- izdelavo internih navodil in standardov kakovosti.

¹¹ Nastajajo ob delovanju izvajalca storitve in vplivajo na uporabnika storitve.

Ustrezna opremljenost upravnih enot, zlasti z informacijsko tehnologijo, predstavlja enega izmed korakov za boljšo kakovost storitev. Z informacijsko tehnologijo lahko upravne enote zagotovijo hitrejše in bolj kakovostno zagotavljanje storitev.

4.3.2 Zakaj uvajanje kakovosti v javno upravo?

Če je javna uprava še do nedavnega delovala avtonomno in v skladu s svojimi tradicionalnimi pravili, so vzporednice s pridobitnimi sektorji vedno bolj nujne in neizbežne. Za uvajanje kakovosti na upravni enoti je ob vseh vzporednicah, ki bi jih lahko potegnili z uvajanjem kakovosti v storitvenih organizacijah ali drugih sorodnih področjih, značilno, da ima zelo malo ali skoraj nobenih izkušenj na tem področju. Nima niti pozitivnih primerov in zgledov, kako uvajati sistem kakovosti v državno upravo (Pretnar, 2000: 17).

Kakovost je pogosto dolgoročna in dinamična. Raven kakovosti storitev se dviga in potrebno je nenehno spremljati pričakovanja z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Uporabnik določi tisto, kaj kakovost na podlagi koristnosti, ki mu jo prinašajo opravljene storitve. Organizacija bo uspešna, ko bo presegla pričakovanja ciljnih porabnikov.

Vsaka organizacija, ne glede na to, ali je v zasebnih ali javnih rokah, si mora prizadevati, da v svoje delovanje vnaša mehanizme zagotavljanja kakovosti. Temeljni cilji pri uvajanju kakovosti v lokalno samoupravo so (Prašnikar, 2001: 16):

- izboljšanje kakovosti storitev s pomočjo visoko strokovnega, korektnega in profesionalnega dela in odnosa do strank,
- izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih,
- izobraževanje zaposlenih za delo v sodobni upravi,
- učinkovito in hitrejšo reševanje zadev,
- učinkovitejše upravljanje s sredstvi in premoženjem,
- izboljšanje in natančna določitev odgovornosti posameznika v upravi.

Predstavljene cilje za uvajanje kakovosti bi lahko uporabili tudi za celotno državno upravo.

Prašnikarjeva (2001: 16) še pravi, da so naloge vodstva pri izpolnjevanju temeljnih ciljev uvajanja kakovosti v lokalni samoupravi, ki bi lahko ravno tako veljajo tudi za organizacije državne uprave, sledeče:

- opredelitev merila kakovosti za storitve,
- ustvariti pogoje za kolektivno pripadnost kakovosti storitev,
- opredelitev odgovornosti vseh zaposlenih za kakovost,
- vzpostavitev hitrega in učinkovitega informacijskega sistema kot temeljno podporo kakovosti,
- usposodobitev odličnih kadrov,
- nadziranje dosežkov in ugotavljanje možnosti za izboljšanje kakovosti,
- vzpostavitev učinkovite organizacije za kakovost.

Razumljivo je, da si mora vodstvo izdelati poslovno dokumentacijo o kakovosti, ki ji bo pomagala k lažjemu doseganju postavljenih ciljev uvajanja kakovosti. Ta dokumentacija naj bi vsebovala natančno vodenje zapisov o vsebini politike kakovosti in sestavnih elementov sistema kakovosti in bi se uporabljala za načrtovanje, vodenje in razvijanje vseh tistih aktivnosti v organizaciji, ki vplivajo na kakovost (Prašnikar, 2001: 18).

Do uspešne državne uprave naj bi prišli z izboljšanjem kakovosti in izboljšanjem delovanja državne uprave. Sodobne organizacije javne in državne uprave vedno bolj stremijo k dvigu kakovosti delovanja in storitev, ki jih zagotavljajo. To pa zato, da bi pridobile zadovoljstvo uporabnikov oziroma državljanov.

4.3.3 Načini uvajanja kakovosti v državno upravo

Uvajanje kakovosti v delovanje državne uprave je precej zahtevna naloga, saj gre za organizacije, ki nudijo specifične storitve. Stranke nimajo možnosti primerjanja kakovosti storitev, saj državna uprava nima konkurence pri opravljanju storitev. V takšnih organizacijah se uvajanje kakovosti preusmeri v dejavnosti, ki organizaciji pripomorejo k bolj učinkovitemu in kakovostnemu izvajanju svojega poslanstva ter dejavnosti, ki pripomorejo k povečanju kakovosti izvajanja storitev. Neizpodbitno je, da je ustreznost zagotavljanja kakovostnih storitev težko meriti. Uporabniki teh storitev, kot tudi tisti, ki jih zagotavljajo, imajo lahko zelo različne predstave o njihovi kvaliteti in je zato tudi zelo težko oblikovati neke skupne načine merjenja kakovosti delovanja organa državne uprave (Žurga, 1997: 264).

Zato so organizacije državne uprave, da bi povečale kakovost delovanja, začele:

- Uvajati standarde kakovosti:
 - a) standard ISO 9000, ki so namenjeni oblikovanju politike kakovosti kot dela dolgoročne strategije organizacije. Bistvo standardov je ugotavljanje skladnosti rezultatov organizacije s potrebami in pričakovanji uporabnikov preko instrumentov načrtovanja, dokumentiranja in zunanjega nadzora procesov.
 - b) "Vlagatelji v ljudi"¹² se osredotoči predvsem na ljudi, zaposlene v določeni organizaciji.
- Uporabljati modele samoocenjevanja, s katerimi se zasledujejo cilji povečanja in vzdrževanja kakovosti delovanja v organizacijah državne uprave:
 - a) Model odličnosti EFQM¹³ (Evropska nagrada za kakovost) – gre za pojmovanje kakovosti kot strategije za doseganje konkurenčnih prednosti na svetovnih trgih in vzpodbujanje razvoja metod in tehnik za izboljšanje celovite kakovosti.
 - b) CAF¹⁴ – skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju predstavlja pripomoček za ocenjevanje kakovosti znotraj upravnih sistemov.

Dejansko lahko samoocnitveni model razumemo kot nadgraditev sistemov kakovosti, ki jih opisujejo standardi ISO 9000. Samoocnitveni model namreč vključuje vrsto komponent, ki jih standardi ISO 9000 ne pokrivajo.

4.3.4 Usmerjenost k uporabniku¹⁵ kot načelo delovanja javne uprave

Usmerjenost k uporabniku je le ena od vrednot, ki naj bi jo po pričakovanju javnosti uresničevala država uprava. Usmerjenost k uporabniku bi lahko opisali kot zahtevo, da državna uprava deluje tako, da so njeni uporabniki z njo zadovoljni. Vendar ima usmerjenost k uporabniku, pojmovano kot težnja po zadovoljstvu, svoje meje. Meje postavlja javni interes, zapisan v zakonih in drugih predpisih. Javna uprava svojo

¹² Investors in People.

¹³ The European Foundation for Quality Management.

¹⁴ Common Assessment Framework.

¹⁵ Gre za eno izmed desetih glavnih načel Novega upravljanja javnega sektorja (NUJS), ki sestavljajo koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju.

kakovost včasih izkaže tako, da uporabnika ne zadovolji (ko npr. zavrne njegovo zahtevo za gradbeno dovoljenje ali socialno pomoč, če ne izpolnjuje zakonskih pogojev). Tako je usoda državne uprave, zlasti njenega eksekutivnega dela, s katerim se stranke neposredno srečujejo, taka, da ljudje z njo načeloma nikoli niso zadovoljni. Kljub temu pa naj bi bil znotraj meja varovanja interesa velik maneverski prostor za bolj ali manj uporabniku prijazno delovanje (Virant, 2003: 69).

Glavne ovire na poti k uporabniku usmerjeni upravi predstavljajo (Virant, 2003: 10):

- 1) neprilagojenost organizacijske kulture,
- 2) nerazvitost procesnega mišljenja,
- 3) pomanjkljivosti na področju usposabljanja,
- 4) prešibka tehnološka podpora in zanemarjanje investicij.

Ad 1)

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila in razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja na zunanje okolje in vključevanja v notranje okolje. Organizacijska kultura služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju okolju. Sestavljajo jo vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji, obredi itd. (Fefila, Kovač, 2000: 168). Čim večja je organizacija oziroma čim bolj sestavljena je, tem večja je verjetnost, da v njej soobstaja več različnih vrst kulture oziroma subkulture (Brezovšek, 2004: 25).

Organizacijska kultura v javni upravi zaradi prenizke stopnje osveščenosti in znanja še ni prilagojena potrebnim spremembam. V upravi je še vse preveč prisoten oblastniški odnos in premalo zavest, da je javna uprava v službi državljanov in pravnih oseb (Virant, 2003: 10).

Neizpodbitno je, da je za kakovost storitev odločilna organizacijska kultura. Odnosi med zaposlenimi se odražajo tudi v odnosih do strank, zato so korektni medsebojni odnosi predpogoj za dober odnos do strank. Če je naš cilj zadovoljna stranka, je potrebno vse sposobnosti (motiviranost, zaupanje in pristojnost zaposlenih itd.) usmeriti k strankam.

Ad 2 in Ad 3)

Nerazvitost procesnega mišljenja se kaže v razmišljanju, saj so misli obremenjene s tradicionalizmom in konservatizmom. Tudi glede usposabljanja uslužbencev lahko rečemo, da je bilo storjeno bistveno premalo (Virant, 2003: 10).

Ad 4)

Večji poudarek bo potrebno nameniti izgradnji oziroma okrepitvi ter povezovanju podatkovnih baz (Virant, 2003: 10).

4.4 Merjenje kakovosti storitev

Posebno problemsko področje je merjenje kakovosti storitev. Dejstvo je, da merjenje kakovosti storitev daje povratne informacije o zaznavanju kakovosti storitev s strani porabnikov, ki so pomembne tako za načelnike upravnih enot, kakor tudi za ministra, pristojnega za upravo.

Vrednotenje je zapleten proces. Začne se, ko se uporabnik v procesu nakupa odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva medsebojni vpliv precejšnjega števila socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk.

Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je možno s stališča uporabnikov in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Uporabniki ocenjujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev. Za uporabnike je kakovost storitev skupna vrednost zaznanih koristi storitve, ki jo primerjajo s pričakovanimi koristmi. Za ponudnika oziroma izvajalca pomeni kakovost storitev ovrednotenje izvedbe glede na dogovorjene standarde (Mudie, Cottam, 1993: 88).

Kakovost izdelkov lahko objektivno izmerimo. Kakovost storitev ima veliko psiholoških značilnosti, vendar je ni moč izmeriti, preden ne doseže uporabnika. Uporabniki ne ocenjujejo le končnega rezultata storitev, temveč tudi proces izvedbe storitev. Ocena kakovosti storitve je odvisna od poteka storitve (interakcija med porabnikom in ponudnikom storitve) ter je rezultat storitve, ki za uporabnika pomeni neko (ne)izpolnitev

njegovih pričakovanj. Organizacije merijo kakovost tudi tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Standardi pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj uporabnikov. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (npr. prijaznost osebja) (Snoj, 1998: 168).

Najprimernejši način merjenja kakovosti storitev je merjenje, kako uporabniki zaznavajo storitev. Uporabniki ocenjujejo kakovost storitev na podlagi značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Pogosto se naslanjajo na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne lastnosti.

Za uporabnikovo ocenjevanje izvedbe storitve sta pomembna sposobnost oziroma zmožnost zaposlenih in napor oziroma trud zaposlenih. Uporabniki si pri ocenjevanju letih pomagajo z različnimi stvarmi – nazivi, certifikati, obnašanjem zaposlenih (Rust, Oliver, 1994: 117–118).

V primeru slabe izkušnje s storitvijo pa ni nujno, da jo uporabnik oceni kot nezadovoljivo. Uporabniki so del procesa in lahko napake pripišejo tudi sebi ali dejavnikom, ki jih organizacija ne more kontrolirati (Hoffman, Bateson, 1997: 313). Končni sodnik o kakovosti je vedno uporabnik. Izboljšanje kakovosti storitev je vprašljivo, če uporabnik tega izboljšanja ne zazna (Fornell, 1992: 18).

4.4.1 Merjenje kakovosti storitev v javni upravi

Upravna enota, ki je del izvršilne oblasti, je po načinu dela storitvena organizacija, ki vsak dan prihaja v stik s strankami oziroma državljani. Tak položaj upravne enote zahteva večji poudarek na kvaliteti izvajanja storitev. V upravnih enotah so z metodo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1994: 122), ki je prilagojena potrebam upravnih enot, merili želeno in zaznano kakovost storitev. Če je cilj zadovoljna stranka, je potrebno sposobnosti znati usmeriti k strankam. Upravna storitev je z vidika storitve za uporabnika specifična. Njena vsebina je vezana na trde sestavine, ki jo okvirjajo zakoni in predpisi. Ti so pogosto togi in neživljenjski in zato uporabniku velikokrat neprijazni. Ne glede na to jih uporabnik potrebuje in je brez možnosti izbire ali ugovora, saj gre za monopolno storitev. Ravno zato so za kvaliteto storitev, ki jih zagotavlja javna uprava,

zelo pomembne mehke sestavine storitve, ki nastajajo ob delovanju izvajalca storitve in vplivajo na uporabnika storitve.

4.5 Modeli kakovosti storitev

Raziskovalci so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev. Prevladujeta dve osnovni skupini modelov. V prvo sodijo tisti modeli, ki se osredotočajo na uporabnikovo vrednotenje kakovosti pred procesom nakupa oziroma pred izvajanjem storitve. V drugi skupini pa so tisti modeli, ki so usmerjeni v ocenjevanje potenciala posameznih dejavnikov storitvenega procesa in vrednotenje izbranih značilnosti storitvenega procesa.

Razumevanje koncepta kakovosti storitev je zelo pomembno za vzpostavitev takšne organizacije in metode dela, ki vodijo k čim višji kakovosti storitev. Posamezni avtorji so poskušali ponudnikom storitev pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev, s katerimi bi bilo mogoče postavljati standarde in meriti odjemalčeva pričakovanja in zaznavanja kakovosti storitev.

V strokovni literaturi srečujemo številne modele kakovosti storitev, med katerimi so najbolj poznani naslednji (Potočnik, 2004: 99–107):

- **Model vrzeli:** raven kakovosti storitve je opredeljena kot peta vrzel med pričakovanji uporabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve (Slika 9).
- **SERVQUAL model:** trenutno najbolj uveljavljen model kakovosti storitev, znan tudi pod imenom "model petih razkorakov" (The Five Gap Model). Model je zastavljen tako, da meri razkorak med doživeto in pričakovano kakovostjo storitve.
- **Model kakovosti storitev 4Q:** za presojo kakovosti storitev so pomembni kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe storitve, kakovost izvedbe ob določenem času in kakovost odnosov.

- **Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev:** se osredotoča na tri temeljne kamne vrednotenja kakovosti storitev: image podjetja, kakovost procesa in kakovost izida.
- **Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve:** kakovost storitve je odvisna izključno od vzajemnega odnosa, do katerega pride med izvajanjem storitve med izvajalcem in uporabnikom.

V nadaljevanju se bom osredotočila le na **model vrzeli** in **model SERVQUAL**, ker sta zaradi praktičnosti največkrat uporabljena v storitveni dejavnosti.

4.5.1 Model vrzeli

Storitveno podjetje mora uporabniku ponuditi kakovostne storitve, predvsem pa mora razumeti, kako uporabnik zaznava kakovost prejete storitve. Že v osemdesetih letih so Parasuraman, Zeithaml in Berry razvili model vrzeli, v katerem je kakovost storitve opredeljena kot vrzel oziroma razlika med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem storitve (Vrzel 5 na Sliki 9).

V modelu vrzeli je raven kakovosti storitve opredeljena kot peta vrzel med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Da bi storitvena organizacija zmanjšala to vrzel, mora zmanjšati druge vrzeli, ki nastajajo v organizaciji:

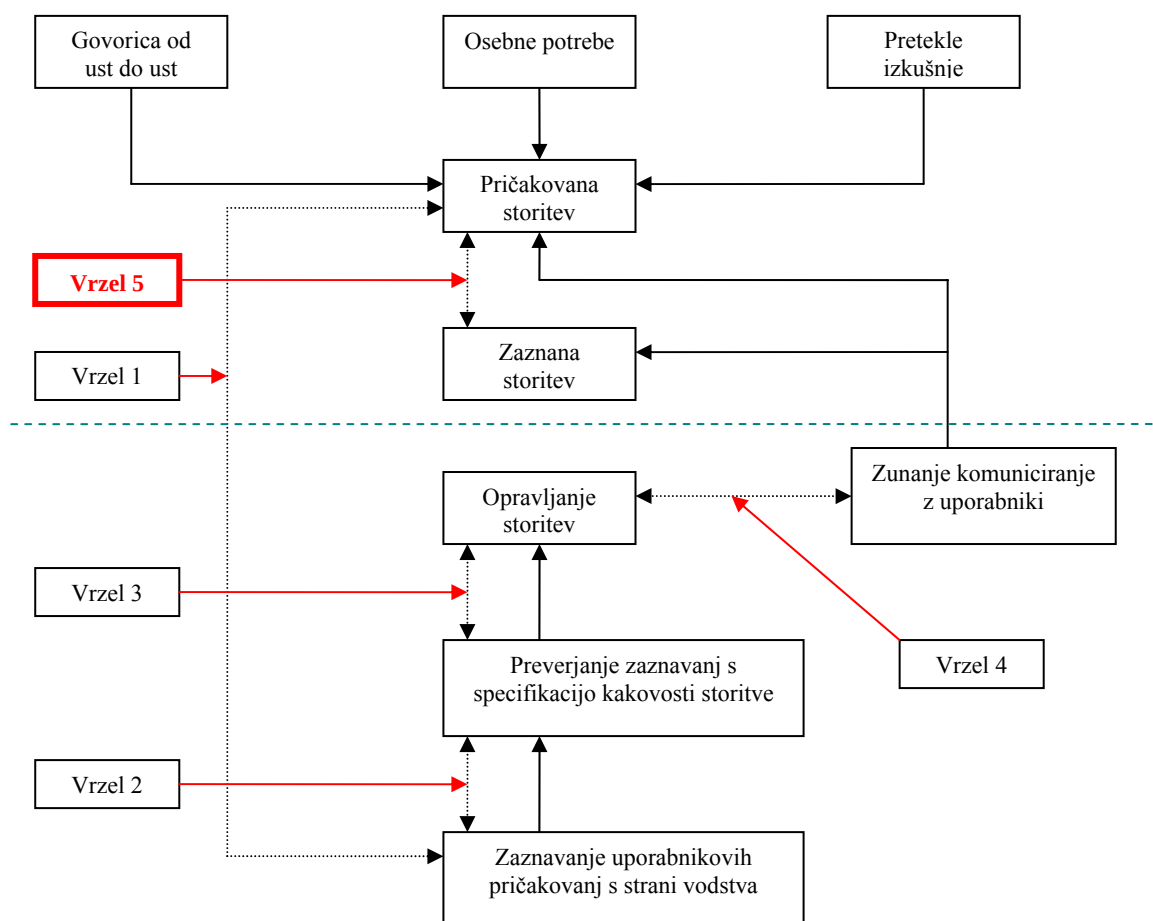
- **Vrzel 1** je splošna vrzel med storitvenim podjetjem in uporabnikom. Vrzel nastane med pričakovanji uporabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu storitvene organizacije.
- **Vrzel 2** je vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri vodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev. Vodstvo utegne pravilno zaznati uporabnikove želje, vendar ne določi natančno storitvenega procesa.
- **Vrzel 3** nastane med specifikacijo izvajanja storitev, če na primer izvajalec ni dovolj izobražen, je preobremenjen, nesposoben ali ni pripravljen izpolniti specifikacije. Izvedba storitve ni povsem zagotovljena zaradi ravnanja kontaktnega osebja in izvajalcev storitev.

- **Vrzel 4** obstaja med opravljanjem storitve in zunanjim komuniciranjem, zlasti v obliki nevarnosti, da obljub, danih uporabnikom ne uresničimo.
- **Vrzel 5** obstaja med zaznano in pričakovano storitvijo. Dojemanje kakovosti storitev je rezultat uporabnikovih primerjanj pričakovane storitve z občuteno izvedbo storitve. Vrzel se pojavi, kadar uporabnik oceni delovanje storitvenega podjetja drugače in napačno zazna kakovost storitve. Velikost pete vrzeli je odvisna od velikosti in usmerjenosti prvih štirih vrzeli znotraj storitvenega podjetja in vrzeli, ki nastane med obljubami in izpolnitvijo obljub.

V nadaljevanju prikazujem v Sliki 9 model vrzeli.

Slika 9: Model vrzeli

UPORABNIK/STRANKA



PONUDNIK/IZVAJALEC

Vir: Parasuraman et al., 1985: 44

Cilj vsakega storitvenega podjetja je zmanjšanje najpomembnejše, to je pete vrzeli. Da bi se uporabnik odločil za ponovni nakup, mu mora storitveno podjetje ponuditi visoko kakovost, vendar to še ne pomeni, da se bo uporabnik odločil za ponovni nakup storitve istega podjetja.

Prednost modela vrzeli je, da ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih delovanja. **Pomanjkljivost** modela pa je, da ne odkriva specifičnih napak pri kakovosti storitev, ki se pojavljajo v specifičnih storitvenih organizacijah (Loverlock, 1996: 468–469).

Kasneje sta bili modelu dodani še **vrzeli 6 in 7** (Potočnik, 2004: 104), ki nastajata med uporabnikovim razumevanjem obljub ter njegovim zaznavanjem izvedbe v primerjavi s temi obljubami.

4.5.2 Model SERVQUAL

Model SERVQUAL (ang. Service Quality) se največkrat uporablja za merjenje zaznane kakovosti storitev. Model je leta 1988 razvil Parasuraman s sodelavci (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1994: 122). Kakovost storitev se izračuna po formuli:

$$\text{Kakovost} = \text{zaznava} - \text{pričakovanje}$$

Avtorji definirajo kakovost kot oceno uporabnikov, ki so izkusili storitve. Ocena je rezultat primerjave njihovih pričakovanj o kakovosti storitve in dejanskih doživetij in občutkov ob prejeti storitvi. Zaznava kakovosti storitve mora preseči pričakovanja o kakovosti storitve. Da pa bi ponudnik storitve lahko zadostil temu pogoju, mora najprej ugotoviti, kakšna so pričakovanja uporabnikov (Snoj, 1992: 219).

Avtorji modela so na osnovi predvsem kvalitativnih raziskav določili pet dimenzij storitev, ki so zaradi močne povezanosti med nekaterimi komponentami zamenjale prvotnih deset. To so:

- **Zanesljivost** (ang. reliability) – sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in točno.
- **Zagotavljanje** (ang. assurance) – znanje in vljudnost zaposlenih ter sposobnost zbuditi zaupanje in varnost.

- **Urejenost oziroma fizični dokazi** (ang. tangibles) – videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih, komunikacijska gradiva.
- **Usmerjanje pozornosti k uporabniku** (ang. empathy) – skrb in usmeritev pozornosti k posameznemu uporabniku.
- **Odzivnost** (ang. responsiveness) – pripravljenost pomagati uporabnikom in jim zagotoviti takojšnjo storitev.

Uporabniki si na podlagi naštetih dejavnikov oziroma kriterijev storitev ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. Vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo je merilo kakovosti storitev.

Model je sestavljen iz dveh delov. V vsakem anketirani uporabniki storitve odgovarjajo na 22 trditev. Prvi del meri pričakovanja uporabnikov, kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odličnost storitvene organizacije, drugi del pa meri zaznavanje uporabnikov, in sicer kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja (Hoffman, Bateson, 1997: 306–307). Za obe obliki trditev se največkrat uporablja Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami, od "zelo se strinjam" do "sploh se ne strinjam".

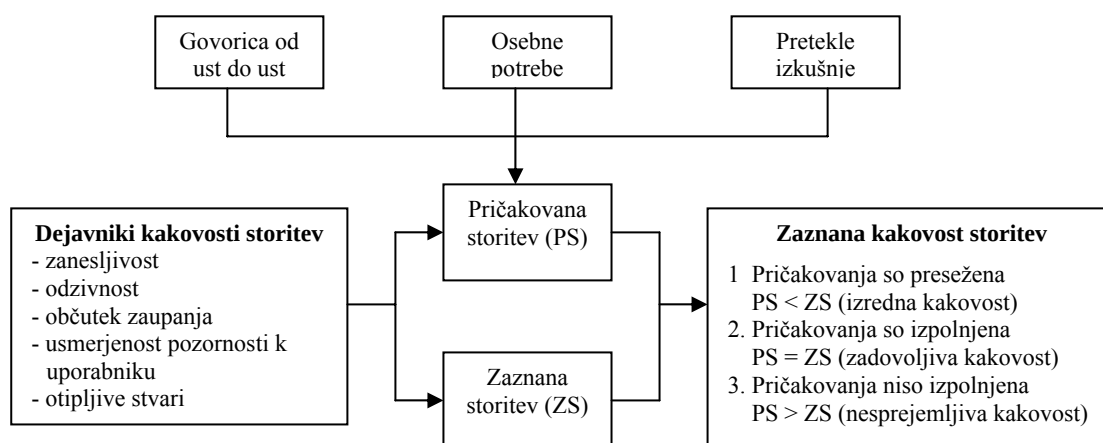
Kljub veliki priljubljenosti je model SERVQUAL doživel številne kritike, ki mu očitajo, da ne ločuje kakovosti storitev od zadovoljstva in da ne ugotavlja akcijske komponente storitev (Potočnik, 2000: 170):

- Navedenih 22 trditev ne moremo uporabiti v vseh primerih, ker se posamezne storitve med seboj preveč razlikujejo. Iz tega sledi, da za nekatere storitve lahko natančno opredelimo kriterije za ocenjevanje kakovosti (zanesljivost, odzivnost, varnost, vživljanje v položaj uporabnika, vidni dokazi storitve), drugod pa to ni mogoče. Poseben problem predstavlja tudi realnost odgovorov po opravljeni storitvi. Uporabniki z negativnimi izkušnjami v veliki meri pretiravajo s svojimi pričakovanji, medtem ko uporabniki s pozitivnimi izkušnjami ne postavljajo svojih zahtev dovolj visoko.
- Model SERVQUAL ne vsebuje dveh kriterijev, ki sta pomembna za uporabnikovo oceno storitve:
 - Izvedba storitve: uporabnik bi ocenil kakovost veliko bolj zanesljivo, če bi primerjal postopek izvedbe in končni vtis o opravljeni storitvi.
 - Povezave med ceno in kakovostjo storitve: če uporabnik plača več, pričakuje tudi boljšo storitev.

Fritzsimmmons (1998: 270) pravi, da ko so uporabnikova pričakovanja presežena, uporabnik zazna storitev kot izjemno kakovostno. Kakovost je zadovoljiva, ko zaznavanje storitve ustreza pričakovanjem. Ko pričakovanja niso izpolnjena, uporabnik oceni storitev kot slabo.

Slika 10 prikazuje primerjavo med pričakovano kakovostjo storitve in zaznano kakovostjo prejete storitve.

Slika 10: Dejavniki kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev



Vir: Fritzsimmmons, Fritzsimmmons, 1998: 270

Pričakovanj uporabnikov ni mogoče tako natančno opredeliti, da bi lahko postavili standard za vrednotenje kakovosti le na podlagi primerjave pričakovanj z dejansko prejeto storitvijo.

Navkljub naštetim kritikam ima model kar nekaj prednosti, ki opravičujejo njegovo uporabo. Velika **prednost** je relativna enostavnost modela, poznavanje in široka uporaba modela, kar omogoča primerjavo različnih raziskav med seboj.

4.6 Stroški kakovosti storitev

Teorija predlaga, da je raven kakovosti storitev potrebno določiti v odnosu do prodajne cene. Če kupec želi kakovostno storitev, jo bo tudi plačal. Največkrat je za kakovost potrebno plačati višjo ceno. To drži na kratki rok, medtem ko so na dolgi rok stroški

kakovosti nižji od stroškov, ki bi jih imeli zaradi nekakovostno opravljenih storitev. V javni upravi se s spremljanjem stroškov zagotavlja, da lahko uprava sprejme večje število upravnih nalog in zadolžitev in to z obstoječim številom ljudi ob nespremenjenih proračunskih prihodkih. Ukvarjanje s kakovostjo zahteva tudi merjenja in vrednotenja. Del teh kazalcev uspešnosti so tudi finančni kazalci, ki vsebujejo stroške kakovosti. Merjenje stroškov kakovosti samo po sebi ne dviguje ravni kakovosti, lahko pa pomaga vodstvu, da dojamemo, kateri so bistveni problemi, ter sprejme ukrepe in napredek. Napake pri delu povzročajo tudi zunanje stroške kakovosti, kot so izgubljene družbene priložnosti (Nemec, 2001b: 71).

4.7 Elementi kakovosti na upravni enoti

Standard ISO 9004-2 deli storitve na tri osnovne tipe:

- storitve z visoko vsebnostjo proizvoda (prodaja avtomobilov);
- storitve s srednjo vsebnostjo proizvoda (gostinske storitve);
- storitve z nizko vsebnostjo proizvoda.

Upravne storitve spadajo v zadnji tip storitev, kar pomeni, da je proces storitve visoko oseben. Zaradi tega se po uvedbi sistema kakovosti na upravno enoto še posebej pokaže delitev kakovosti na (Nemec, 2000: 36):

- trdo kakovost (tehnično kakovost) in
- mehko kakovost (človeško kakovost).

Doseganje trde kakovosti je relativno enostavno, saj so postavljene eksaktne in merljive zahteve, ki jih je treba izpolnjevati (število rešenih zadev, število izdanih odločb itd.). A ta kakovost sama po sebi ni dovolj. Velik pomen ima tudi človeška kakovost, ki izhaja iz osebne kakovosti posameznika. Mehka kakovost se meri težje, ker zajema zahteve na človeški in čustveni ravni, je pa nemogoča brez trde kakovosti. Pomemben je posameznikov odnos do kakovosti, vrednot itd. Ni vseeno, kako je upravna storitev izvedena, ali je postopek voden prijazno in korektno ali pa neprijazno in površno. Na upravnih enotah se po uvedbi sistema kakovosti posveča velika pozornost elementom mehke kakovosti (Nemec, 2000: 36):

- ustrezen pristop do stranke (vljuden, prijazen, spoštljiv, pazljivost do strankinih posebnosti),

- urejenost na delovnem mestu (ustrezen videz, osebna urejenost, urejena delovna površina),
- zanesljivost (držanje obljub, spoštovanje rokov in ure, stalna prisotnost, zaupljivost, dvigovanje in preusmeritev telefonskih klicev),
- pomoč (pomoč neuki stranki, dodatne informacije),
- urejenost prostorov (čistoča, rože).

Za zagotavljanje mehke kakovosti je odgovorno predvsem vodstvo upravne enote (načelnik, vodje oddelkov, višji upravni delavci), in sicer z ustvarjanjem pozitivnega ozračja in s svojim osebnim zgledom (Nemec, 2000: 37).

4.8 Izboljševanje kakovosti v upravi

V kolikor uprava želi ugoditi zahtevi po kakovostni storitvi, mora opustiti miselnost in razumevanje kakovosti v smislu kontrole te kakovosti oziroma odkrivanja napak. V novi, sodobni paradigmi kakovosti, je poudarek na preprečevanju napak, kar pomeni, da mora biti kakovost načrtovana in vgrajena v storitev in ne več naknadno zagotovljena z zunanjimi nadzori. Kakovost lahko smotrneje zagotavljamo z odstranjevanjem vzrokov za napake in ne le s kontrolo.

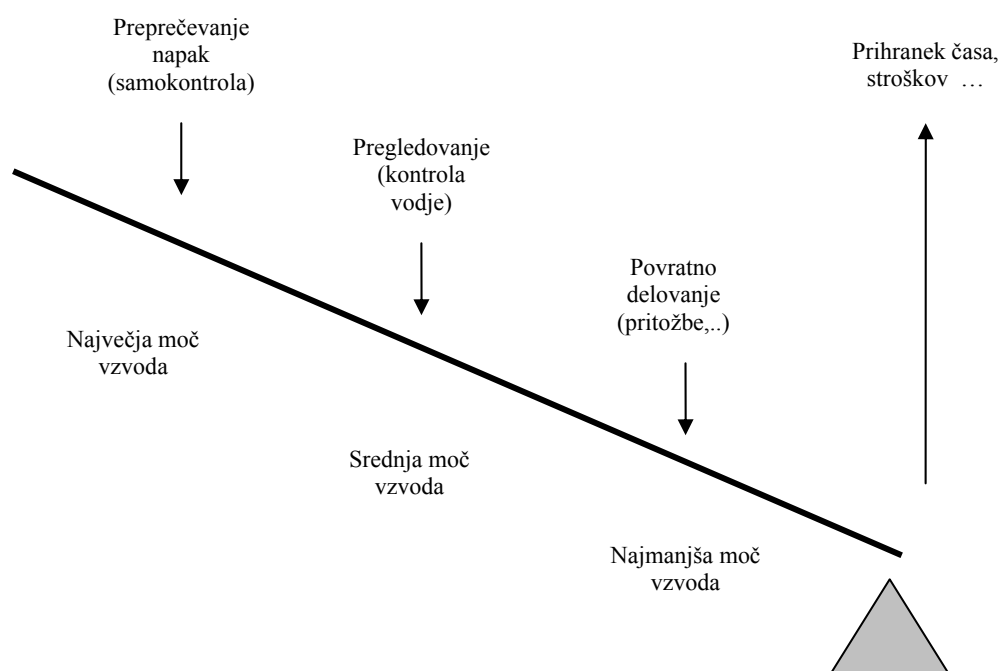
Dejstvo je, da se organizacije javne uprave pri izboljševanju kakovosti svojega delovanja in storitev ozirajo po izkušnjah zasebnega sektorja in sledijo konceptom pri uvajanju obvladovanja kakovosti. Priporočljivo je, da dvigovanje kakovosti v upravi poteka po metodi majhnih korakov, ki poudarja postopno in celovito zviševanje ravni kakovosti s stalnim izboljševanjem (Žurga, 2001b: 30).

Nemec (2001b: 63) pravi, da je danes temeljna metoda zagotavljanja kakovosti upravnih storitev kontroliranje in nadzorovanje. Sodeč po izkušnjah iz gospodarstva in upoštevajoč sodobna spoznanja o obvladovanju kakovosti, je potrebno v upravi začeti zagotavljati kakovost na vseh fazah upravnega dela. Preiti je potrebno na procesno razumevanje upravnega dela, kjer je poudarek na samokontroli. Cilj je narediti stvar pravilno že prvič, saj napake in sama kontrola stanejo.

Razvoj upravne storitve

Najzgodnejša faza upravnega dela je sprejemanje predpisov (zakonov, navodil, uredb). Že v tej fazi se mora vzpostaviti sistem odkrivanja napak, kar pomeni, da je kakovost načrtovana in vgrajena v predpis, še predno stopi v veljavo. Pri pripravi materialnih predpisov je priporočljivo sodelovanje z neposrednimi izvajalci in končnimi uporabniki (strankami), katerim so predpisi tudi namenjeni. S testiranjem predpisa na vzorcu pred njegovo uveljavitvijo se je moč izogniti kasnejšim popravkom, stroškom in spremembam, ki so povezani z njim.

Slika 11: Najdražje so neodkrite napake (nepravilne odločbe, ki dosežejo stranko)



Vir: IFAC, 1997 v Nemec (2001b: 64)

Žurga (2001b: 30) priporoča, da proces dvigovanja kakovosti delovanja in storitev v upravi poteka po metodi postopnega uvajanja sprememb, saj gre pri tem procesu tudi za spremembe na področju organizacijske kulture, ki se spreminja postopoma. Proces mora biti podprt z ustreznim vodenjem, motiviranjem zaposlenih in ustvarjanjem ugodne organizacijske klime.

5 PRIČAKOVANJA IN ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

Zadovoljstvo uporabnikov je ključnega pomena za uspešno delovanje vsake organizacije. Pri tem imajo pričakovanja in zaznavanja uporabnikov pomembno vlogo.

5.1 Pričakovanja uporabnikov

Pričakovanja imajo pomembno vlogo pri vrednotenju storitev. Mnogih dejavnikov, ki vplivajo na uporabnikova pričakovanja (pretekle izkušnje uporabnika, psihološko stanje uporabnika v času izvajanja storitve itd.), ni mogoče kontrolirati.

Pričakovanja lahko opredelimo kot posameznikova občutja verjetnosti, da se bo nekaj zgodilo. Občutja so odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejše pretekle izkušnje. Ta definicija naj bi veljala za opredelitev pričakovanj v zvezi s proizvodi in storitvami, vendar obstaja nekaj posebnosti pri opredelitvi pričakovanj v zvezi s storitvami. Pri storitvah se pričakovanja ne nanašajo na to, kaj bo ponudnik storitev ponudil uporabniku storitve, temveč so v ospredju želje oziroma pričakovanja uporabnika o tem, kaj bi ponudnik storitve moral nuditi in kako bi storitev morala biti opravljena (Lewis, 1995: 85).

Zeithaml in Bitner (1999: 76) definirata uporabnikova pričakovanja kot mnenja o izvedbi storitve, kar služi kot standard za presojanje izvedbe.

Pričakovana vrednost proizvoda oziroma storitve je predvidena vrednost. Torej gre za vrednost, za katero uporabniki predpostavljajo, da jo bo storitev vsebovala ob njeni izvedbi. Tu je poudarek na tem, kaj uporabnik misli, in ne na tem, kaj se v resnici zgodi. Pričakovana vrednost služi kot standard oziroma referenčna točka. Odvisna je od številnih dejavnikov, kot so pretekle izkušnje z istimi storitvami, informacije znancev, odnos oseb, ki izvajajo storitev ...

Oliver (Brookes, 1995: 58) poudarja, da so pričakovanja t. i. napovedovalci verjetnosti v glavah uporabnikov o tem, kaj naj bi vsebovala storitev in kakšen naj bi bil njen proces.

Obstajajo razne ravni pričakovanj o storitvi (Hoffman, Bateson, 1997: 283):

- **Želena storitev** (ang. desired) → predstavlja tisto raven storitve, za katero upravniki menijo, da bi jo ponudnik moral zagotoviti. Iz tega izhajajo pričakovanja kot normativni standardi.
- **Primerna/zadostna storitev** (ang. adequate) → je tista minimalna raven storitve, ki so jo uporabniki še pripravljeni sprejeti.
- **Predvidena storitev** (ang. predicted) → je raven storitve, za katero uporabnik misli, da jo bo najverjetneje prejel. Zadovoljstvo uporabnikov se ocenjuje kot primerjava predvidene storitve z zaznano storitvijo.
- **Zaznana storitev** (ang. perceived) → je tista raven storitve, ki jo uporabnik izkusi. Zaznana kakovost storitev pomeni stopnjo in smer razlike med uporabnikovo zaznavo in pričakovanji.

Med želeno in primerno/zadostno ravno storitve je **območje tolerance**. To območje predstavlja razliko med želenim in realnim pričakovanjem oziroma predstavlja tisto kakovost storitve, ki jo uporabnik ocenjuje kot zadovoljivo. V praksi je pomembno, da se vsaka organizacija pri merjenju zadovoljstva uporabnikov osredotoči na želeno raven storitve, saj je le tako možno ugotoviti pomanjkljivosti v kakovosti ponujene storitve.

5.1.1 Dejavniki, ki vplivajo na uporabnikova pričakovanja

Zithmal in Bitner (1996: 91) govorita o dejavnikih, ki vplivajo na uporabnikova pričakovanja. V grobem lahko govorimo o:

- želeni storitvi,
- zadostni storitvi ter
- tako želeni kot zadostni storitvi.

Želena storitev je tista, za katero uporabniki upajo, da jo bodo dobili. To je njegova zamišljena – idealna raven storitve. Uporabnikova predvidevanja temeljijo na osebnih potrebah in izkušnjah. Raven želene storitve je moč zvišati s trajnimi ojačevalci občutljivosti. Le-ti povzročijo, da se uporabnikova občutljivost na kakovost storitve poveča.

Zadostna storitev je opredeljena kot minimalna raven storitve, ki jo je uporabnik še pripravljen sprejeti. Na to vplivajo predvsem naslednji elementi:

- Začasni ojačevalci občutljivosti – so kratkoročni dejavniki, ki začasno zvišajo minimalno sprejemljivo raven storitve.
- Zaznane alternativne storitve – minimalno sprejemljivo raven storitve zvišajo ali znižajo. Uporabnik, ki meni, da lahko dobi primerljivo storitev pri drugem ponudniku, pričakuje višjo raven storitve kot uporabnik, ki meni, da nima drugih alternativ (Zeithaml, Bitner, 1996: 91).
- Zaznavanje lastne vloge – gre za stopnjo, do katere se uporabniki zavedajo, da v procesu izvajanja storitve sami igrajo določeno vlogo. Raven zadostne storitve se zviša, kadar se uporabniki zavedajo uspešne izvedbe svoje vloge. Kadar vedo, da so svojo vlogo opravili nezadovoljivo, so pripravljeni sprejeti nižjo raven storitve. Zato se območje tolerance razširi.
- Situacijski dejavniki – obsegajo okoliščine, za katere se uporabniki zavedajo, da so izven kontrole izvajalcev storitve. V nepredvidenih situacijah storitev ne more biti izvedena tako kot v normalnih okoliščinah. Ker se uporabniki tega zavedajo, se raven zadostne storitve začasno zniža.
- Predvidena storitev – gre za tisto raven storitve, za katero uporabniki menijo, da jo bodo prejeli.

Na **želeno in zadostno raven** storitev vplivajo:

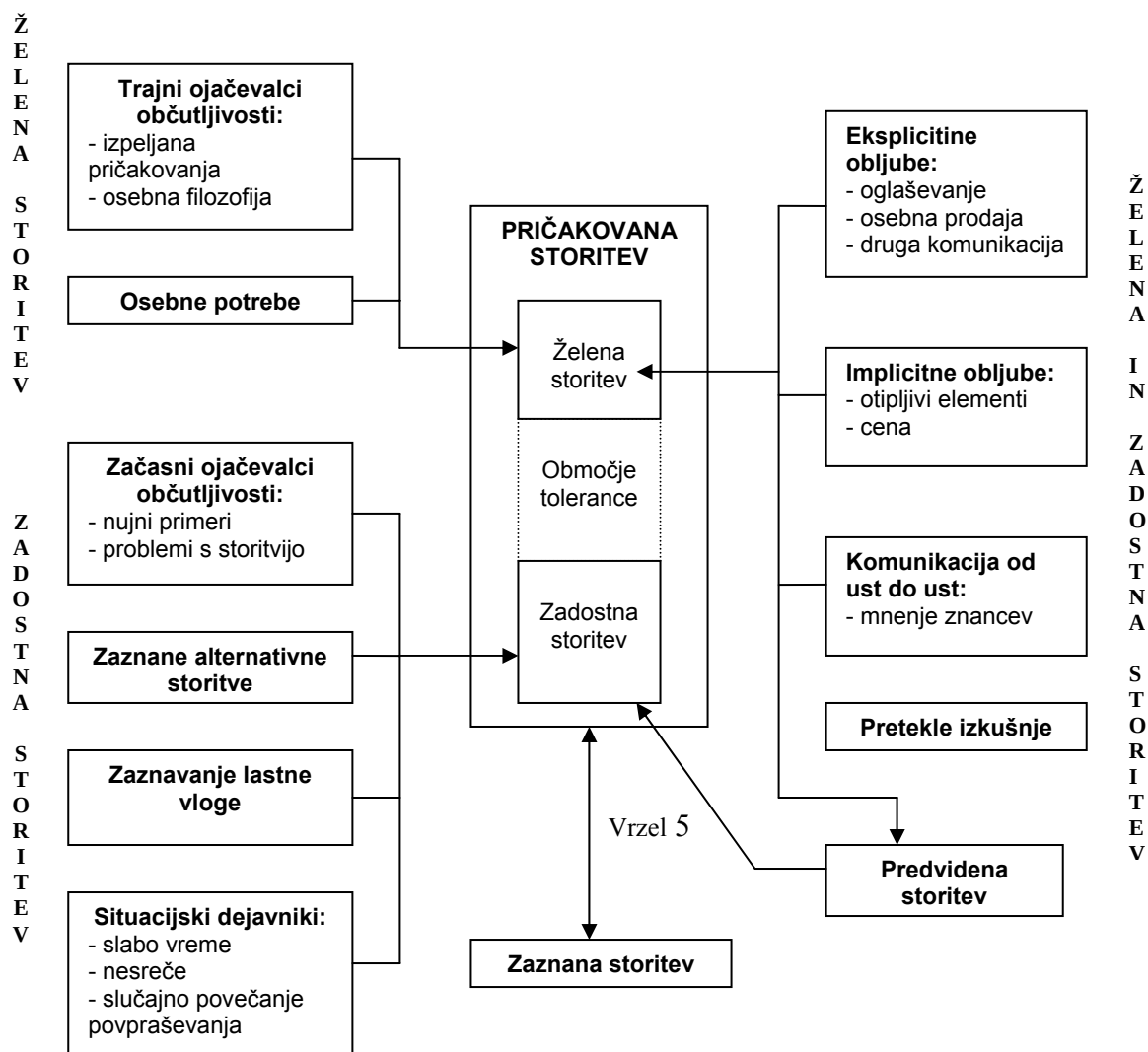
- Implicitne obljube organizacije, to so znamenja kakovosti storitev, ki se kažejo kot cena in otipljivi elementi.
- Eksplicitne obljube organizacije, ki vključujejo osebno prodajo, oglaševanje in druge oblike komuniciranja organizacije z uporabniki.
- Pretekle izkušnje in komunikacija od ust do ust.

Ravni želene in zadostne storitve nista konstantni, temveč se spreminjata. Uporabniki imajo različna območja tolerance, torej različne stopnje, do katere dopuščajo oziroma so pripravljeni sprejeti spreminjanje. Območje tolerance se glede na okoliščine spreminja pri posameznem uporabniku (Berry, 1999: 133). Spreminja se tudi glede na različne dejavnike oziroma dimenzije storitve. Čim pomembnejši je dejavnik, ožje je območje tolerance (Zeithaml, Bitner, 1996: 81).

Storitev nad območjem tolerance je za uporabnike izvrstna, znotraj območja zadovoljiva in pod območjem nesprejemljiva (Berry, 1999: 132).

Omenjeno delitev lahko smiselno predstavimo tudi na Sliki 12.

Slika 12: Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja uporabnikov



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996: 91

Če imajo uporabniki na voljo konstantno raven kakovosti izdelkov ali storitev, dvignejo svoja pričakovanja glede vrednosti teh izdelkov ali storitev pri naslednjih nakupih. Če želijo uponudniki doseči enako raven zadovoljstva porabnikov, morajo primerno dvigniti raven njihovega delovanja (Snoj, 1998: 29).

5.3 Zadovoljstvo uporabnikov

"Vsakdo ve, kaj zadovoljstvo pomeni, vse dokler ga ne vprašamo, naj nam pove definicijo zadovoljstva. Takrat se zdi, kot da nihče ne ve!" (Oliver, 1997: 4).

Merjenje zadovoljstva potrošnikov je postalo področje, ki je v zadnjih letih vedno bolj aktualno. Pri tem ne gre le za trenuten trend v tržnem raziskovanju, temveč za odraz položaja na trgu. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je vedno večja, storitve oziroma izdelki se v kakovosti med seboj ne razlikujejo prav dosti, porabniki pa so vedno bolj zahtevni. Zato je tudi zadovoljen uporabnik čedalje bolj pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

Pri zadovoljstvu uporabnikov gre za primerjavo uporabnikovih pričakovanj in zaznavanj. Pričakovanja so čvrsta, trajna in stabilna. Zaznavanja so bolj začasna, trenutna in bolj spremenljiva. Zadovoljstvo je bolj relativno, odvisno od različnih pričakovanj posameznika in subjektivno zaznane kakovosti storitve. Zadovoljstvo v zvezi z določeno storitvijo se oblikuje skozi ves čas njenega delovanja in ne samo v času nakupa (Rojšek, 1998: 2).

Avtorji različno definirajo zadovoljstvo uporabnikov. V nadaljevanju naštevam nekaj opredelitev.

Lipičnik in Možina (1993: 113) pravita, da je zadovoljstvo potrošnika psihološko stanje, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja in se dokončno oblikuje v ponakupni fazi. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki je rezultat potrošnikove nakupne odločitve, postane sestavni del njegovih preteklih izkušenj ter s tem osnova za prihodnje ukrepanje. V širšem smislu se proces zadovoljevanja potreb nikoli ne konča in veliko potrošnikov je vedno v stanju neravnotežja, saj so vedno s čim nezadovoljni.

Zadovoljstvo uporabnikov lahko opredelimo tudi kot čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve (Ule, Kline, 1996: 248).

Zadovoljstvo uporabnikov je emocionalna reakcija uporabnikov na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, in sicer v zvezi z njimi (Snoj, 1998: 158).

Anderson, Fornell in Lehmann (1994, v Garbarino in Johnson, 1999: 71) opredelijo potrošnikovo zadovoljstvo kot celovito ovrednotenje storitve po nakupu in sami uporabi. Na osnovi preteklih izkušenj oblikuje posameznik svoja pričakovanja, ki jih ima za osnovo, s katero zavestno ali podzavestno primerja sedanje izkušnje, ki jih ima v zvezi z rezultatom določene storitve. Pri tem se pri posamezniku pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Če so uporabnikova zaznavanja v skladu z njegovimi pričakovanji, so pričakovanja izpolnjena in rezultat je zadovoljstvo uporabnika. Če se zaznavanje ne ujema s pričakovanji, je to za uporabnika lahko pozitivna izkušnja, kadar zaznavanja presegajo pričakovanja, ali negativna izkušnja, kadar so zaznavanja nižja od pričakovanj. Pri nekaterih storitvah je tudi od uporabnika odvisno, kakšna bo kakovost storitev.

Uporabnika, ki sta prejela enako storitev, jo bosta različno ovrednotila. Poleg uporabnikovih zaznavanj storitev je pomemben tudi način odziva med izvajanjem storitve in po končni storitvi. Odziv lahko sega od nezadovoljstva do popolnega zadovoljstva, kar pa je odvisno tudi od pričakovanj uporabnikov (Potočnik, 2000: 182).

5.4 Zadovoljstvo in kakovost storitev

Pojma zadovoljstvo in kakovost storitev se vse prevečkrat zamenjuje. Zato je nujno razločevanje med njima. Ko govorimo o kakovosti storitve, ponavadi mislimo na kakovost izvedbe te storitve skladno s specifikacijo, predvidenim postopkom ali storitvenim procesom. Le-ta se praviloma razlikuje od uporabnikovega zaznavanja kakovosti izvedbe storitve in njegovih pričakovanj (vrzel). Pričakovanja uporabnikov so lahko tako visoka, da jih storitvena podjetja ne morejo izpolniti, kar lahko storitvenemu podjetju povzroča velike težave.

Zadovoljstvo lahko označimo kot enkratni uporabnikov odziv na potrošnjo, ki predpostavlja predhodno uporabnikovo izkušnjo s storitvijo. Kakovost pa obstaja pred potrošnjo in po njej kot znak izvrstnosti, odličnosti in ne temelji na izkušnji (Oliver, 1997: 178). Za zaznavanje torej ni potrebna izkušnja s storitvijo oziroma izvajalcem.

V literaturi je moč zaslediti tudi dva različna pogleda na odnos med kakovostjo in zadovoljstvom uporabnikov (Cvikl, 2000: 41). Prvi pogled zagovarja, da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti. Drugi pa, da je zadovoljstvo povezano s specifično transakcijo, medtem ko je kakovost rezultat številnih transakcij uporabnika z določenim ponudnikom v daljšem časovnem obdobju. Do danes v strokovnih krogih glede obeh pogledov še ni dosežen sporazum, je pa res, da se vsi strinjajo, da sta zadovoljstvo in kakovost koncepta, ki sta med seboj zelo povezana.

Kakovost in zadovoljstvo različno vplivata na nameravane nakupe. Zadovoljstvo ima večji vpliv na nameravane nakupe kot kakovost storitve. Ni nujno, da uporabniki vedno kupijo največjo kakovost storitev. Udobnost, cena ali korist lahko povečajo zadovoljstvo, ne da bi vplivali na uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitev (Cronin, Taylor, 1992, v Gabbott, Hogg, 1997: 210).

Rust in Oliver (Vraneševič, 2000: 185) nakazujeta sledeče ključne razlike med kakovostjo storitev in zadovoljstvu porabnikov:

- Kakovost se ocenjuje na podlagi specifičnih dejavnikov, medtem ko je zadovoljstvo rezultat katerega koli dejavnika (ki ni izključno vezan na kakovost).
- Zaznava kakovosti storitev ne zahteva porabe storitve, medtem ko je za zadovoljstvo nujno potrebna.
- Pričakovanja o kakovosti storitev so zasnovana na idealu oziroma zaznavanju najboljših, medtem ko lahko vprašanja, ki niso direktno vezana na kakovost, pomagajo ustvariti zadovoljstvo.

5.5 Metode merjenja zadovoljstva uporabnikov

Snoj (1998: 158) pravi, da zadovoljstvo porabnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo porabniki pričakujejo od tega izdelka oziroma storitve, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka oziroma storitve ob nakupu.

Raziskave o zadovoljstvu uporabnikov dajejo storitvenim organizacijam povratno informacijo o njihovem poslovanju, o obstoječih in možnih problemih. Hkrati pa sporočajo uporabnikom, da želijo zanje čim boljše poskrbeti (Hoffman, Bateson, 1997: 272–273).

Prav je, da organizacije spremljajo zadovoljstvo uporabnikov, saj se njihove želje in pričakovanja spreminjajo.

Preden organizacija prične s konkretno izbiro vzorca in pisanjem vprašalnika, je potrebno opraviti nekaj predhodnih raziskav. Z njimi se pridobi informacije o elementih poslovnega procesa in značilnostih izdelka, ki so za porabnika pomembni. Tako zbrane podatke se uporabi pri sestavljanju vprašalnika.

Najpogosteje uporabljene metode, na podlagi katerih organizacije pridejo do informacij, kaj je za potrošnika pomembno, so:

- 1) spremljanje predlogov porabnikov,
- 2) anketa o zadovoljstvu porabnikov,
- 3) skupinski intervju s potrošniki,
- 4) spremljanje pohval in pritožb potrošnikov,
- 5) prikrito nakupovanje.

5.5.1 Spremljanje predlogov uporabnikov

Za vsako organizacijo je izrednega pomena pridobiti predloge porabnikov. Težava je v tem, da se te predloge dobi zelo težko. Carr (1990: 173) predlaga, da naj organizacija, ki želi pridobiti predloge in mnenja od čim večjega števila uporabnikov, podajanje predlogov čim bolj poenostavi in olajša, da naj odkrito prosi uporabnike za njihove predloge in naj jim da vedeti, kako pomembni so takšni predlogi, hkrati pa naj uporabnike obvesti o upoštevanju njihovih predlogov in realizaciji le-teh.

5.5.2 Anketa o zadovoljstvu uporabnikov

Podjetja merijo stopnjo porabnikovega zadovoljstva z anketami. Ločimo štiri načine anketiranja: osebno in telefonsko anketiranje, anketiranje po pošti in po elektronski pošti. Zadovoljstvo uporabnikov je mogoče izmeriti direktno z vprašanji, kako so zadovoljni z določeno storitvijo, ali indirektno z vprašanji, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili. V enem izmed načinov anketiranci razvrstijo naštetе dejavnike ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost njihove izvedbe.

5.5.3 Skupinski intervju z uporabniki

Gre za metodo, ki se v večini primerov izvaja pred pričetkom anketiranja oziroma takrat, ko želimo od uporabnika pridobiti prve informacije, ki jih bomo potrebovali pri nadaljnjem delu. Slabost omenjene metode je, da pridobljenih rezultatov ne smemo posploševati, saj je vzorec sodelujočih relativno majhen. Obstaja tudi nevarnost, da posameznik prevzame vodilno vlogo v skupini in vpliva na mnenja drugih.

5.5.4 Spremljanje pohval in pritožb uporabnikov

Spremljanje pohval in pritožb uporabnikov daje organizaciji informacijo predvsem o razočaranju ali navdušenju nekaterih uporabnikov. V večini primerov dobijo organizacije bistveno več pritožb kot pohval. Če se ene in iste pritožbe nenehno ponavljajo, je to za organizacijo znak, da ima šibko točko, ki jo bo potrebno odpraviti oziroma izboljšati.

5.5.5 Prikrito nakupovanje

Organizacija najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni uporabniki, in nato poročajo o svojih izkušnjah s to organizacijo. Tudi vodstvo lahko na tak način preverja delovanje svoje organizacije.

5.6 Kaj vpliva na uporabnikovo zaznavanje storitve?

Namen vsake organizacije je zadovoljitev potrebe in želje ciljnega uporabnika. Vendar zares poznati uporabnika ni preprosta stvar, saj se kljub temu, da zna definirati svoje potrebe in želje, lahko v resnici obnaša drugače.

Zaznavanje ali percepcija je proces sprejemanja in interpretiranja pomena informacij. Zaznavanje je subjektivno. Vsak človek si ustvari svoj vzorec zaznavanja, ki izraža fiziološke in psihološke lastnosti (Damjan, Možina, 1999: 51).

Ljudje zaznavamo okolje prek občutkov, toda vsak človek te podatke sprejema, razporeja in si jih razlaga na svoj način. Zaznavanje ni odvisno le od fizičnih spodbud, ampak tudi od njihovega odnosa do okolja in od notranjega stanja posameznika (Kotler, 1998: 186).

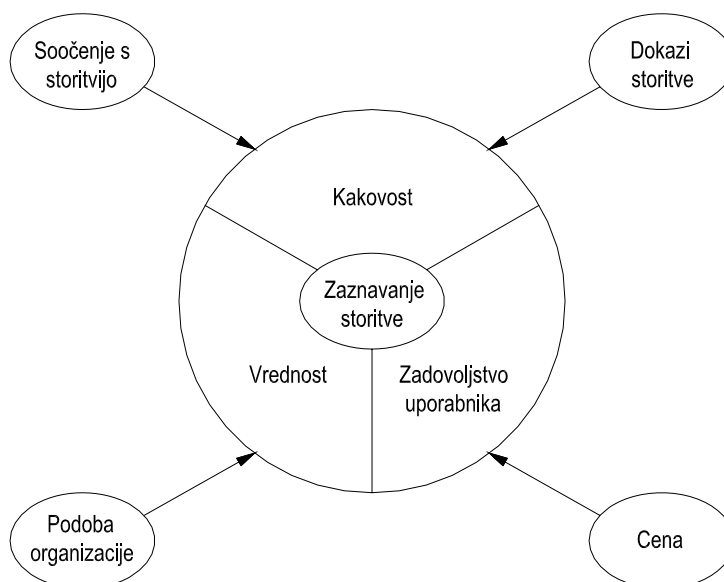
Zeithamlova skupaj s soavtorji (1996: 104) ugotavlja, da na uporabnikovo zaznavanje storitev vplivajo štirje dejavniki:

- soočenje s storitvijo (kompetentnost, kredibilnost, odzivnost, zanesljivost izvajalcev storitve),
- dokazi organizacije (oprema, videz prostorov),
- podoba organizacije in
- cena.

Soočenje s storitvijo: vsako soočenje s storitvijo v procesu njenega izvajanja prispeva k splošnemu zadovoljstvu uporabnika in k njegovi pripravljenosti ponovnega sodelovanja z organizacijo. Katero koli soočenje uporabnika z organizacijo je lahko kritično za doseganje uporabnikovega zadovoljstva in zvestobe. Soočenje uporabnika z organizacijo je možno na več načinov (Zeithaml, Bitner, 1996: 108):

- posredno soočenje (kakovost se ocenjuje na podlagi otipljivih dokazov storitve in kakovosti tehničnih procesov);
- osebno soočenje in
- stik po telefonu.

Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na uporabnikovo zaznavanje storitev



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996: 104

Dokazi storitve: neotipljivost storitve je razlog, da uporabniki pri vsakem stiku s podjetjem iščejo dokaze storitve. Ločimo tri elemente dokazov storitev: ljudje, procesi in vidni dokazi storitev.

Podoba organizacije: sestavljajo prepričanja in mnenja uporabnikov o organizaciji. Na podobo organizacije, kakor tudi na pričakovanja, vplivajo obljube organizacije in govorice od ust do ust. Ena slaba uporabnikova izkušnja ne more biti usodna za organizacijo, če ima uporabnik organizacijo zapisano kot dobro.

Cena: zaradi neotipljivosti storitev je cena prav tista, ki vpliva na pričakovanja in zaznavanja uporabnikov. Če je cena visoka, bodo uporabniki pričakovali visoko kakovost, kar vpliva tudi na njihovo zaznavanje. Pri prenizki ceni lahko uporabniki podvomijo v kakovost storitve (Zeithaml, Bitner, 1996: 116).

5.7 Vrednost storitve

Uporabniki ocenjujejo storitve na osnovi kakovosti, zadovoljstva ter zaznane vrednosti. Vrednost se lahko nanaša na določeno soočenje s storitvijo ali pa je lahko trajnejše zaznavanje. Vrednost izhaja iz kakovosti in cene. Čim višja je kakovost, tem višja je vrednost storitve. Storitev je lahko izvrstne kakovosti, vendar ocenjena kot nizka vrednost, če je cena za storitev previsoka (Rust, Oliver, 1994: 2).

Kadar imajo uporabniki premalo informacij o procesu storitve, potem uporabljajo kot kazalce kakovosti otipljive dimenzije kakovosti. Več kot imajo na voljo drugih informacij o storitvi, manjši je vpliv posamezne otipljive sestavine (cena, oglaševanje) na vrednotenje kakovosti celotne storitve.

5.8 Kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov v javnem in zasebnem sektorju

Zadovoljstvo uporabnikov tako v javnem kot v zasebnem sektorju je ocena, ki temelji na specifični opravljeni storitvi ali na več zaporednih opravljenih storitvah. Medtem ko

kakovost temelji na splošni oceni, ki pa ni nujno, da je posledica porabe storitve. Kakovost, za razliko od zadovoljstva, ne vključuje čustvene komponente (Slika 14).

Slika 14: Razlike med zadovoljstvom in kakovostjo

	KAKOVOST	ZADOVOLJSTVO
Izkušnja	Ni nujna	Nujna
Pričakovanja	Ideali, odličnost	Vrednote, potrebe, želje
Spoznavna/čustvena komponenta	Spoznavna	Spoznavna in čustvena
Časovna dimenzija	Dolgoročna	Kratkoročna

Vir: Povzeto po Oliver, 1997: 177

Javni sektor tako pri nas kot tudi v tujini se v zadnjih letih sooča z nujnostjo po zagotavljanju kakovostnejših storitev, ki bodo zagotavljale kakovost v očeh uporabnikov. Ker družba teži k večji blaginji, se v skladu s tem spreminjajo tudi potrebe in zahteve ter pričakovanja uporabnikov javnih storitev. Zadovoljstvo uporabnikov javnih storitev lahko zagotovimo:

- a) z manjšimi davki, kar izhaja iz krčenja porabe proračunskih sredstev ter
- b) z odzivnostjo, sposobnostjo in prijaznostjo zaposlenih v javni upravi.

Jasno je, da mora javna uprava svojo dejavnost pravilno uskladiti, s čimer bo zadovoljila potrebe svojih uporabnikov. Omenjenega se v državah z razvito demokracijo najbolj zavedajo uporabniki, ki imajo tudi vpliv, medtem ko je v Sloveniji zaradi prisotnega močnega vpliva državne uprave še vedno težko govoriti o močnih in vplivnih uporabnikih javnih storitev (Bergant, 2003: 7). Če bi ti uporabniki zaznali nezadovoljstvo ob najmanjšem zmanjšanju že zagotovljenih pravic, bi kot volivci to nezadovoljstvo na volitvah tudi izrazili. Naši uporabniki javnih storitev so še vedno dokaj neodzivni in da se odzovejo, mora biti stanje že dokaj slabo. Ker ni močnega vpliva, tudi ni upravljavcev, ki bi brez nekega nadzora nad njegovim delom zagotavljali težje ugotovljive in potrebne storitve za uporabnika. Kljub temu se tudi v Sloveniji h klasičnim vrednotam javne uprave, kot so javni interes, zakonitost, nevtralnost, odgovornost, vse bolj dodajajo pojmi uspešnost, v smislu usmerjenosti uprave k uporabnikom, učinkovitost in ekonomičnost.

6 METODOLOŠKI OKVIR

6.1 Opredelitev problema

Predno začnemo problem reševati, ga moramo natančno opredeliti. Formulacija problema pomeni vzpostavljanje odnosa med realnim družbenim pojavom in problemom, ki se pojavlja v zvezi s tem. S formulacijo problema natančno določimo, v čem je raziskovalni problem, in čim skrbneje to izvedemo, tem bolj zanesljivo vemo, da bomo prišli do zadovoljive rešitve (Toš, Hafner, 1998: 60).

V hitro spreminjajočem se okolju so tudi državni organi prisiljeni skrbeti za svoje stranke. Res je, da so državljani primorani oditi na upravno enoto, če si želijo pridobiti dokumente, gradbeno dovoljenje, če se želijo poročiti itd. Vse bolj pomembno bo, da državni organi poznajo svoje stranke, da vedo, kakšne so njihove potrebe in želje. Spremljati bo oziroma je potrebno zadovoljstvo strank s storitvami državnih organov, saj so le-ti ustanovljeni zato, da služijo strankam.

Pri nas raziskav, s katerimi bi ugotavljali zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev na upravnih enotah, dejansko ni. Upravne enote večinoma ne poznajo svojih strank, ne vedo kakšne so njihove potrebe in želje, niti kako so zadovoljne z njihovimi storitvami.

Namen analize je ugotoviti, kako so stranke upravnih enot zadovoljne s storitvami na upravnih enotah. Torej, preučevala bom peto vrzel modela vrzeli (Slika 9). Na podlagi te analize sem ugotovila, kje so šibka področja, ki bi jih bilo potrebno izboljšati.

6.2 Določitev ciljev

Analiza se osredotoča na pričakovanja strank v primerjavi z zaznavo dejanske izvedbe storitev na upravni enoti. Analiza je izvedena iz treh razlogov:

- Prvič: koncept zadovoljstva ali nezadovoljstva strank in literatura o kakovosti storitev vključujeta dejstvo, da pričakovanja služijo kot standard, s katerimi se primerjajo kasnejše izkušnje, kar se odraža v evalvaciji zadovoljstva ali kakovosti (Zeithaml, Berry in Parasuraman, 1993, v: Shank, Matthew in Walker, 1995: 72).

- Drugič: potrditev ali nepotrditev strankinih pričakovanj je očitno dominanten del razumevanja strankine stopnje zadovoljitve (Oliver, 1993, Westbrook, 1987, v: Shank, Matthew in Walker, 1995: 72).
- Tretjič: z bolj uporabne perspektive Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, v: Shank, Matthew in Walker, 1995: 72) menijo, da je "poznavanje strankinih pričakovanj prva in mogoče najpomembnejša stopnja ustvarjanja kakovosti". Izvajanje storitve, ki jo stranka zazna kot odlično, zahteva od državne ustanove poznavanje strankinih pričakovanj.

Cilj analize je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo strank s kakovostjo storitev na upravnih enotah. Na podlagi tega bom ugotovila, kakšen je razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem. To sem ugotovila s pomočjo odgovorov strank na anketni vprašalnik. Na podlagi rezultatov analize želim pripraviti predloge za povečanje zadovoljstva strank s storitvami v upravnih enotah.

Nezanemarljivo dejstvo je, da na upravnih enotah, od kar so ustanovljene, tj. od leta 1995 skorajda ni bilo raziskav, ki bi se ukvarjale z ugotavljanjem zadovoljstva strank s kakovostjo storitev na upravnih enotah. V letu 2003 so na vseh upravnih enotah pričeli z izvajanjem anketiranja strank.

6.3 Hipoteze

Kljub temu, da so hipoteze navedene že na začetku v 1. poglavju magistrskega dela, jih zaradi lažjega razumevanje in nadaljnje obdelave navajam ponovno. In sicer:

Hipoteza 1:

Uporabniki pričakujejo manj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležni.

Hipoteza 2:

Uporabniki pričakujejo, da imajo zaposleni na upravnih enotah boljše lastnosti, kot jih dejansko kažejo.

Hipoteza 3:

Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah je podpovprečna.

Hipoteza 3a:

Splošna ocena kakovosti storitev je za leto 2004 višja od ocene za leto 2003.

6.4 Omejitve raziskave

Kotler (1998: 41) pravi, da so za merjenje kakovosti in zadovoljstva uporabnikov storitvenih dejavnosti primerne ankete. Le-te se tudi najpogosteje uporabljajo. Z vprašanji se na tak način lahko izmeri:

- a) kaj uporabniki pričakujejo pri/od določeni(-e) storitvi(-e),
- b) kako so uporabniki storitev zadovoljni z določeno storitvijo.

Pri raziskovanju kakovosti storitev na upravnih enotah sem se usmerila na vidik, kako so stranke zadovoljne s kakovostjo storitev na upravnih enotah. Pri tem bom preverila, kakšna so bila njihova pričakovanja glede kakovosti storitev in kako so bili dejansko zadovoljni s kakovostjo storitev na upravni enoti.

6.5 Sekundarna analiza

Odbor za kakovost Ministrstva za notranje zadeve je izdelal anketni vprašalnik o zadovoljstvu strank s ponujenimi storitvami. Odbor je pripravil tudi metodologijo za izvedbo raziskave in obdelavo podatkov. Odbor je izdelal ta vprašalnik iz preprostega razloga, saj Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/01) v 16. členu določa, da morajo organi javne uprave najmanj enkrat letno izvajati postopke ugotavljanja kakovosti glede načina poslovanja javne uprave s strankami.

Sekundarna analiza je baza mnogih podatkov. Ti podatki so mi služili pri preučevanju postavljenih hipotez. Zato je bilo potrebno podatke sekundarne analize zbrati, urediti, obdelati in na koncu še obrazložiti.

Ker je nekaj kvalitativnih podatkov že znanih, sem jih zajela iz Zbirnega poročila o zadovoljstvu strank za leto 2003 in iz Zbirnega poročila o zadovoljstvu strank za leto 2004 (<http://www.mju.gov.si/index.php?id=384>). Podatke, ki so se pokazali kot primerni za uporabo, je bilo potrebno iz zbirnega poročila izločiti in jih primerno obdelati, da sem jih lahko uporabila pri nadaljnjem delu.

6.6 Obdelava podatkov

Osnovne podatke, ki sem jih potrebovala za ugotavljanje zadovoljstva strank s kakovostjo storitev na upravnih enotah, sem pridobila na Ministrstvu za javno upravo. Ko sem te podatke zbrala, jih je bilo potrebno vnesti v bazo, jih obdelati z želenimi statističnimi parametri in v zadnji fazi še interpretirati. Podatke, pridobljene na ministrstvu, je bilo potrebno obdelati s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Za vsako upravno enoto je bilo potrebno posebej za leto 2003 in 2004 s pomočjo programa SPSS izračunati želeno statistične parametre. Te je bilo potrebno nato obdelati s pomočjo programskega paketa EXCEL za okolje Windows.

6.7 Prikaz ugotovitev

Ključni rezultati univariatne analize, iz katerih je razvidna raven zadovoljstva strank s kakovostjo storitev na upravnih enotah, so prikazani v nadaljevanju magistrskega dela s pomočjo tabel in polarnih grafov.

7 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA STRANK S KAKOVOSTJO STORITEV NA UPRAVNIH ENOTAH

7.1 Splošno

Vlada RS je v letu 1997 začela z izvajanjem reforme državne uprave. Stanonik (1998: 567–568) pravi, da mora ta reforma začeti z reševanjem vzrokov in ne posledic slabega delovanja. Ena izmed šibkih točk v delovanju slovenske državne uprave je po njegovem mnenju tudi kakovost storitev: splošno merilo za ugotavljanje kakovosti storitev v državni upravi je količina porabljenih sredstev in ne zadovoljstvo uporabnika. Državna uprava se mora usmeriti k uporabnikom in k zagotavljanju storitev, ki bodo povečale zadovoljstvo uporabnikov. Vlada RS želi z reformo državne uprave zagotoviti kakovostnejše storitve države in pri tem potrošiti manj davkoplačevalskega denarja.

Eno izmed reformnih področij je tudi dvigovanje kakovosti v državni upravi. Na področju kakovosti na državni ravni (povzeto po Žurga, 2001a: 20–21) se je dejansko začelo premikati:

- a) Leta 1993, ko je bil izdelan Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije. Njegova vizija je, da Slovenija postane evropski in svetovni javnosti prepoznana kot država kakovosti.
- b) Oktobra 1996 je Vlada RS sprejela dokument Politika kakovosti državne uprave.
- c) Marca 1999 je bil na Uradu za organizacijo in razvoj uprave Ministrstva za notranje zadeve ustanovljen Odbor za kakovost, ki ga vodi dr. Gordana Žurga, sestavlja pa ga 6 članov, ki so tudi načelniki upravnih enot. Odbor si pri svojem delovanju prizadeva izboljšati uspešnost in učinkovitost, povečati zadovoljstvo strank, povečati zadovoljstvo zaposlenih, obvladovati stroške, izboljšati preglednost delovanja, dvigniti ugled in prepoznavnost, pridobiti certifikat kakovosti za posamezno upravno enoto. Eden izmed njegovih projektov je tudi Testiranje zadovoljstva strank na upravnih enotah. Vprašalnik je bil dokončan v letu 2000, kakor tudi metodologija izvedbe anketiranja in obdelovanja odgovorjenih vprašalnikov. Ta metodologija je oblikovana za ugotavljanje kakovosti storitev upravnih enot na podlagi Uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/01) (v letu 2001 je zajela 14 upravnih enot), pri čemer so jo uporabljale tudi tiste upravne enote, ki v svoje poslovanje uvajajo sisteme kakovosti po standardih ISO skupine 9000. Omenjeno uredbo, ki sedaj ne velja več, je v letu 2005 nadomestila Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, 20/05).

7.2 Metodologija vprašalnika

Metodologijo za ugotavljanje zadovoljstva strank so razvili na Odboru za kakovost, ki je deloval v okviru Ministrstva za notranje zadeve. Metodologija za ugotavljanje zadovoljstva strank pojasnjuje, da sta namena raziskave dva:

- a) ugotavljanje stopnje zaznavanja zadovoljstva strank s ponujenimi storitvami na upravnih enotah in
- b) merjenje ter ugotavljanje razkoraka med pričakovano in dejansko zaznavo kakovosti storitve z vidika strank. Torej gre za preučevanje vrzeli 5 (Slika 9).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila bistvene elemente omenjene metodologije, ki so pomembni za razumevanje analize vprašalnikov.

7.2.1 Anketni vprašalnik

Odbor za kakovost, ki je izdelal anketni vprašalnik, je določil, da se v projektu uporablja le predpisani vprašalnik. V glavo vprašalnika se vnese ime oddelkov upravne enote, kar nam omogoča, da pri analizi vprašalnikov dobimo rezultate po oddelkih. Imena oddelkov v vprašalnik vpišejo skrbniki (od načelnika pooblaščen osebe) projekta pred natisom vprašalnikov. Vzorec anketnega vprašalnika je razviden iz Priloge 2.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz devetih vprašanj, ki skupaj tvorijo osem vsebinskih sklopov, kar je razvidno tudi iz Slike 15.

Slika 15: Sklopi anketnega vprašalnika

Sklop	Vprašanja/trditve	Način ocenjevanja
1. Opredeljuje oceno kakovosti storitev na upravni enoti in njenih oddelkih	<i>Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev na Oddelku?</i>	Ocene od 1 (zelo slaba) do 5 (zelo dobra).
2. Ocena PRIČAKOVANJ sestavin kakovosti storitev.	<i>Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji. Sledijo trditve:</i> <i>Urejenost prostorov, opreme in okolja.</i> <i>Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.</i> <i>Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev).</i> <i>Reševanje zadev na enem mestu.</i> <i>Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.</i> <i>Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah.</i> <i>Izvajanje storitev v skladu z obljubami.</i> <i>Pravočasnost izvajanja storitev.</i> <i>Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko.</i> <i>Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki).</i>	Ocene trditve od 1 (ni pomembno) do 5 (ključno).
3. DEJANSKO STANJE: ocena sestavin kakovosti.	Anketiranci odgovarjajo na trditve navedene v 2. sklopu.	Ocene trditve od 1 (mnogo slabše, kot sem pričakoval) do 5 (mnogo bolje, kot sem pričakoval).
4. Čas čakanja.	<i>Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?</i>	Anketiranec obkroži odgovor.
5. Vzrok čakanja.	<i>Kaj je bil po Vašem mnenju vzrok čakanja?</i>	
6. Kakšen mora biti uslužbenec (pričakovanja) in kakšen je uslužbenec bil (dejansko stanje).	<i>Anketiranec odgovori KAKŠEN MORA BITI uslužbenec in KAKŠEN JE DEJANSKO BIL uslužbenec na Upravni enoti, ki je reševal njegov primer. Uslužbenec ocenjuje po petih parametrih: urejen, korekten, pozoren, strokoven, prijazen.</i>	Ocene od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno).
7. Lastnosti vzorca.	<i>Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem Vaše zadeve?</i> <i>Anketirani sem: moški, ženska, zaposlen, nezaposlen, upokojenec, kmet, dijak oz. študent, drugo.</i>	Obkroži se odgovor.
8. Mnenja in predlogi.		Anketiranec ima možnost izraziti svoja morebitna mnenja in predloge.

Pri analizi sem uporabila predvsem 1., 2., 3., in 6. sklop. Ti sklopi so na Sliki 15 tudi osenčeni.

7.2.2 Udeleženci v fazi anketiranja

Udeleženci v fazi anketiranja so:

- vodja (načelnik upravne enote ali od njega pooblaščen oseb, ki ni nujno tudi skrbnik projekta) in/ali
- skrbnik projekta,
- anketiranci (stranke).

7.2.3 Vzorec

V določenih primerih ni smiselno ali ni možno (predrago, prezahtevno, neizvedljivo itd.) opazovati celotne populacije. Takrat se pri proučevanju populacije omejimo na opazovanje dela enot in iz njega sklepamo na populacijo. Govorimo o vzorčnem opazovanju oziroma vzorcu (Košmelj, Rovar, 2000: 32).

Na vsaki upravni enoti je vzorec skupina strank, ki v določenem času (v času anketiranja) potrebuje storitve upravne enote. Raziskava ni zajemala vseh strank upravne enote, temveč le en del. Rezultati vzorca so se posplošili na celotno populacijo opazovanega območja upravne enote z uporabo statističnih pravil sklepanja. Pri izvajanju anket po posameznih upravnih enotah gre za ocenjevanje mnenja populacije strank o kakovosti storitev na upravnih enotah.

Upravne enote se med seboj zelo razlikujejo. Ene so manjše, druge večje, imajo različno število zaposlenih, kakor tudi različno število prebivalcev. Da bi bile upravne enote med seboj kolikor toliko primerljive, je bila izdelana intervalna ocena obsega, ki določa minimalno in maksimalno število izpolnjenih vprašalnikov (npr. od 151 do 190, od 591 do 630 vprašalnikov). Pri tem je potrebno vedeti, da več ko je bilo odgovorov, natančnejši je bil rezultat.

Na vsakem oddelku vsake upravne enote je moralo biti izpolnjenih najmanj 30 vprašalnikov. Preostanek vprašalnikov do polnega števila zahtevanih vprašalnikov se je po upravni enoti porazdelilo tako, da se je upoštevalo načelo funkcionalne sorazmernosti. Upravna enota je po lastni izbiri presodila, koliko vprašalnikov bo razporedila po oddelkih.

7.2.4 Izvedba anketiranja

Stranke so izpolnjevale vprašalnik po opravljeni storitvi. Vsaka stranka se je sama odločila ali bo z vprašalnikom ocenila le trenutno opravljeno storitev ali tudi tiste, ki jih je opravljala v preteklosti. Izpolnjene vprašalnike so stranke oddale v za ta namen označeno skrinjico. Na ta način se anketirancem zagotovi anonimnost.

7.3 Analiza vprašanj in interpretacija

Pri raziskovanju sem se osredotočila le na vprašanja iz anketnega vprašalnika o zadovoljstvu strank. Gre za vprašanja v 1., 2., 3., in 6. sklopu (Slika 15). Ta vprašanja nam bodo v pomoč pri dokazovanju postavljenih hipotez.

Ankete o zadovoljstvu strank je v letu 2001 prvič izvedlo 15 upravnih enot in v letu 2002 približno 9 upravnih enot. V letu 2003 so ankete o zadovoljstvu strank izvedle skoraj vse upravne enote oziroma natančneje 56 upravnih enot¹⁶ – to je 12.561 vnešenih in obdelanih anketnih vprašalnikov. V letu 2004 so omenjeno anketo izvedli na vseh 58 upravnih enotah, kar pomeni, da je na vprašanja odgovorilo 13.600 strank (www.mju.si).

Iz anketnih vprašalnikov za leto 2003 in 2004 sem pridobila ocene strank za tista vprašanja, ki jih potrebujemo za analizo. Vprašanja v 2., 3. in 6. sklopu (Slika 15) tvorijo trditve. Za vsako izmed teh trditev smo izračunali povprečne vrednosti. Na koncu pa sem za vsak sklop vprašalnika izračunala še povprečno vrednost vseh trditev, kar sem pri preverjanju hipotez označila z besedno zvezo skupna vrednost. Vse izračune sem naredila ločeno za leto 2003 in leto 2004. Podatke sem obdelala s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS (Statistical Package for Social Sciences). S pomočjo tako obdelanih podatkov sem nato postavljene tri hipoteze potrdila ali ne.

Analizo izbranih vprašanj sem naredila za dve leti, in sicer posebej za leto 2003 in 2004. Na koncu sem rezultate obeh let medsebojno primerjala. Rezultate sem predstavila za upravne enote kot skupino.

7.3.1 Pričakovanja strank glede kakovosti storitev

Eden od ciljev javne uprave je zagotavljanje kakovostnih storitev, kar naj bi vplivalo tudi na raven zadovoljstva uporabnikov z javnimi storitvami. To zadovoljstvo deloma ustvarja kakovost storitev, vendar mnenje o storitvah oblikujejo tudi uporabniki storitev.

¹⁶ Upravna enota Koper in Upravna enota Idrija nista zbrali predpisane kvote vprašalnikov.

Za podjetje je kakovost storitev ključno orodje za pridobivanje strank in ustvarjanje dobička. Za javni sektor pa je zadeva bolj zapletena, saj mora zadovoljiti ljudi kot državljane.

Definicija kakovosti, ki vključuje storitve in je podprta s strani Evropske organizacije za kontrolo kakovosti, je celota lastnosti in značilnosti storitve ali procesa, ki sloni na njeni sposobnosti, da zadovolji dano potrebo v očeh kupca. Tu je rastoči konsenz v strokovni literaturi, ki pravi, da katera koli definicija kakovosti zahteva priprave k vrednotenju s strani konkretnega uporabnika, ker bomo edino s pravim merilom kakovosti lahko zadovoljili kupčevo potrebo (Linehan, Walsh, 1997: 393).

V zvezi s pričakovanji strank glede tega, kako kakovostne storitve lahko pričakujejo na upravni enoti, je v anketnem vprašalniku oblikovanih deset trditev. Stranke so preko teh desetih trditev izrazile tudi mnenje, kako kakovostnih storitev so bile dejansko deležne. Trditve (od V_1 do V_10) so razvidne iz Preglednice 1 in 2.

V Preglednici 1 so predstavljeni pričakovani in dejanski rezultati glede kakovosti storitev za leto 2003 in v Preglednici 2 za leto 2004. Možne ocene so:

- 1 – mnogo slabše, kot sem pričakoval (povprečna ocena od 1,00 do 1,99),
- 2 – slabše, kot sem pričakoval (povprečna ocena od 2,00 do 2,99),
- 3 – v skladu s pričakovanji (povprečna ocena od 3,01 do 3,99),
- 4 – bolje, kot sem pričakoval (povprečna ocena od 4,00 do 4,99),
- 5 – mnogo bolje, kot sem pričakoval (povprečna ocena od 5,00).

Iz podatkov, ki sem jih dobila iz anketnih vprašalnikov, sem izračunala točkovne ocene intervalne ocene povprečne vrednosti ocene. Z znano verjetnostjo tveganja, 5 % oziroma 95 % verjetnostjo, lahko trdimo, da se prava povprečna vrednost za kakovost storitev nahaja znotraj intervala zaupanja.

Hipoteza, ki jo bom preverjala v tem delu:

Hipoteza 1:

Uporabniki pričakujejo manj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležni.

S to hipotezo predpostavljam, da uporabniki pričakujejo, da bodo storitve bistveno manj kakovostne, kakor so dejansko bile. Pomeni, da so pričakovanja nižja od dejanskega stanja.

Hipotezo 1 sem preverila s pomočjo hipotez H_1 in H_0 :

$$H_1 : \bar{y}_B - \bar{y}_A > 0$$

$$H_0 : \bar{y}_B - \bar{y}_A \leq 0$$

(A – pričakovanja, B – dejansko stanje)

Preveritev sem najprej naredila za leto 2003, nato za leto 2004.

Leto 2003

Preglednica 1: Pričakovano in dejansko stanje glede kakovosti storitev na upravnih enotah za leto 2003 – zbirni podatki

PRIČAKOVANJA (A)					DEJANSKO STANJE (B)						
2003					2003						
aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		Trditve	aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		H ₀
			min.	max.					min.	max.	
3,6	1,128	0,010	3,58	3,62	V_1 Urejenost prostorov, opreme, okolja	3,36	1,118	0,010	3,34	3,38	Ni zavrnjena
4,2	1,004	0,009	4,19	4,22	V_2 Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	3,7	1,099	0,010	3,68	3,72	Ni zavrnjena
4,17	1,098	0,010	4,15	4,19	V_3 Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	3,58	1,223	0,011	3,56	3,6	Ni zavrnjena
4,1	1,137	0,010	4,08	4,12	V_4 Reševanje zadeve na enem mestu	3,46	1,253	0,011	3,44	3,48	Ni zavrnjena
4,32	1,009	0,009	4,31	4,34	V_5 Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	3,86	1,14	0,010	3,84	3,88	Ni zavrnjena
4,15	1,057	0,009	4,13	4,17	V_6 Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	3,79	1,167	0,010	3,77	3,81	Ni zavrnjena
4,14	1,090	0,010	4,12	4,16	V_7 Izvajanje storitev v skladu z obljubami	3,67	1,19	0,011	3,65	3,7	Ni zavrnjena
4,24	1,059	0,009	4,22	4,26	V_8 Pravočasnost izvajanja storitev	3,67	1,22	0,011	3,65	3,69	Ni zavrnjena
4,12	1,078	0,010	4,1	4,14	V_9 Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko	3,78	1,193	0,011	3,75	3,8	Ni zavrnjena
4,27	1,035	0,009	4,25	4,29	V_10 Pripravljenost Pomagati uporabniku (stranki)	3,88	1,175	0,010	3,86	3,9	Ni zavrnjena
4,13	0,833	0,007	4,12	4,15	Skupaj	3,67	0,966	0,009	3,66	3,69	Ni zavrnjena

Za vsako trditev posebej sem preverila ali lahko postavljeno ničelno hipotezo (H_0) zavrnem. Če razlika med dejansko in pričakovano kakovostjo storitev na upravnih enotah

ni enaka ali manjša od nič, ničelno hipotezo H_0 zavrnem, v nasprotnem primeru jo potrdim.

Izračuni za leto 2003 pri vsaki posamezni trditvi, kakor tudi pri skupni vrednosti vseh desetih trditev pokažejo (razvidni iz Priloge 3 in 6) naslednje:

hipoteze $H_0 \leq 0 \rightarrow H_0$ ne zavrnem,
 $\rightarrow H_1$ ne potrdim.

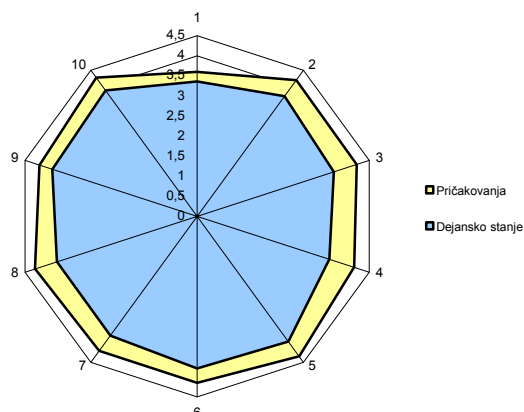
To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) ugotovim, da so stranke v letu 2003 pri vseh desetih trditvah pričakovale bolj kakovostne storitve, kot so jih bile na upravnih enotah dejansko deležne.

↓

Iz tega sledi, da lahko za leto 2003 **Hipotezo 1**, kjer uporabniki pričakujejo manj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležni, **zavrnem**.

S polarnim grafom prikazujem razkorak med pričakovanji strank glede kakovosti storitev v primerjavi s tistim, kar jim je dejansko ponujeno. Z rumeno barvo so prikazana pričakovanja, medtem ko je z modro dejansko stanje. Grafikon 1 kaže, da stranke v letu 2003 pričakujejo bolj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležne. Največji razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem je po rezultatih anket strank v letu 2003 na treh področjih, in sicer: pri ustrezni hitrosti reševanja zadev, pri reševanju zadev na enem mestu in pri pravočasnosti izvajanja storitev.

Grafikon 1: Grafični prikaz razkoraka med pričakovanim in dejanskim stanjem glede sestavin kakovosti – leto 2003



Vir: Preglednica 1

Leto 2004

Preglednica 2: Pričakovano in dejansko stanje glede kakovosti storitev na upravnih enotah za leto 2004 – zbirni podatki

PRIČAKOVANJA (A)					DEJANSKO STANJE (B)						
2004					2004						
aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		Trditve	aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		H ₀
			min.	max.					min.	max.	
3,63	1,066	0,009	3,61	3,64	V_1 Urejenost prostorov, opreme, okolja	3,46	1,059	0,009	3,44	3,48	Ni zavrjnena
4,26	0,921	0,008	4,24	4,27	V_2 Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	3,83	1,041	0,009	3,81	3,85	Ni zavrjnena
4,21	1,010	0,009	4,19	4,23	V_3 Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	3,76	1,148	0,010	3,74	3,78	Ni zavrjnena
4,15	1,038	0,009	4,13	4,17	V_4 Reševanje zadeve na enem mestu	3,64	1,181	0,010	3,62	3,66	Ni zavrjnena
4,36	0,903	0,008	4,35	4,38	V_5 Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	3,98	1,061	0,009	3,96	4	Ni zavrjnena
4,18	0,966	0,008	4,17	4,2	V_6 Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	3,9	1,097	0,009	3,88	3,92	Ni zavrjnena
4,16	1,007	0,009	4,15	4,18	V_7 Izvajanje storitev v skladu z obljubami	3,81	1,129	0,010	3,79	3,82	Ni zavrjnena
4,26	0,967	0,008	4,25	4,28	V_8 Pravočasnost izvajanja storitev	3,82	1,135	0,010	3,8	3,84	Ni zavrjnena
4,14	1,000	0,009	4,13	4,16	V_9 Zaposleni se Individualno zavzemajo za stranko	3,89	1,123	0,010	3,87	3,91	Ni zavrjnena
4,28	0,963	0,008	4,27	4,3	V_10 Pripravljenost Pomagati uporabniku (stranki)	3,98	1,108	0,009	3,96	4	Ni zavrjnena
4,16	0,753	0,007	4,15	4,18	Skupaj	3,81	0,908	0,008	3,79	3,82	Ni zavrjnena

Za leto 2004 sem preverila isto ničelno hipotezo H_0 kakor za leto 2003. Izračuni za leto 2004 pri vsaki posamezni trditvi, kakor tudi pri skupni vrednosti vseh desetih trditev pokažejo (razvidni iz Priloge 3 in 6) naslednje:

$$\begin{aligned} \text{hipoteze } H_0 \leq 0 &\rightarrow H_0 \text{ ne zavrnem,} \\ &\rightarrow H_1 \text{ ne potrdim.} \end{aligned}$$

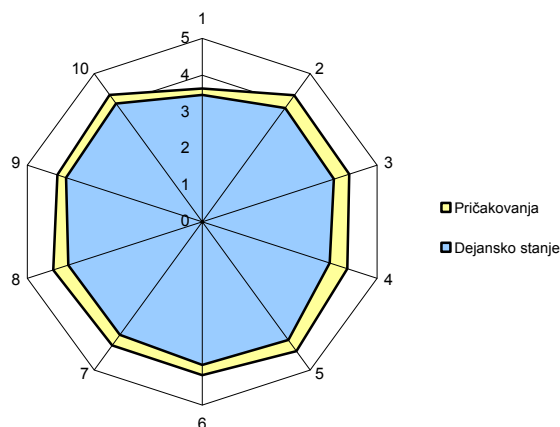
To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) ugotovim, da so stranke v letu 2004 pri vseh desetih trditvah pričakovale bolj kakovostne storitve, kot so jih bile na upravnih enotah dejansko deležne.



Iz tega sledi, da lahko za leto 2004 **Hipotezo 1**, kjer uporabniki pričakujejo manj kakovostne storitve, kot so jih dejansko deležni, **zavrnem**.

Grafikon 2 kaže, da so pričakovanja strank glede sestavin kakovosti v letu 2004 še vedno večja v primerjavi s tistim, kar jim je dejansko nudeno. In še vedno je največji razkorak na istih treh področjih kakor v letu 2003, in sicer pri ustrezni hitrosti reševanja zadev, pri reševanju zadev na enem mestu in pri pravočasnosti izvajanja storitev.

Grafikon 2: Grafični prikaz razkoraka med pričakovanim in dejanskim stanjem glede sestavin kakovosti – leto 2004



Vir: Preglednica 2

Na podlagi rezultatov anket na upravnih enotah za leto 2003 in 2004 sem hipotezo 1 za obe leti zavrnila. To pomeni, da so stranke pričakovale bistveno bolj kakovostne storitve, kot so jim dejansko bile na upravni enoti ponujene. Gre za vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo. Ta vrzel je izziv kar nekaj avtorjem (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985: 44), ki so zato poskušali pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev, ki bi omogočala merjenje te vrzeli. Ravno s pomočjo njihovega modela vrzeli so v upravnih enotah ugotavljali velikost omenjene vrzeli.

Znano je, da je kakovost storitev bistveno težje ovrednotiti in meriti kakor kakovost izdelkov. Glavni produkt upravnih enot so upravne storitve, ki so na nek način specifične. Upravna enota mora svoje storitve opravi korektno, z ustrežno kakovostjo in v skladu z zakonodajo. Vendar se kljub temu zgodi, da kakšna stranka s storitvijo upravne enote ni zadovoljna, saj bi bila zadovoljna zgolj takrat, kadar bi upravna enota opravila to storitev v nasprotju z zakonodajo. Predvidevam, da bo ta stranka kakovost storitev na upravni enoti ocenila kot neakovostno, četudi jo je upravna enota izvedla kakovostno. Na drugi strani pa so stranke, ki so nad ustrežno strokovno izvedbo storitve navdušene, saj niso pričakovale, da lahko tudi javni uslužbenci v državni upravi svoje delo opravijo dobro, hitro in vestno.

7.3.2 Pričakovanja strank glede lastnosti zaposlenih

Organizacija mora svoje storitve prilagoditi oziroma uglasiti s pričakovanji strank. O tem, kakšna bo storitev, ima stranka na začetku določeno predstavbo in določena pričakovanja (informacije, podzavest, pripovedovanje itd.). Pri naslednjih stikih pa je pričakovanje že odvisno od predhodnih izkušenj. Stranka dobi zelo slab vtis, če v vložišču naleti na prijaznega referenta, v pisarni pa na zelo odrezavo uslužbenko. Poleg tega pa jo še pošiljamo od vrat do vrat, kjer ji vsakič nekdo pove, da ni pristojen za reševanje njenega problema. Zato je potrebno zagotoviti standarde za kakovost storitev tudi med zaposlenimi (Pretnar, 2001: 105).

Vsak uradnik se mora zavedati, da mora biti njegov odnos do stranke prijazen in ustrezljiv ter obenem strokoven in profesionalen. Nasmeh in prijazno besedo se lahko nameni povsem brez truda, ne zahtevata nobenih finančnih sredstev in nič ne obremenjujeta. Res pa je, da je lahko vsak uradnik pri delu ustrezljiv, če le sam tako

hoče. Uradnik je dolžan upoštevati načelo enakosti pred zakonom ter zagotavljati enake pravice in temeljne svoboščine v postopku.

Tudi pri tej obdelavi podatkov sem iz podatkov, ki sem jih dobila iz anketnih vprašalnikov, izračunala točkovne ocene intervalne ocene povprečne vrednosti ocene. Z znano verjetnostjo tveganja, 5 % oziroma 95 % verjetnostjo, lahko trdimo, da se prava povprečna vrednost za kakovost storitev nahaja znotraj intervala zaupanja.

Hipoteza, ki sem jo preverjala v tem delu:

Hipoteza 2:

Uporabniki pričakujejo, da imajo zaposleni na upravnih enotah boljše lastnosti, kot jih dejansko kažejo.

S to hipotezo predpostavljam, da so stranke pričakovale bolj urejene, korektne, pozorne, strokovne in prijazne uslužbence, kot so ti dejansko bili.

Hipotezo 2 sem preverila s pomočjo hipotez H_1 in H_0 :

$$H_1 : \bar{y}_B - \bar{y}_A < 0$$

$$H_0 : \bar{y}_B - \bar{y}_A \geq 0$$

(A – pričakovanja, B – dejansko stanje)

Za vsako trditev posebej sem preverila ali lahko postavljeno ničelno hipotezo (H_0) zavrnem. Če razlika med dejansko in pričakovano kakovostjo storitev na upravnih enotah ne bo enaka ali večja od nič, ničelno hipotezo H_0 zavrnem, v nasprotnem primeru jo potrdim.

Preveritev sem najprej naredila za leto 2003, nato za leto 2004.

Leto 2003

Preglednica 3: Pričakovano in dejansko stanje glede lastnosti zaposlenih na upravnih enotah za leto 2003 – zbirni podatki

PRIČAKOVANJA (A)					Trditve	DEJANSKO STANJE (B)					
2003						2003					
aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja			aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		H ₀
			min.	max.					min.	max.	
4,12	1,241	0,011	4,1	4,14	V_1 Urejen	4	1,215	0,011	3,98	4,02	Zavrnjena
4,33	1,243	0,011	4,31	4,36	V_2 Korekten	4,04	1,244	0,011	4,02	4,06	Zavrnjena
4,27	1,275	0,011	4,25	4,29	V_3 Pozoren	3,98	1,301	0,012	3,96	4,01	Zavrnjena
4,43	1,240	0,011	4,41	4,45	V_4 Strokovnen	4,07	1,277	0,011	4,05	4,1	Zavrnjena
4,38	1,263	0,011	4,36	4,4	V_5 Prijazen	4,09	1,325	0,012	4,07	4,11	Zavrnjena
4,31	1,132	0,010	4,29	4,33	Skupaj	4,04	1,167	0,010	4,02	4,06	Zavrnjena

Na podlagi odgovorov strank na anketne vprašalnike v letu 2003 (Priloga 4 in 6) pri vsaki izmed petih trditev, ki se nanašajo na lastnosti zaposlenih (urejenost, korektnost, pozornost, strokovnost in prijaznost), kakor tudi pri skupni vrednosti vseh petih trditev ugotavljam:

hipoteza $H_0 \geq 0 \rightarrow H_0$ zavrnem,
 $\rightarrow H_1$ potrdim.

To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) ugotovim, da stranke v letu 2003 od zaposlenih ne pričakujejo enake ali slabše lastnosti, kot jih ti dejansko kažejo.

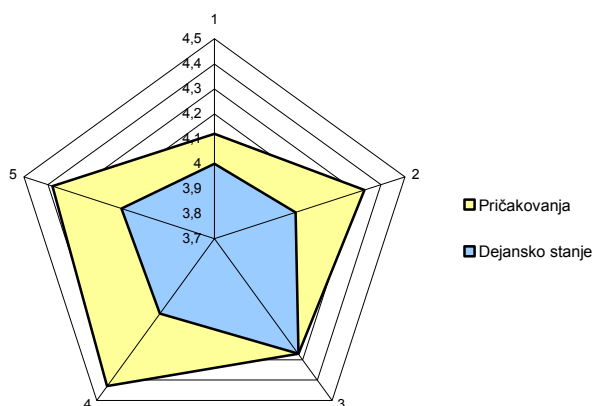
↓

Iz tega sledi, da lahko za leto 2003 **Hipotezo 2 potrdim**, saj stranke v letu 2003 od zaposlenih pričakujejo boljše lastnosti, kot jih ti dejansko kažejo.

V nadaljevanju je prikazan Grafikon 3, ki kaže, da v letu 2003 stranke pričakujejo bistveno boljše lastnosti zaposlenih (rumena barva), kakor jih ti dejansko kažejo (modra barva). Stranke so v tem letu pričakovale bolj strokovne zaposlene, kot so ti dejansko

bili. Po drugi strani pa so bila pričakovanja strank glede urejenosti zaposlenih skoraj enaka dejanskemu stanju.

Grafikon 3: Grafični prikaz razkoraka med pričakovanim in dejanskim stanjem glede lastnosti zaposlenih – leto 2003



Vir: Preglednica 3

Leto 2004

Preglednica 4: Pričakovano in dejansko stanje glede lastnosti zaposlenih na upravnih enotah za leto 2004 – zbirni podatki

PRIČAKOVANJA (A)					DEJANSKO STANJE (B)					
2004					2004					
aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		Trditve	aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja	
			min.	max.					min.	max.
4,07	1,201	0,010	4,05	4,09	V_1 Urejen	4,05	1,18	0,010	4,03	4,07
4,32	1,193	0,010	4,3	4,34	V_2 Korekten	4,09	1,217	0,010	4,07	4,11
4,25	1,218	0,010	4,23	4,27	V_3 Pozoren	4,06	1,245	0,011	4,04	4,08
4,4	1,176	0,010	4,42	4,46	V_4 Strokovno	4,13	1,218	0,010	4,11	4,15
4,37	1,205	0,010	4,35	4,39	V_5 Prijazen	4,16	1,253	0,011	4,14	4,18
4,29	1,078	0,010	4,27	4,31	Skupaj	4,1	1,122	0,010	4,08	4,12
										H ₀
										Ni zavrnjena
										Zavrnjena
										Zavrnjena
										Zavrnjena
										Zavrnjena
										Zavrnjena

Izračuni pri vsaki posamezni trditvi za leto 2004 (Priloga 4 in 6) pokažejo naslednje:

hipoteza $H_0 \geq 0 \rightarrow H_0$ zavrnem pri vseh trditvah razen pri prvi,
 $\rightarrow H_1$ potrdim pri vseh trditvah razen pri prvi.

Izračuni pri skupni vrednosti vseh petih trditev za leto 2004 (Priloga 4 in 6) pokažejo naslednje:

hipoteza $H_0 \geq 0 \rightarrow H_0$ zavrnem,
 $\rightarrow H_1$ potrdim.

↓

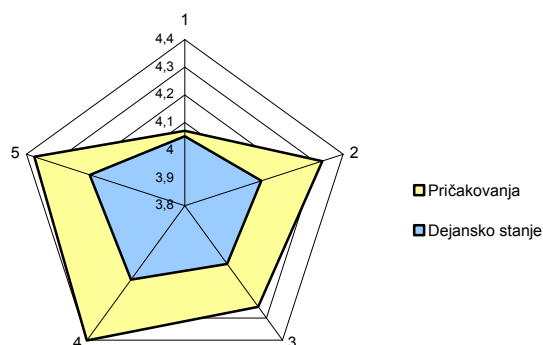
To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) ugotovim, da stranke od zaposlenih ne pričakujejo, da imajo enake ali slabše lastnosti, kot jih ti dejansko kažejo.

↓

Iz tega sledi, da lahko za leto 2004 **hipotezo 2 potrdim**, saj stranke tudi v letu 2004 od zaposlenih pričakujejo boljše lastnosti, kot jih ti dejansko kažejo.

V nadaljevanju je prikazan Grafikon 4, ki kaže, da stranke tudi v letu 2004 pričakujejo bistveno boljše lastnosti zaposlenih (rumena barva), kakor jih ti dejansko kažejo (modra barva). Ravno tako so stranke tudi v letu 2004 pričakovale bolj strokovne zaposlene, kot so ti dejansko bili. Po drugi strani pa so bila pričakovanja strank glede urejenosti zaposlenih skorajda čisto enaka dejanskemu stanju.

Grafikon 4: Grafični prikaz razkoraka med pričakovanim in dejanskim stanjem glede lastnosti zaposlenih – leto 2004



Vir: Preglednica 4

Hipotezo 2 sem tako za leto 2003 kakor tudi za leto 2004 potrdila. To pomeni, da so stranke v obeh letih od zaposlenih pričakovale boljše lastnosti, kot so jih ti dejansko kazali. Edino urejenost je lastnost zaposlenih, ki so jo stranke v obeh letih ocenile, da je skorajda enaka njihovim pričakovanjem.

Kaj je tisto, kar je povzročilo, da so bili zaposleni bolj ali enako urejeni, kot so stranke pričakovale, je težko reči. Razumljivo je, da je bil vsako leto anketiran vzorec strank, sestavljen iz drugih oseb. Morda so bile v letu 2003 večinoma anketirane stranke, ki so od zaposlenih pričakovale bistveno več, kot so jim le-ti dejansko nudili. In obratno. Morda so anketirane stranke v letu 2004 imele bistveno manjša pričakovanja glede urejenosti zaposlenih, saj so že vedele, kaj lahko pričakujejo od zaposlenih na upravnih enotah.

Za uporabnika so upravne storitve specifične, a zelo pomembne, saj jih potrebuje, a hkrati na drugi strani nima možnosti izbire ali ugovora, ker gre za monopolno storitev. Zato imajo pri kvaliteti upravnih storitev izredno pomembno vlogo tako imenovane mehke sestavine storitve, ki nastajajo ob delovanju izvajalca storitve in vplivajo na uporabnika storitve. Pomembno je zavedanje, na kakšen način lahko uradnik, kljub negativni odločitvi, vpliva na zadovoljstvo stranke. S čim lahko pripomore, da bo stranka v upravnem postopku še vedno imela občutek, da je kralj.

7.3.3 Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah

Za ugotavljanje zadovoljstva strank s splošno kakovostjo storitev na upravnih enotah so morale stranke pri izpolnjevanju vprašalnika odgovoriti na vprašanje, kakšna je bila po njihovi oceni kakovost storitev na oddelku upravne enote, kjer so ravnokar bile. Na tej osnovi so bili zajeti podatki za posamezen oddelek, ki so bili nato preračunani za upravno enoto kot celoto.

Tudi pri tej obdelavi podatkov sem iz podatkov, ki sem jih dobila iz anketnih vprašalnikov, izračunala točkovne ocene intervalne ocene povprečne vrednosti ocene. Z znano verjetnostjo tveganja, 5 % oziroma 95 % verjetnostjo, lahko trdimo, da se prava povprečna vrednost za kakovost storitev nahaja znotraj intervala zaupanja.

Možne ocene so:

- 1 – zelo slaba (povprečna ocena od 1,00 do 1,99),
- 2 – slaba (povprečna ocena od 2,00 do 2,99),
- 3 – povprečna (povprečna ocena od 3,00 do 3,99),
- 4 – dobra (povprečna ocena od 4,00 do 4,99),
- 5 – zelo dobra (povprečna ocena od 5,00).

Hipoteza, ki sem jo preverila v tem delu:

Hipoteza 3:

Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah je podpovprečna.

Stranke upravnih enot ocenjujejo, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah podpovprečna. To pomeni, da se povprečna ocena nahaja med 1,00 in 2,99 (znotraj dveh intervalov od 1,00 do 1,99 in od 2,00 do 2,99).

Hipotezo 3 sem preverila sledeče:

$$H_1 : \bar{y} < \bar{y}_H$$

$$H_0 : \bar{y} \geq \bar{y}_H$$

($\bar{y}$ - dejansko stanje, $\bar{y}_H$ - hipotetično stanje)

Preglednica 5: Splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah za leto 2003 in 2004
– zbirni podatki

	DEJANSKO STANJE						H ₀
	leto	aritm. sr.	stand. odkl.	stand. napaka	min.	max.	
	Splošna ocena kakovosti storitev						
	2003	3,78	1,267	0,011	3,75	3,8	ni zavrnjena
	2004	3,87	1,253	0,011	3,85	3,89	ni zavrnjena

Rezultati (Priloga 5 in 6) pokažejo, da:

$$\text{hipoteze } H_0 : \bar{y} \geq \bar{y}_H \rightarrow H_0 \text{ ne zavrnem,} \\ \rightarrow H_1 \text{ ne potrdim.}$$

To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) za obe leti ugotovim, da stranke ocenjujejo, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah enaka ali večja od povprečja (3).

↓

Hipotezo 3, ki pravi, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah podpovprečna, za obe leti **zavrnem**.

Stranke upravnih enot za leto 2003 in 2004 ocenjujejo, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah enaka ali večja od povprečja. Pri ocenjevanju kakovosti storitev so stranke ocenjevale postopek izvedbe storitve, videz in urejenost zaposlenih, opremo storitvene organizacije, razkorak med svojimi pričakovanji v primerjavi z dejansko izvedbo storitve itd.

V sklopu ugotavljanja splošne ocene kakovosti storitev v upravnih enotah za leto 2003 in 2004 sem se odločila, da primerjamo še splošno kakovost storitev med letoma 2003 in 2004. Zato postavljam naslednjo hipotezo, ki sem jo poimenovala Hipoteza 3a:

Hipoteza 3a:

Splošna ocena kakovosti storitev je za leto 2004 višja od ocene za leto 2003.

S to hipotezo predpostavljam, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah za leto 2004 večja v primerjavi z letom 2003.

Hipotezo 3a sem preverila s pomočjo hipotez H_1 in H_0 :

$$H_1 : \bar{y}_B - \bar{y}_A > 0$$

$$H_0 : \bar{y}_B - \bar{y}_A \leq 0$$

(A – leto 2003, B – leto 2004)

DEJANSKO STANJE 2003 (A)					Splošna ocena kakovosti storitev	DEJANSKO STANJE LETO 2004 (B)					H ₀
aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja			aritm. sr.	stand. odkl.	stand. nap.	intervali zaupanja		
			min.	max.					min.	max.	
3,78	1,267	0,011	3,75	3,8	3,87	1,253	0,011	3,85	3,89		

Izračuni za obe leti pokažejo (Priloga 5 in 6) naslednje:

hipoteza $H_0 \leq 0 \rightarrow H_0$ zavrnem,
 $\rightarrow H_1$ potrdim.

To pomeni, da lahko na podlagi statističnih izračunov (Priloga 6) ugotovim, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah za leto 2003 manjša od splošne ocene kakovosti storitev za leto 2004.



Iz tega sledi, da lahko **Hipotezo 3a**, ker je splošna ocena kakovosti storitev za leto 2004 večja od ocene za leto 2003, **potrdim**.

7.4 Ugotovitve in predlogi

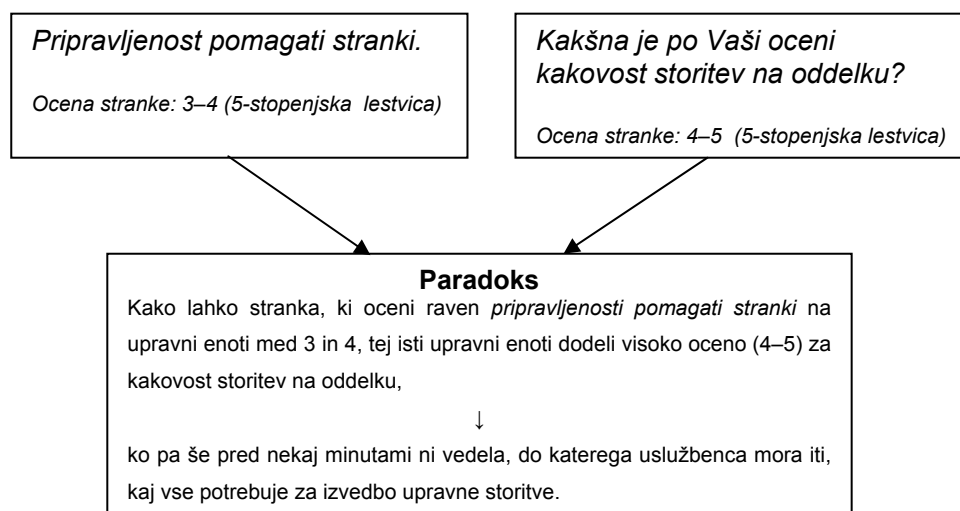
Vse uspešne organizacije zbirajo informacije o svojih storitvah pri strankah. Po opravljeni anketi o zadovoljstvu strank je potrebno o rezultatih ankete obvestiti delavce in razporediti storitvene standarde. Sporočila o kakovosti naj posredujejo na nevsiljive načine, ki so primerni okolju organizacije. Potrebno je izbrati način sporočanja, ki je nevsiljiv in skladen z dosedanjimi načini in kulturo organizacije. Pri vseh zaposlenih je potrebno utrditi pojem "stranka". Tudi zaposleni so med seboj drug do drugega stranke in deli storitvene verige (Pretnar, 2001: 107).

Na podlagi opravljene statistične analize **lahko ugotovim**:

- Da so pričakovanja strank, ki pridejo na upravno enoto, visoka v primerjavi s tem, kaj jim lahko upravna enota nudi. Dejstvo je, da se pričakovanja strank vedno znova povišujejo. Ko se stranki storitev približa in opravi na njej najbolj primeren, ugoden način, se na drugi strani njena pričakovanja dvignejo. Realno skorajda ni mogoče, da bi dejansko stanje izvajanja storitev lahko kdaj doseglo ali morda celo preseglo pričakovanja strank.
- Da je morda razlog, zakaj stranka pričakuje vedno več glede kakovosti storitev na upravnih enotah tudi v tem, da je poslanstvo na novo nastalega ministrstva, pristojnega za upravo, prijazna in učinkovita javna uprava. Prijaznost uprave pomeni usmerjenost k uporabnikom, zaradi katerih javna uprava obstaja, in hkrati prijaznost delovnega okolja za javne uslužbence, ki so bistvo javne uprave (www.mju.si).
- Če uporabnik meni, da je kakovost storitve slaba, to nujno ne pomeni, da je storitev tudi objektivno slaba. Mnogokrat že malenkosti (krajši časi čakanja pred okenci), ki nimajo direktne povezave s storitvijo, prispevajo k višji stopnji zaznavanja kakovosti storitve.

Ker se na vseh upravnih enotah v letu 2005 anketiranje strank izvaja že tretje leto zapored, je sedaj morda čas, da se razmisli, ali ne bi bilo smotno izoblikovani vprašalnik o zadovoljstvu strank nekoliko spremeniti oziroma poenostaviti. **Predlagam**, da bi:

- a) Vprašalnik oblikovali bolj **pregledno**: sedaj je na njem ogromno podatkov. Ko anketiranec opazi, koliko vsega mora prebrati, da lahko odgovori na postavljena vprašanja, izgubi voljo in potrpežljivost za reševanje.
- b) Vprašalnik oblikovali bolj **estetsko**: na pogled je vprašalnik en papir, popisan z ogromno besedami. Na oko ni nič kaj všečen. Da stranko prepričamo, da je na vprašalnik vredno odgovoriti, jo moramo prepričati tudi z vizuelnim izgledom vprašalnika.
- c) Vprašalnik postal **krajši**: vprašanj je preveč in tudi razdrobljenost informacij je prevelika.
- d) Vprašalnik postal **enostavnejši**: ker na vprašanja odgovarjajo ljudje različne starosti, izobrazbe in poklicev, se pojavi, da nekateri ne razumejo postavljenih vprašanj.
- e) Vprašalnik imel **drugače formulirana vprašanja**, da ne bi prihajalo do paradoksov:



- f) **Statistična analiza vprašalnikov** postala **bolj pregledna**: za vsako upravno enoto se opravi statistična analiza vprašanj. Gre za količinsko zelo obsežno gradivo, saj se izračuna vse potrebne statistične parametre, na podlagi katerih se nato ugotavljajo rezultati anket. Ker vsakogar ne zanimajo čisto vsi statistični parametri oziroma nekateri celo ne vedó, kaj z njimi početi, bi bilo dobro razmisliti še o

izdelavi krajše analize, kjer bi bili zajeti le najpomembnejši statistični parametri (aritmetična sredina, standardna napaka, intervali zaupanja itd.).

- g) **Anketarji** naj ne bodo zaposleni na upravni enoti: nekaj načelnikov upravnih enot meni, da je zelo pomembno, da je anketar zunanja oseba, da ni zaposlena na upravni enoti. Najbolje je, da jo izvaja za to usposobljena ustanova ali morda študenti ustreznih fakultet. Kajti dogaja se, da stranke anketirajo zaposleni (referenti, informator) po opravljeni storitvi. Npr. referent stranki izdela novo vozniško dovoljenje. Po opravljeni storitvi mu ponudi v izpolnitev prazen vprašalnik. In seveda stranki je nerodno, da vpričo referenta izpolni vprašalnik tako kot bi ga v primeru, ko je sama. S tem je stranki odvzeta možnost ohranjanja anonimnosti. Po drugi strani pa upravna enota dobi ocene, ki so neresnične.
- h) Se v bodoče uporabljalo **mehki model**: analiza podatkov se sedaj dela s pomočjo preprostih statističnih metod (aritmetična sredina, mediana, modus, intervali zaupanja itd.). Na Fakulteti za upravo so z metodami matematičnega programiranja in fuzzy logike razvili računalniško podprt model ocenjevanja z jezikovnimi opredelitvami, ki je primeren tudi za ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev o storitvah. Analiza podatkov s pomočjo mehke logike, ki psihološko objektivneje in smiselneje prikaže trenutno stanje zadovoljstva odjemalcev s storitvami, omogoča nadaljnji razvoj organizacije. Vodstvu organizacije ponuja analiza podatkov s pomočjo mehke logike hitre in jasne smernice glede odločanja in postavljanja ukrepov (več o tem v Fajfar, Benčina, 2004: 703–711).

8 ZAKLJUČEK

Pot do kakovosti v upravi je lahko veliko lažja, kot je videti na prvi pogled. Enostavnejša je, če že razvite metode in tehnike obvladovanja kakovosti, ki dajejo rezultate pri odličnih v gospodarstvu, uporabimo tudi v upravi. Pri tem moramo upoštevati posebnosti uprave, zato razne metode in tehnike temu ustrezno priredimo.

Reformiranje javne uprave in uvajanje prvin zasebnega sektorja spreminja tudi upravno kulturo, in sicer z uveljavljanjem novih vrednot (fleksibilnost, podjetniška usmerjenost,

usmerjenost k rezultatom, servis uporabnikov, osebna odgovornost) (Brezovšek, 2004: 272). Po drugi strani je pomembno, da je upravna kultura odprta za spremembe.

V (bližnji) prihodnosti se pričakuje reorganizacija upravnih enot, ki bo prinesla nastanek 14 upravnih okrajev. Vsak upravni okraj bo združeval več upravnih enot. Po mnenju ministra za javno upravo dr. Gregorja Viranta naj uporabnik teh sprememb ne bi čutil, saj naj bi dostopnost do upravnih storitev ostala nespremenjena. Virant ocenjuje, da naj bi se na dolgi rok kakovost storitev povečevala. Kako se bo izvajala reorganizacija in kako bo to vplivalo na povečanje kakovosti storitev, širši javnosti še ni znano, saj je gradivo trenutno še interne narave. Vse tisto, kar pa je kljub internosti le prišlo v javnost, pa je premalo, da bi lahko dobro ocenili, ali se pričakuje, da bo reorganizacija upravnih enot uspešna, in kako bo reorganizacija dejansko vplivala na povečanje kakovosti storitev.

Ukvarjati se s kakovostjo zahteva tudi merjenja in vrednotenja. Merjenje stroškov kakovosti samo po sebi ne dviguje ravni kakovosti, lahko pa pomaga vodstvu, da dojamе, kateri so bistveni problemi, ter sprejme korektivne ukrepe in meri napredek. Vprašanje je, ali je najprimernejši način merjenja kakovosti storitev merjenje tega, kako uporabniki zaznavajo storitev. Jasno je, da uporabniki ocenjujejo kakovost storitev na podlagi značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Zato se naslanjajo na fizične lastnosti, ki jih je v primerjavi z abstraktnimi, lažje zaznati.

Kvaliteto državne uprave določajo uporabniki njenih storitev oziroma izdelkov. V večini primerov je najtežje uporabnika identificirati. Državni uradniki svoje napore usmerjajo k uresničevanju potreb zakonodajalcev, nadrejenih in le v manjši meri skrbijo za zadovoljstvo svojih strank. Dejstvo je, da so storitve, ki jih uradniki izvajajo, odraz volje nadrejenih in niso odraz neposredno izraženih potreb. Stranke morajo postati najpomembnejši element organizacije, uresničevanje njihovih potreb in zahtev pa najpomembnejša naloga.

Ankete o zadovoljstvu strank predstavljajo eno izmed najpogosteje uporabljenih metod, na podlagi katerih organizacije pridejo do informacij, kaj je za potrošnika pomembno. Z anketiranjem strank na upravnih enotah je bil storjen pomemben korak v prizadevanju za povečanje kakovosti storitev v državni upravi. Vključitev strank v sistem delovanja državne uprave ima več prednosti, in sicer zagotavlja in prisili izvajalca storitev, da je odgovoren za kvaliteto, podpira inovacije. Res je, da so upravne enote le majhen del

državne uprave, pa kljub temu opravljajo pomembno nalogo, saj so v nenehnem neposrednem stiku z državljani. Kakovost storitev na upravnih enotah je zelo pomembna, saj so storitve na upravnih enotah ogledalo celotne državne uprave.

Zviševanja ravni kakovosti se je potrebno lotiti postopno. To pomeni, da moramo ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo strank, zaposlene redno usposablјati, izboljšati moramo komunikacijske tokove znotraj in navzven, izdelati interna navodila in standarde kakovosti.

Rezultati anket za leto 2003 in 2004 pokažejo, da so pričakovanja strank večja v primerjavi s tem, kar jim je dejansko nudeno. Stranke pričakujejo, da bodo upravne storitve vedno bolj kakovostne, kar je razumljivo. Pričakovanja strank se nenehno zvišujejo, zato dejansko stanje ne more biti nikoli enako njihovim pričakovanjem.

Tudi od zaposlenih na upravnih enotah so stranke tako v letu 2003 kakor tudi v letu 2004 pričakovale boljše lastnosti glede urejenosti, korektnosti, pozornosti, strokovnosti, prijaznosti, kot so jih zaposleni dejansko kazali.

Kljub temu, da se tudi pričakovanja strank na upravnih enotah zvišujejo, pa stranke za leti 2003 in 2004 ocenjujejo, da je splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah dobra. Zaenkrat rezultati anket za leto 2003 in 2004 kažejo, da se splošna ocena kakovosti storitev na upravnih enotah zvišuje, saj so stranke ocenile, da je splošna ocena kakovosti storitev za leto 2004 večja od ocene za leto 2003. Ali lahko pričakujemo, da bo tudi ocena za leto 2005 večja od ocene za leto 2004?

V magistrskem delu sem preučila le en segment, ki pripomore k zviševanju ravni kakovosti na upravnih enotah. Ugotovila sem, da so stranke s kakovostjo storitev sicer zadovoljne, vendar so njihova pričakovanja višja. Pričakovanja so tista, ki silijo tako državne organizacije kakor tudi podjetja k napredku, k izboljševanju obstoječega.

Pogled v prihodnost pravi, da je oziroma bo nujno, da se državna uprava, ki je del izvršilne oblasti, usmerja k strankam tako, da zajema spoštovanje osebnosti, dostojanstva, omogočanje uveljavitve pravic in koristi, obveščanje javnosti, možnost strank, da podajo svoje pripombe in kritike ter nanje dobijo odgovor v razumnem času

(Kovač, 2002: 265). Nihče pa ne bi smel pozabiti, da se lahko kakovost doseže s preprečevanjem napak in ne z ugotavljanjem stopnje sprejemljivosti napak.

Nedvoumno je, da postaja stranka vedno pomembnejša, zato so podjetja pripravljena storiti vse, da jo zadovoljijo. In ravno zaradi nenehnega prilagajanja storitev strankam se je miselnost ljudi bistveno spremenila, zato sedaj tudi od javne uprave pričakujejo vedno več, kot npr. enostavnejše in učinkovitejše dostope do upravnih storitev, izboljšanje kvalitete storitev. Ker smo na vsakem koraku priča nezadržnemu razvoju elektronskega poslovanja, lahko državljani dostopajo do elektronskih storitev in javnih informacij skozi enotno vstopno točko itd.

Ni ene in edine najboljše poti za kakovost, ampak so načela, tehnike in koncepti, ki so se izkazali za primerne v določenih kontekstih in pod določenimi predpostavkami. Naloga reformatorjev javne uprave je, da uporabijo taka orodja in pripravijo tako strategijo, ki najbolje ustreza konkretnim problemom v konkretnih situacijah. Zavedati se je potrebno, da mora postati skrb za izboljšanje kakovosti delovanja in storitev uprave stalna in prednostna naloga vseh.

Literatura

1. Bandelj, Mirko (1998): Analiziranje učinkovitosti državne uprave. Javna uprava, Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti, 4, Ljubljana.
2. Bateson, John E. G., Hoffman, K. Douglas (1999): Managing Services Marketing. Forth Worth: The Dryden Press.
3. Bergant, Živko (2003): Posebnosti analize poslovanja v nepridobitnih organizacijah. Zbornik V. seminarja o javnih financah in državnem revidiranju. Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož.
4. Blejec, Marijan (1959): Statistične metode za psihologe. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
5. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organiziranje v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana.
6. Brezovšek, Marjan, Haček, Miro (2004): Upravna kultura. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
7. Brookes, Richard (1995): Customer Satisfaction Research. Esomar, Amsterdam.
8. Cvikl, Helena (2000): Sestavine kakovosti hotelskih storitev. Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje, IV, 7.
9. Damjan, Janez, Možina, Stane (1999): Obnašanje potrošnikov. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
10. Dickens, Paul (1994): Quality and Excellence in Human Services. John Wiley, New York.
11. Fajfar, Peter, Benčina, Jože (2004): Analiza podatkov pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev. V: Florjančič, Jože (ur.). 23. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 24.– 26. marec 2004. Management, znanje in EU: zbornik konference z mednarodno udeležbo. Kranj, Moderna organizacija.
12. Ferfila, Bogomil (1994): Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik, RSS. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
13. Ferfila, Bogomil, Kovač, Polonca (2000): Javne politike in javna ekonomika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
14. Fornell, Claes (1992): A Naional Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing, 56.
15. Fritzsimmmons, James A., Fritzsimmmons, Mona J. (1998): Sevice Management. McGraw-Hill, Boston.
16. Gabbott, Mark, Hogg, Gillian (1997): Contemporary Services Marketing Management: A Reader. The Dryden Press, London.
17. Garbarino, Ellen, Johnson, S. Mark (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. Journal of Marketing, B.k., 63, April.
18. Grafenauer, Božo (2000): Lokalna samouprava na Slovenskem. Pravna fakulteta, Maribor.
19. Grönroos, Christian (1984): S Service Quaity Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18.
20. Grönroos, Christian (2000): Service Management and Marketing. John Wiley: Chichester.
21. Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

22. Hill, Frances M. (1995): Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education* 3.
23. Hoffman, K. Douglas, Bateson, John E. G. (1997): *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
24. Klaus, P. G. (1985): *Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face-to-Face Service Encounters*. V Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F.: *The Service Encounter*, Lexington Books, London.
25. Košmelj, Blaženka, Rovar, Jože (2000): *Statistično sklepanje*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
26. Kotler, Philip (1998): *Marketing Management (Trženjsko upravljanje)*. Slovenska knjiga, Ljubljana.
27. Kovač, Polona (1999): *Tradicionalno in novo upravljanje javnega sektorja – primer upravnih enot*. Javna uprava, Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti, Ljubljana.
28. Kovač, Polona (2002): *Podjetniška načela v upravljanju slovenske javne uprave*. V Ferfila, Bogomil (ur.): *Ekonomski vidiki javne uprave*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
29. Kričej, Dušan (2002): *E-uprava na dlani*. Pasadena, Ljubljana.
30. LeBlanc, Gaston, Nguyen, Nha (1997): Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality. *International Journal of Educational Management*, 11.
31. Lewis, Barbara R.: *Measuring Consumer Expectation and Satisfaction*. Esomar, Amsterdam.
32. Linehan, Margaret, Walsh, S. James (1997): *Working for Change: Service quality and customer responsiveness in the Irish Local Authority context*. Understanding Public and Private Sector Partnerships. Sheffield Hallam University.
33. Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993): *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
34. Lovelock, H. Christopher (1996): *Services Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
35. Montanheiro, Luiz, Haigh, Bob, Morris, David (1997): *International Conference: Public and Private Sector Partnerships*. Sheffield: Sheffield Hallam University.
36. Mudie, Peter; Cottam, Angela (1993): *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
37. Nemec, Tomislav (2000): *Certifikat kakovosti v Upravni enoti Ljutomer – osnova za stalno izboljševanje*. V: *Kakovost v državni upravi*. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
38. Nemec, Tomislav (2001a): *Elementi "mehke kakovosti" v državni upravi*. Upravna enota Ljutomer (dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Nemec_1.pdf 05.10.2005).
39. Nemec, Tomislav (2001b): *Ali se kakovost v upravi splača? Upravna enota Ljutomer* (dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Nemec.pdf, 05.10.2005).

40. Oliver, Richard L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
41. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall.
42. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58.
43. Perenič, Gorazd (2005): Usmerjenost javne uprave k uporabnikom. Zbornik povzetkov, Sodobna javna uprava, Portorož.
44. Pevcin, Primož (2002): Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnik konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva. Magistrsko delo, Ljubljana.
45. Pfajfar, Lovrenc, Arh, Franc (2000): Statistika 1. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
46. Prašnikar, Astrid (2001): Kako do poslovne odličnosti v občinski upravi. V: Žurga, Gordana (ur.): Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
47. Potočnik, Vekoslav (2000): Trženje storitev. GV Založba, Ljubljana.
48. Potočnik, Vekoslav (2004): Trženje storitev. GV Založba, Ljubljana.
49. Preskar, Jožef (2001): Letni poslovni načrt kot orodje za obvladovanje kakovosti v upravnih enotah (dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Preskar.pdf, 05.10.2005).
50. Pretnar, Vitomir (2000): Menadžment kakovosti v upravnih enotah. V: Kakovost v državni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
51. Pretnar, Vitomir (2001): Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravnih enotah (dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Vitomir_20Pretnar.pdf, 05.10.2005).
52. Pusić, Eugen (1995): Modernizacija uprave – obrati i trajanja. Naprijed, Zagreb.
53. Rakočević, Slobodan (1994): Državna uprava. Časopisni izvod, Uradni list RS, Ljubljana.
54. Rojšek, Iča (1998): S kakovostno storitvijo do zadovoljne stranke. Seminar z delavnico: Trženje storitev. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
55. Rusjan, Borut (1999): Management proizvodnje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
56. Rust, Roland T., Oliver, Richard L. (1994): Service Quality. Thousand Oaks: Sage.
57. Setnikar Cankar, Stanka (1997): Ekonomski vidiki sprememb v delovanju javnega sektorja. Teorija in praksa, letnik 34, št. 5, Ljubljana.
58. Shank, M. D., Walker, M., Hayes, T. (1995): Understanding professional service expectations: Do we know what our students expect in a quality education? New York, *Journal of Professional Services Marketing*, 13, 1.
59. Snoj, Boris (1992): Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije. Doktorska disertacija, Maribor.
60. Snoj, Boris (1998): Management storitev. Visoka šola za management, Koper.

61. Srebotnjak Verbinc, Polona (2004): Zbirno poročilo o zadovoljstvu strank za leto 2003 (<http://www.mju.gov.si/index.php?id=384> dostopno 05.10.2005).
62. Srebotnjak Verbinc, Polona (2005): Zbirno poročilo o zadovoljstvu strank za leto 2004 (<http://www.mju.gov.si/index.php?id=384> dostopno 05.10.2005).
63. Stanonik, Bojan (1998): Reforma državne uprave in ponovno odkrivanje poslanstva in funkcije državne uprave. Organizacija, Kranj, 31.
64. Šmidovnik, Janez (1985): Teoretične osnove upravljanja. Visoka upravna šola, Ljubljana.
65. Toš, Niko, Hafner Fink, Mitja (1998): Metode družboslovnega raziskovanja, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
66. Ule, Mirjana, Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
67. Verbič, Boris (1994): Dobrodošli med najboljšimi; pot do kakovosti v storitvenih dejavnostih. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
68. Vidovič, Zdenka (2003): Smotrnost poslovanja občin. Zbornik V. seminarja o javnih finančah in državnem revidiranju. Zveza ekonomistev Slovenije, Portorož.
69. Virant, Gregor (1998): Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana.
70. Virant, Gregor (2000): Kakovost državne uprave. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
71. Vranešević, Tihomir (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Gordon Marketing, Zagreb.
72. Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo (1996): Services Marketing. McGraw Hill, New York.
73. Žagar, Katarina (2003): Lokalna samouprava. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
74. Žurga, Gordana (1997): Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij v javni upravi. V: Brezovšek, Marjan (ur.): Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji. Slovensko politološko društvo, Zbornik referatov, Ljubljana.
75. Žurga, Gordana (2001a): Prizadevanje za večjo učinkovitost. Slovenska uprava, letnik 1, št. 1, Ljubljana.
76. Žurga, Gordana (2001b): Kakovost državne uprave. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Viri

1. Dnevnik: Upravnih enot bo v prihodnje precej manj (2005). 24. januar 2005.
2. Odredbe o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 13/00, 97/01, 81/02).
3. Taškar, Jana: Le 14 upravnih okrajev. Delo, 10. marec 2005.
4. Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/01).
5. Uredbo o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS (Uradni list RS, št. 75/94, 8/96, 39/03)
6. Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, 20/05).
7. Zakon o javnih finančah (Uradni list RS, št. 79/99).
8. Zakona o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 80/99, 70/00, 52/02).

9. Zakon o uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 2/04, 23/05, 35/05).
10. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02).
11. Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02, 83/03, 24/05).
12. Zakon o upravi (Uradni list RS, št. 67/94, 20/95, 29/95, 80/99).

Spletne strani

1. Portal upravnih (dostopno 11.10.2005).
<http://upravneenote.gov.si/upravneenote/enote.ue>
2. Spletna stran Investors in People (dostopno 11.11.2005)
<http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/default.htm>
3. Spletna stran Ministrstva za javno upravo (dostopno 11.11.2005)
<http://www.mju.gov.si/>

PRILOGA 1: Seznam upravnih enot

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. UE Ajdovščina | 30. UE Murska Sobota |
| 2. UE Brežice | 31. UE Nova Gorica |
| 3. UE Celje | 32. UE Novo mesto |
| 4. UE Cerknica | 33. UE Ormož |
| 5. UE Črnomelj | 34. UE Pesnica |
| 6. UE Domžale | 35. UE Piran |
| 7. UE Dravograd | 36. UE Postojna |
| 8. UE Gornja Radgona | 37. UE Ptuj |
| 9. UE Grosuplje | 38. UE Radlje |
| 10. UE Hrastnik | 39. UE Radovljica |
| 11. UE Idrija | 40. UE Ravne |
| 12. UE Ilirska Bistrica | 41. UE Ribnica |
| 13. UE Izola | 42. UE Ruše |
| 14. UE Jesenice | 43. UE Sevnica |
| 15. UE Kamnik | 44. UE Sežana |
| 16. UE Kočevje | 45. UE Slovenj Gradec |
| 17. UE Koper | 46. UE Slovenska Bistrica |
| 18. UE Kranj | 47. UE Slovenske Konjice |
| 19. UE Krško | 48. UE Šentjur |
| 20. UE Laško | 49. UE Škofja Loka |
| 21. UE Lenart | 50. UE Šmarje |
| 22. UE Lendava | 51. UE Tolmin |
| 23. UE Litija | 52. UE Trbovlje |
| 24. UE Ljubljana | 53. UE Trebnje |
| 25. UE Ljutomer | 54. UE Tržič |
| 26. UE Logatec | 55. UE Velenje |
| 27. UE Maribor | 56. UE Vrhnika |
| 28. UE Metlika | 57. UE Zagorje |
| 29. UE Mozirje | 58. UE Žalec |

PRILOGA 2: Vzorec anketnega vprašalnika

Spoštovani!

V želji, da bi čim bolj prisluhnili uporabnikom in tako izboljšali kakovost storitev upravne enote, smo pripravili anketo, na podlagi katere bomo analizirali Vaše mnenje in pričakovanja glede kakovosti storitev, ki jih opravljamo za Vas. Zahvaljujemo se Vam za sodelovanje.

Načelnik(ca) upravne enote

Navodilo: Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

V P R A Š A L N I K

1. Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev na oddelku ?

Navodilo: označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
zelo slaba	slaba	povprečna	dobra	zelo dobra

2. Na ta oddelk ste prišli z določenimi pričakovanji. Prosim ocenite, koliko Vam pomeni:

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
ni pomembno	manj pomembno	pomembno	zelo pomembno	ključno

Označite ustrezen odgovor:

1	2	3	4	5	Urejenost prostorov, opreme in okolja
1	2	3	4	5	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij
1	2	3	4	5	Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)
1	2	3	4	5	Reševanje zadeve na enem mestu
1	2	3	4	5	Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve
1	2	3	4	5	Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah
1	2	3	4	5	Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)
1	2	3	4	5	Pravočasnost izvajanja storitev
1	2	3	4	5	Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko
1	2	3	4	5	Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)

3. Ocenite, kakšno je bilo dejansko stanje:

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
mnogo slabše, kot sem pričakoval(a)	slabše, kot sem pričakoval(a)	v skladu s pričakovanji	bolje, kot sem pričakoval(a)	mnogo bolje, kot sem pričakoval(a)

Označite ustrezen odgovor:

1	2	3	4	5	Urejenost prostorov, opreme in okolja
1	2	3	4	5	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij
1	2	3	4	5	Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)
1	2	3	4	5	Reševanje zadeve na enem mestu
1	2	3	4	5	Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve
1	2	3	4	5	Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah
1	2	3	4	5	Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)
1	2	3	4	5	Pravočasnost izvajanja storitev
1	2	3	4	5	Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko
1	2	3	4	5	Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)

4. Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)? (Prosimo, da obkrožite ustrezní križec.)

- ☐ 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 (napišite) _____

5. Kaj je bil po Vašem mnenju vzrok čakanja? (Prosimo, da obkrožite ustrezní križec.)

- ☐ vrsta ljudi pred mano ☐ počasnost zaposlenega
☐ zaposlenega ni bilo v pisarni ☐ razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu
☐ drugo (napišite) _____

6. Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem Vaše zadeve?

(Prosimo, da obkrožite ustrezní križec - lahko jih je tudi več.)

- ☐ v sprejemni pisarni (na "informacijah") ☐ na internetu;
☐ postopek mi je predstavil referent ☐ iz publikacij upravne enote
☐ nisem iskal(a) informacij ☐ drugo _____

7. Na levi strani ocenite svoja pričakovanja, KAKŠEN MORA BITI uslužbenec v upravni enoti. Na desni strani ocenite, KAKŠEN JE BIL uslužbenec v upravni enoti, ki je reševal Vaš primer.
 Navodilo: za vsako vrstico na levi in desni strani obkrožite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

KAKŠEN MORA BITI uslužbenec:**KAKŠEN JE BIL uslužbenec:**

1 mного slabše, kot sem pričakoval(a)					2 slabše, kot sem pričakoval(a)					3 v skladu s pričakovanji					4 bolje, kot sem pričakoval(a)					5 mного bolje, kot sem pričakoval(a)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

8. Anketiran-i(a) sem (Prosimo, da obkrožite ustrezne križce):

- ☐ ženska ☐ moški
☐ zaposlen ☐ upokojen-ec (ka) ☐ dijak(inja), študent(ka)
☐ nezaposlen(a) ☐ kmet(ica) ☐ drugo (napišite) _____

Star(a) sem: ☐ do 19 let ☐ 20 do 29 ☐ 30 do 39 ☐ 40 do 49 ☐ 50 do 59

☐ 60 do 69 ☐ 70 do 79 ☐ 80 in več

9. Vaša mnenja in predlogi:

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

PRILOGA 3: Statistični izračuni 1. hipoteze**1. Hipoteza**

$$H_1: \bar{y}_B - \bar{y}_A > 0$$

$$H_0: \bar{y}_B - \bar{y}_A \leq 0$$

Leto 2003

Trditev	PRIČAKOVANJA					DEJANSKO STANJE					$se(\bar{y}_B - \bar{y}_A)$	z	z_α		H ₀
	$\bar{Y}$	S_y	$se(\bar{y}_A)$	min	max	$\bar{Y}$	S_y	$se(\bar{y}_B)$	min	max					
V_1	3,6	1,128	0,010	3,58	3,62	3,36	1,118	0,010	3,34	3,38	0,014142	-16,971	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_2	4,2	1,004	0,009	4,19	4,22	3,7	1,099	0,010	3,68	3,72	0,013454	-37,165	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_3	4,17	1,098	0,010	4,15	4,19	3,58	1,223	0,011	3,56	3,6	0,014866	-39,688	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_4	4,1	1,137	0,010	4,08	4,12	3,46	1,253	0,011	3,44	3,48	0,014866	-43,051	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_5	4,32	1,009	0,009	4,31	4,34	3,86	1,14	0,010	3,84	3,88	0,013454	-34,191	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_6	4,15	1,057	0,009	4,13	4,17	3,79	1,167	0,010	3,77	3,81	0,013454	-26,759	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_7	4,14	1,090	0,010	4,12	4,16	3,67	1,19	0,011	3,65	3,7	0,014866	-31,616	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_8	4,24	1,059	0,009	4,22	4,26	3,67	1,22	0,011	3,65	3,69	0,014213	-40,105	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_9	4,12	1,078	0,010	4,1	4,14	3,78	1,193	0,011	3,75	3,8	0,014866	-22,871	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_10	4,27	1,035	0,009	4,25	4,29	3,88	1,175	0,010	3,86	3,9	0,013454	-28,988	1,64	manjši	ni zavrnjena
SKUPAJ	4,13	0,833	0,007	4,12	4,15	3,67	0,966	0,009	3,66	3,69	0,011402	-40,345	1,64	manjši	ni zavrnjena

Leto 2004

Trditev	PRIČAKOVANJA					DEJANSKO STANJE					$se(\bar{y}_B - \bar{y}_A)$	z	z_α		H ₀
	$\bar{Y}$	S_y	$se(\bar{y}_A)$	min	max	$\bar{Y}$	S_y	$se(\bar{y}_B)$	min	max					
V_1	3,63	1,066	0,009	3,61	3,64	3,46	1,059	0,009	3,44	3,48	0,012728	-13,356	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_2	4,26	0,921	0,008	4,24	4,27	3,83	1,041	0,009	3,81	3,85	0,012042	-35,710	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_3	4,21	1,010	0,009	4,19	4,23	3,76	1,148	0,010	3,74	3,78	0,013454	-33,448	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_4	4,15	1,038	0,009	4,13	4,17	3,64	1,181	0,010	3,62	3,66	0,013454	-37,908	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_5	4,36	0,903	0,008	4,35	4,38	3,98	1,061	0,009	3,96	4	0,012042	-31,557	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_6	4,18	0,966	0,008	4,17	4,2	3,9	1,097	0,009	3,88	3,92	0,012042	-23,253	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_7	4,16	1,007	0,009	4,15	4,18	3,81	1,129	0,010	3,79	3,82	0,013454	-26,015	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_8	4,26	0,967	0,008	4,25	4,28	3,82	1,135	0,010	3,8	3,84	0,012806	-34,358	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_9	4,14	1,000	0,009	4,13	4,16	3,89	1,123	0,010	3,87	3,91	0,013454	-18,582	1,64	manjši	ni zavrnjena
V_10	4,28	0,963	0,008	4,27	4,3	3,98	1,108	0,009	3,96	4	0,012042	-24,914	1,64	manjši	ni zavrnjena
SKUPNO	4,16	0,753	0,007	4,15	4,18	3,81	0,908	0,008	3,79	3,82	0,01063	-32,925	1,64	manjši	ni zavrnjena

PRILOGA 4: Statistični izračuni 2. hipoteze**2. Hipoteza**

$$H_1: \bar{y}_B - \bar{y}_A < 0$$

$$H_0: \bar{y}_B - \bar{y}_A \geq 0$$

Leto 2003

Trditev	PRIČAKOVANJA					DEJANSKO STANJE					$se(\bar{y}_B - \bar{y}_A)$	z	z_α		H ₀
	$\bar{Y}$	s _y	$se(\bar{y}_A)$	min	max	$\bar{Y}$	s _y	$se(\bar{y}_B)$	min	max					
V_1	4,12	1,241	0,011	4,1	4,14	4	1,215	0,011	3,98	4,02	0,015556	-7,714	1,64	manjši	zavrnjena
V_2	4,33	1,243	0,011	4,31	4,36	4,04	1,244	0,011	4,02	4,06	0,015556	-18,642	1,64	manjši	zavrnjena
V_3	4,27	1,275	0,011	4,25	4,29	3,98	1,301	0,012	3,96	4,01	0,016279	-17,815	1,64	manjši	zavrnjena
V_4	4,43	1,240	0,011	4,41	4,45	4,07	1,277	0,011	4,05	4,1	0,015556	-23,142	1,64	manjši	zavrnjena
V_5	4,38	1,263	0,011	4,36	4,4	4,09	1,325	0,012	4,07	4,11	0,016279	-17,815	1,64	manjši	zavrnjena
SKUPAJ	4,31	1,132	0,010	4,29	4,33	4,04	1,167	0,010	4,02	4,06	0,014142	-19,092	1,64	manjši	zavrnjena

Leto 2004

Trditev	PRIČAKOVANJA					DEJANSKO STANJE					$se(\bar{y}_B - \bar{y}_A)$	z	z_α		H ₀
	$\bar{Y}$	s _y	$se(\bar{y}_A)$	min	max	$\bar{Y}$	s _y	$se(\bar{y}_B)$	min	max					
V_1	4,07	1,201	0,010	4,05	4,09	4,05	1,18	0,010	4,03	4,07	0,014142	-1,414	1,64	enak	ni zavrnjena
V_2	4,32	1,193	0,010	4,3	4,34	4,09	1,217	0,010	4,07	4,11	0,014142	-16,264	1,64	manjši	zavrnjena
V_3	4,25	1,218	0,010	4,23	4,27	4,06	1,245	0,011	4,04	4,08	0,014866	-12,781	1,64	manjši	zavrnjena
V_4	4,4	1,176	0,010	4,42	4,46	4,13	1,218	0,010	4,11	4,15	0,014142	-19,092	1,64	manjši	zavrnjena
V_5	4,37	1,205	0,010	4,35	4,39	4,16	1,253	0,011	4,14	4,18	0,014866	-14,126	1,64	manjši	zavrnjena
SKUPAJ	4,29	1,078	0,010	4,27	4,31	4,1	1,122	0,010	4,08	4,12	0,014142	-13,435	1,64	manjši	zavrnjena

PRILOGA 5: Statistični izračuni 3. in 3a hipoteze**a) 3. Hipoteza**

$$H_1 : \bar{y} < \bar{y}_H$$

$$H_0 : \bar{y} \geq \bar{y}_H$$

Leto 2003 in 2004

	DEJANSKO STANJE						$\bar{Y}_H$	z	z_α		H_0
	Leto	$\bar{Y}$	s_y	$se(\bar{y}_A)$	min	max					
Splošna ocena kakovosti storitev	2003	3,78	1,267	0,011	3,75	3,8	3	21,70	1,64	večji	ni zavrnjena
	2004	3,87	1,253	0,011	3,85	3,89	3	18,77	1,64	večji	ni zavrnjena

a) 3a Hipoteza

$$H_1 : \bar{y}_B - \bar{y}_A > 0$$

$$H_0 : \bar{y}_B - \bar{y}_A \leq 0$$

Leto 2003 in 2004

	DEJANSKO STANJE leto 2003					DEJANSKO STANJE leto 2004					$se(\bar{y}_B - \bar{y}_A)$	z	z_α		H_0
	$\bar{Y}$	s_y	$se(\bar{y}_A)$	min	max	$\bar{Y}$	s_y	$se(\bar{y}_B)$	min	max					
Splošna ocena kakovosti storitev	3,78	1,267	0,011	3,75	3,8	3,87	1,253	0,011	3,85	3,89	0,015556	5,785419	1,64	večji	zavrnjena

PRILOGA 6: Statistični izračuni - SPSS**Leto 2003****1. Hipoteza****a) Pričakovanja**

Descriptives			Statistic	Std. Error
Pomembnost - Urejenost prostorov, opreme in okolja.	Mean		3,60	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,58	
		Upper Bound	3,62	
	5% Trimmed Mean		3,69	
	Median		4,00	
	Variance		1,273	
	Std. Deviation		1,128	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,837	,022
	Kurtosis		,793	,044
Pomembnost - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.	Mean		4,20	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,19	
		Upper Bound	4,22	
	5% Trimmed Mean		4,32	
	Median		4,00	
	Variance		1,009	
	Std. Deviation		1,004	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,860	,022
	Kurtosis		4,748	,044
Pomembnost - Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev).	Mean		4,17	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,15	
		Upper Bound	4,19	
	5% Trimmed Mean		4,31	
	Median		4,00	
	Variance		1,206	
	Std. Deviation		1,098	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,763	,022
	Kurtosis		3,519	,044
Pomembnost - Reševanje zadeve na enem mestu.	Mean		4,10	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,08	
		Upper Bound	4,12	
	5% Trimmed Mean		4,23	
	Median		4,00	
	Variance		1,292	
	Std. Deviation		1,137	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,565	,022
	Kurtosis		2,584	,044
Pomembnost - Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.	Mean		4,32	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,31	
		Upper Bound	4,34	
	5% Trimmed Mean		4,46	
	Median		5,00	
	Variance		1,018	
	Std. Deviation		1,009	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,267	,022
	Kurtosis		6,427	,044

Descriptives			Statistic	Std. Error
Pomembnost - Zaposleni zbujaajo zaupanje pri strankah.	Mean		4,15	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,13	
		Upper Bound	4,17	
	5% Trimmed Mean		4,29	
	Median		4,00	
	Variance		1,117	
	Std. Deviation		1,057	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,816	,022
	Kurtosis		4,203	,044
Pomembnost - Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vesbinsko).	Mean		4,14	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,12	
		Upper Bound	4,16	
	5% Trimmed Mean		4,28	
	Median		4,00	
	Variance		1,189	
	Std. Deviation		1,090	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,831	,022
	Kurtosis		4,126	,044
Pomembnost - Pravočasnost izvajanja storitev.	Mean		4,24	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,22	
		Upper Bound	4,26	
	5% Trimmed Mean		4,38	
	Median		5,00	
	Variance		1,122	
	Std. Deviation		1,059	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,981	,022
	Kurtosis		4,713	,044
Pomembnost - Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko.	Mean		4,12	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,10	
		Upper Bound	4,14	
	5% Trimmed Mean		4,25	
	Median		4,00	
	Variance		1,162	
	Std. Deviation		1,078	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,673	,022
	Kurtosis		3,438	,044
Pomembnost - Pripravljenost pomagati posamezniku (stranki).	Mean		4,27	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,25	
		Upper Bound	4,29	
	5% Trimmed Mean		4,41	
	Median		5,00	
	Variance		1,071	
	Std. Deviation		1,035	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,067	,022
	Kurtosis		5,277	,044

b) Dejansko stanje

Descriptives			Statistic	Std. Error
Dejansko stanje - Urejenost prostorov, opreme in okolja.	Mean		3,36	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,34	
		Upper Bound	3,38	
	5% Trimmed Mean		3,43	
	Median		3,00	
	Variance		1,249	
	Std. Deviation		1,118	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,627	,022
	Kurtosis		,736	,044
Dejansko stanje - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.	Mean		3,70	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,68	
		Upper Bound	3,72	
	5% Trimmed Mean		3,79	
	Median		4,00	
	Variance		1,208	
	Std. Deviation		1,099	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,031	,022
	Kurtosis		1,703	,044
Dejansko stanje - Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev).	Mean		3,58	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,56	
		Upper Bound	3,60	
	5% Trimmed Mean		3,68	
	Median		4,00	
	Variance		1,495	
	Std. Deviation		1,223	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,866	,022
	Kurtosis		,639	,044
Dejansko stanje - Reševanje zadeve na enem mestu.	Mean		3,46	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,44	
		Upper Bound	3,48	
	5% Trimmed Mean		3,54	
	Median		4,00	
	Variance		1,571	
	Std. Deviation		1,253	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,681	,022
	Kurtosis		,140	,044
Dejansko stanje - Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.	Mean		3,86	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,84	
		Upper Bound	3,88	
	5% Trimmed Mean		3,98	
	Median		4,00	
	Variance		1,299	
	Std. Deviation		1,140	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,305	,022
	Kurtosis		2,243	,044

Descriptives			Statistic	Std. Error
Dejansko stanje - Zaposleni zbujaajo zaupanje pri strankah.	Mean		3,79	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,77	
		Upper Bound	3,81	
	5% Trimmed Mean		3,90	
	Median		4,00	
	Variance		1,363	
	Std. Deviation		1,167	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,129	
	Kurtosis		1,529	
Dejansko stanje - Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko).	Mean		3,67	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,65	
		Upper Bound	3,70	
	5% Trimmed Mean		3,79	
	Median		4,00	
	Variance		1,415	
	Std. Deviation		1,190	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,076	
	Kurtosis		1,431	
Dejansko stanje - Pravočasnost izvajanja storitev.	Mean		3,67	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,65	
		Upper Bound	3,69	
	5% Trimmed Mean		3,78	
	Median		4,00	
	Variance		1,489	
	Std. Deviation		1,220	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,986	
	Kurtosis		,926	
Dejansko stanje - Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko.	Mean		3,78	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,75	
		Upper Bound	3,80	
	5% Trimmed Mean		3,89	
	Median		4,00	
	Variance		1,424	
	Std. Deviation		1,193	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,089	
	Kurtosis		1,254	
Dejansko stanje - Pripravljenost pomagati posamezniku (stranki).	Mean		3,88	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,86	
		Upper Bound	3,90	
	5% Trimmed Mean		4,00	
	Median		4,00	
	Variance		1,380	
	Std. Deviation		1,175	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,217	
	Kurtosis		1,612	

Leto 2004

1. Hipoteza

a) Pričakovanja

Descriptives			Statistic	Std. Error
Pomembnost - Urejenost prostorov, opreme in okolja.	Mean		3,63	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,61	
		Upper Bound	3,64	
	5% Trimmed Mean		3,69	
	Median		4,00	
	Variance		1,136	
	Std. Deviation		1,066	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,712	,021
	Kurtosis		,621	,042
Pomembnost - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.	Mean		4,26	,008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,24	
		Upper Bound	4,27	
	5% Trimmed Mean		4,36	
	Median		4,00	
	Variance		,848	
	Std. Deviation		,921	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,822	,021
	Kurtosis		5,068	,042
Pomembnost - Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev).	Mean		4,21	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,19	
		Upper Bound	4,23	
	5% Trimmed Mean		4,33	
	Median		4,00	
	Variance		1,020	
	Std. Deviation		1,010	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,730	,021
	Kurtosis		3,831	,042
Pomembnost - Reševanje zadeve na enem mestu.	Mean		4,15	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,13	
		Upper Bound	4,17	
	5% Trimmed Mean		4,27	
	Median		4,00	
	Variance		1,077	
	Std. Deviation		1,038	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,581	,021
	Kurtosis		3,098	,042
Pomembnost - Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.	Mean		4,36	,008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,35	
		Upper Bound	4,38	
	5% Trimmed Mean		4,47	
	Median		5,00	
	Variance		,815	
	Std. Deviation		,903	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,189	,021
	Kurtosis		6,934	,042

De scriptives			Statistic	Std. Error
Pomembnost - Zaposleni zbujaajo zaupanje pri strankah.	Mean		4,18	,008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,17	
		Upper Bound	4,20	
	5% Trimmed Mean		4,29	
	Median		4,00	
	Variance		,933	
	Std. Deviation		,966	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,669	
	Kurtosis		4,142	
Pomembnost - Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vesbinsko).	Mean		4,16	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,15	
		Upper Bound	4,18	
	5% Trimmed Mean		4,28	
	Median		4,00	
	Variance		1,015	
	Std. Deviation		1,007	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,775	
	Kurtosis		4,428	
Pomembnost - Pravočasnost izvajanja storitev.	Mean		4,26	,008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,25	
		Upper Bound	4,28	
	5% Trimmed Mean		4,38	
	Median		4,00	
	Variance		,935	
	Std. Deviation		,967	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,905	
	Kurtosis		4,998	
Pomembnost - Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko.	Mean		4,14	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,13	
		Upper Bound	4,16	
	5% Trimmed Mean		4,26	
	Median		4,00	
	Variance		,999	
	Std. Deviation		1,000	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,571	
	Kurtosis		3,430	
Pomembnost - Pripravljenost pomagati posamezniku (stranki).	Mean		4,28	,008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,27	
		Upper Bound	4,30	
	5% Trimmed Mean		4,40	
	Median		5,00	
	Variance		,927	
	Std. Deviation		,963	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,970	
	Kurtosis		5,365	

b) Dejansko stanje

Descriptives			Statistic	Std. Error
Dejansko stanje - Urejenost prostorov, opreme in okolja.	Mean		3,46	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,44	
		Upper Bound	3,48	
	5% Trimmed Mean		3,52	
	Median		3,00	
	Variance		1,121	
	Std. Deviation		1,059	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,547	,021
	Kurtosis		,676	,042
Dejansko stanje - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij.	Mean		3,83	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,81	
		Upper Bound	3,85	
	5% Trimmed Mean		3,91	
	Median		4,00	
	Variance		1,085	
	Std. Deviation		1,041	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,031	,021
	Kurtosis		1,789	,042
Dejansko stanje - Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev).	Mean		3,76	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,74	
		Upper Bound	3,78	
	5% Trimmed Mean		3,85	
	Median		4,00	
	Variance		1,317	
	Std. Deviation		1,148	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,951	,021
	Kurtosis		,941	,042
Dejansko stanje - Reševanje zadeve na enem mestu.	Mean		3,64	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,62	
		Upper Bound	3,66	
	5% Trimmed Mean		3,74	
	Median		4,00	
	Variance		1,396	
	Std. Deviation		1,181	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,778	,021
	Kurtosis		,431	,042
Dejansko stanje - Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve.	Mean		3,98	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,96	
		Upper Bound	4,00	
	5% Trimmed Mean		4,09	
	Median		4,00	
	Variance		1,126	
	Std. Deviation		1,061	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,297	,021
	Kurtosis		2,435	,042

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Dejansko stanje - Zaposleni zbuja jo zaupanje pri strankah.	Mean		3,90	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,88	
		Upper Bound	3,92	
	5% Trimmed Mean		4,00	
	Median		4,00	
	Variance		1,203	
	Std. Deviation		1,097	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,152	,021
	Kurtosis		1,782	,042
Dejansko stanje - Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko).	Mean		3,81	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,79	
		Upper Bound	3,82	
	5% Trimmed Mean		3,91	
	Median		4,00	
	Variance		1,274	
	Std. Deviation		1,129	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,136	,021
	Kurtosis		1,796	,042
Dejansko stanje - Pravočasnost izvajanja storitev.	Mean		3,82	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,80	
		Upper Bound	3,84	
	5% Trimmed Mean		3,92	
	Median		4,00	
	Variance		1,287	
	Std. Deviation		1,135	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,036	,021
	Kurtosis		1,271	,042
Dejansko stanje - Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko.	Mean		3,89	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,87	
		Upper Bound	3,91	
	5% Trimmed Mean		4,00	
	Median		4,00	
	Variance		1,261	
	Std. Deviation		1,123	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,108	,021
	Kurtosis		1,470	,042
Dejansko stanje - Pripravljenost pomagati posamezniku (stranki).	Mean		3,98	,009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,96	
		Upper Bound	4,00	
	5% Trimmed Mean		4,10	
	Median		4,00	
	Variance		1,227	
	Std. Deviation		1,108	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,263	,021
	Kurtosis		1,947	,042

2. Hipoteza

a) Pričakovanja

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kakšen mora biti uslužbenec - UREJEN.	Mean		4,07	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,05	
		Upper Bound	4,09	
	5% Trimmed Mean		4,24	
	Median		4,00	
	Variance		1,443	
	Std. Deviation		1,201	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,796	,021
	Kurtosis		3,411	,042
Kakšen mora biti uslužbenec - KOREKTEN	Mean		4,32	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,30	
		Upper Bound	4,34	
	5% Trimmed Mean		4,53	
	Median		5,00	
	Variance		1,423	
	Std. Deviation		1,193	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,499	,021
	Kurtosis		6,197	,042
Kakšen mora biti uslužbenec - POZOREN.	Mean		4,25	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,23	
		Upper Bound	4,27	
	5% Trimmed Mean		4,44	
	Median		5,00	
	Variance		1,484	
	Std. Deviation		1,218	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,297	,021
	Kurtosis		5,227	,042
Kakšen mora biti uslužbenec - STROKOVEN.	Mean		4,44	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,42	
		Upper Bound	4,46	
	5% Trimmed Mean		4,66	
	Median		5,00	
	Variance		1,383	
	Std. Deviation		1,176	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,822	,021
	Kurtosis		7,669	,042
Kakšen mora biti uslužbenec - PRIJAZEN.	Mean		4,37	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,35	
		Upper Bound	4,39	
	5% Trimmed Mean		4,58	
	Median		5,00	
	Variance		1,452	
	Std. Deviation		1,205	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-2,606	,021
	Kurtosis		6,545	,042

Descriptives				Statistic	Std. Error
Kakšen je bil uslužbenec - UREJEN.	Mean			4,05	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,03	
		Upper Bound		4,07	
	5% Trimmed Mean			4,21	
	Median			4,00	
	Variance			1,391	
	Std. Deviation			1,180	
	Minimum			0	
	Maximum			5	
	Range			5	
	Interquartile Range			1,00	
	Skewness			-1,810	,021
	Kurtosis			3,711	,042
Kakšen je bil uslužbenec - KOREKTEN.	Mean			4,09	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,07	
		Upper Bound		4,11	
	5% Trimmed Mean			4,26	
	Median			4,00	
	Variance			1,481	
	Std. Deviation			1,217	
	Minimum			0	
	Maximum			5	
	Range			5	
	Interquartile Range			1,00	
	Skewness			-1,883	,021
	Kurtosis			3,705	,042
Kakšen je bil uslužbenec - POZOREN.	Mean			4,06	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,04	
		Upper Bound		4,08	
	5% Trimmed Mean			4,23	
	Median			4,00	
	Variance			1,550	
	Std. Deviation			1,245	
	Minimum			0	
	Maximum			5	
	Range			5	
	Interquartile Range			1,00	
	Skewness			-1,776	,021
	Kurtosis			3,150	,042
Kakšen je bil uslužbenec - STROKOVEN.	Mean			4,13	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,11	
		Upper Bound		4,15	
	5% Trimmed Mean			4,31	
	Median			5,00	
	Variance			1,484	
	Std. Deviation			1,218	
	Minimum			0	
	Maximum			5	
	Range			5	
	Interquartile Range			1,00	
	Skewness			-1,934	,021
	Kurtosis			3,821	,042
Kakšen je bil uslužbenec - PRIJAZEN.	Mean			4,16	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,14	
		Upper Bound		4,18	
	5% Trimmed Mean			4,34	
	Median			5,00	
	Variance			1,570	
	Std. Deviation			1,253	
	Minimum			0	
	Maximum			5	
	Range			5	
	Interquartile Range			1,00	
	Skewness			-1,947	,021
	Kurtosis			3,596	,042

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kakšen je bil uslužbenec - UREJEN.	Mean		4,05	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,03	
		Upper Bound	4,07	
	5% Trimmed Mean		4,21	
	Median		4,00	
	Variance		1,391	
	Std. Deviation		1,180	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,810	,021
	Kurtosis		3,711	,042
Kakšen je bil uslužbenec - KOREKTEN.	Mean		4,09	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,07	
		Upper Bound	4,11	
	5% Trimmed Mean		4,26	
	Median		4,00	
	Variance		1,481	
	Std. Deviation		1,217	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,883	,021
	Kurtosis		3,705	,042
Kakšen je bil uslužbenec - POZOREN.	Mean		4,06	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,04	
		Upper Bound	4,08	
	5% Trimmed Mean		4,23	
	Median		4,00	
	Variance		1,550	
	Std. Deviation		1,245	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,776	,021
	Kurtosis		3,150	,042
Kakšen je bil uslužbenec - STROKOVEN.	Mean		4,13	,010
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,11	
		Upper Bound	4,15	
	5% Trimmed Mean		4,31	
	Median		5,00	
	Variance		1,484	
	Std. Deviation		1,218	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,934	,021
	Kurtosis		3,821	,042
Kakšen je bil uslužbenec - PRIJAZEN.	Mean		4,16	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,14	
		Upper Bound	4,18	
	5% Trimmed Mean		4,34	
	Median		5,00	
	Variance		1,570	
	Std. Deviation		1,253	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,947	,021
	Kurtosis		3,596	,042

3. Hipoteza

Leto 2003

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kakšna je po vaši ocen storitev na oddelku....	Mean		3,78	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,75	
		Upper Bound	3,80	
	5% Trimmed Mean		3,92	
	Median		4,00	
	Variance		1,604	
	Std. Deviation		1,267	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,576	
	Kurtosis		2,462	
				,022
				,044

Leto 2004

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kakšna je po vaši ocen storitev na oddelku....	Mean		3,87	,011
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,85	
		Upper Bound	3,89	
	5% Trimmed Mean		4,02	
	Median		4,00	
	Variance		1,570	
	Std. Deviation		1,253	
	Minimum		0	
	Maximum		5	
	Range		5	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-1,690	
	Kurtosis		2,888	
				,021
				,042