

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
OD KAKOVOSTI K POSLOVNI ODLIČNOSTI
DRŽAVNE UPRAVE

Mentor: Armand Faganel, univ. dipl. ekon.

KOPER, 2005

DANIJEL PINČIN

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava sodobne managerske načine za izboljšanje kakovosti v slovenskem javnem sektorju. Prikazan je primer merjenja ravni zaznane kakovosti storitev v Upravni enoti Koper. Pričakovanja odjemalcev, tako posameznih državljanov kot gospodarskih subjektov, so v današnjem kompleksnem in hitro spreminjajočem se svetu čedalje večja. Lahko trdimo, da je v sodobni družbi kakovost postala univerzalni koncept. Uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti je eden ključnih delov reforme slovenske javne uprave od sredine devetdesetih let, poudarjeno pa s čedalje bolj razširjeno uporabo evropskega Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju – CAF. S pomočjo teoretičnih izhodišč, opazovanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev upravnih storitev smo poskušali ugotoviti pomen in dejansko raven zaznane kakovosti storitev ter oblikovati možne usmeritve za njeno dvigovanje.

Ključne besede: javni sektor, zaznana kakovost, pričakovanja odjemalcev, reforma javne uprave, zadovoljstvo odjemalcev, CAF

ABSTRACT

The thesis deals with managerial approaches for improving quality in the Slovenian public sector. We discussed a case study on the assessment of the perceived quality level by the administrative unit Koper. In the today's complex and rapidly changing world, the expectations customers, be it individuals of companies, are ever greater. It can thus be said that quality has become a universal concept in the modern society. Implementation, enhancement and management of quality have thus been the key elements, among others, of the public administration reform in Slovenia since mid nineties, and increasingly so since the expansion of the European common assessment framework for public sector organizations (CAF). Based upon the theoretical starting points, on investigation and survey of customers' satisfaction of administrative services, we tried to substantiate the significance of the perceived quality of services, to assess its real level and to devise the viable guidelines as to the improvement of the perceived quality of those services.

Key words: public sector, perceived quality, expectations of customers, public administration reform, customer satisfaction, CAF

UDK 65.01 : 351 (043.2)

ZAHVALA

Prepričan sem, da svojega diplomskega dela ne bi mogel opraviti, če mi ne bi dajali opore najbližji. Za strokovno in človeško pomoč pa se zahvaljujem mentorju Armandu Faganel, univ. dipl. ekon.

Koper, maj 2005

Danijel Pincin

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter in cilji diplomskega dela	1
1.2	Teoretična izhodišča	1
1.3	Metode obravnavanja	1
1.4	Predpostavke in omejitve obravnavanja	2
2	Pojmovanje in pomen kakovosti	3
2.1	Opredelitev pojma kakovosti in celovitega obvladovanja kakovosti	3
2.2	Zgodovinski vidiki kakovosti	4
2.3	Storitve	5
2.4	Posebnosti kakovosti na področju storitev	7
2.4.1	Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev	8
2.4.2	Dimenzije kakovosti storitev	9
2.5	Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti	12
2.6	Sistem vodenja kakovosti po standardih ISO 9000	13
3	Upravljanje kakovosti kot del razvoja slovenske državne uprave	16
3.1	Državna uprava kot del javnega sektorja	16
3.2	Novi javni management	17
3.3	Novi pristopi za upravljanje in delovanje državne uprave	18
3.4	Strategija razvoja slovenske uprave 2003-2005	20
3.5	Politika kakovosti slovenske uprave	20
3.6	Merjenje kakovosti državne uprave	21
3.7	Upravna enota	23
3.8	Certifikati kakovosti v upravnih enotah	23
3.9	Model odličnosti CAF	26
3.9.1	Od kakovosti k odličnosti v javnem sektorju	26
3.9.2	Osnove odličnosti, na katerih temelji model CAF	28
3.9.3	Smernice modela odličnosti CAF	29
3.9.4	Prikaz procesa samoocenjevanja	30
4	Raziskava kakovosti storitev na primeru Upravne enote Koper	33
4.1	Namen in cilji raziskave	33
4.2	Oblikovanje vprašalnika	33
4.3	Interpretacija dobljenih rezultatov	34
4.3.1	Splošna ocena kakovosti storitev	34
4.3.2	Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti storitev	35
4.3.3	Dolžina čakanja strank	38
4.3.4	Pridobivanje informacij pri različnih virih	39
4.4	Samoocenenitev po metodi CAF za podmerilo »Zadovoljstvo odjemalcev«	39
4.5	Povzetek ugotovitev in priporočila	40
5	Sklep	43
	Literatura	46
	Priloge	49

SLIKE

Slika 2.1 Model kakovosti storitev	11
Slika 2.2 Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti	13
Slika 2.3 Procesno zasnovan model sistema vodenja kakovosti	15
Slika 3.1 Model izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave	19
Slika 3.2 Faze postopka pridobitve certifikata kakovosti.....	25
Slika 3.3 Odličnost zahteva organizacijsko preobrazbo	27
Slika 4.1 Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede dvajsetih lastnosti kakovosti storitev na Upravni enoti Koper	37
Slika 4.2 Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede združenih sestavin kakovosti na Upravni enoti Koper.....	38

TABELE

Tabela 4.1 Povprečna ocena kakovosti storitev na ravni upravne enote.....	34
---	----

KRAJŠAVE

CAF - model	Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (Common Assessment Framework)
EFQM	Evropski sklad za kakovostni management
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo (International standard organization)
PDCA	Demingov krog stalnih izboljšav, bolj poznan kot krog PDCA (plan - planiraj, do – izvedi, check - preveri, act - ukrepaj)
RS	Republika Slovenija
SERVQUAL	Service Quality
UORU	Urad za razvoj in organizacijo uprave

1 UVOD

1.1 Smoter in cilji diplomskega dela

Namen tega dela je:

- predstaviti razvoj slovenske državne uprave na področju kakovosti, s poudarkom na upravnih enotah.

Cilji diplomskega dela, ki izhajajo iz namena, so:

- preučiti značilnosti storitev na področju državne uprave,
- analizirati stanje državne uprave na področju kakovosti,
- predstaviti Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF - Common Assessment Framework) in standard ISO 9001:2000 ter izpostaviti razloge za njihovo uvajanje v državno upravo,
 - izmeriti raven pričakovanj odjemalcev storitev Upravne enote Koper in ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti odjemalci posvečajo največji pomen ter tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti.

1.2 Teoretična izhodišča

Usmeritev k odjemalcu je temeljna sestavina koncepta »novega javnega managementa«.¹ Zadovoljiti odjemalca je sestavina poslanstva upravne enote. Poslovni proces se prične z odjemalcem, zato je pomembno, da se najprej vprašamo, kaj si odjemalec od nas želi in kako mu storitev ponuditi.

Zviševanja ravni kakovosti se lotevamo postopno, saj je kakovost nedvomno proces. Med vzvodi sprememb so učinkoviti predvsem standardi in priznanja, zato je toliko bolj smiselno, da se tudi slovenska uprava čim prej sistematično usmeri k doseganju ključnih ciljev sodobne uprave - torej k zakonitosti, uspešnosti in učinkovitosti, javnosti ter dostopnosti prek izbranega univerzalnega modela.

1.3 Metode obravnavanja

Diplomsko delo vključuje strokovno poglobitev in empirično raziskovanje zadovoljstva strank in se po eni strani opira na teoretična znanja s področja kakovosti, reforme državne uprave in pregledu zahtev modela kakovosti CAF, po drugi strani pa ta teoretična spoznanja preverjamo z empirično raziskavo.

¹ V našem proučevanju smo se odločili za tak način pisanja – izvirno angleško, ki velja na primer na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, deloma na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in tudi na fakulteti za management v Kopru. V slovenski literaturi naletimo tudi na fonetično pisanje kot »menedžment«.

Teoretični del vsebuje preučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov podatkov, ki so večinoma objavljeni v člankih, knjigah, na spletnih straneh. Pri študiju se opiramo na tujo in domačo strokovno literaturo.

V empiričnem delu ugotavljamo oceno oziroma stopnjo zaznavanja zadovoljstva strank s ponujenimi storitvami na Upravni enoti Koper. Kot instrument raziskovanja uporabljamo anketni vprašalnik, ki smo ga priredili po SERVQUAL - instrumentu tako, da upoštevamo sestavine kakovosti storitev, ki dovolj reprezentativno prikazujejo, po čem presojujejo odjemalci kakovost storitev.

S pomočjo rezultatov bo sledila samoocenitev po metodi CAF, ki jo upravna enota dosega pri podmerilu »Zadovoljstvo odjemalcev/državljanov«.

1.4 Predpostavke in omejitve obravnavanja

Rezultati, dobljeni s konkretno raziskavo, bodo izhajali zgolj iz enkratnega vzorca strank, ki se bodo v določenem času odzvali na anketo. Dejstvo pa je, da so rezultati ocen in meritev uporabnejši za upravljalvske odločitve na področju kakovosti storitev, ko se na upravnih enotah ta model večkrat uporabi.

2 POJMOVANJE IN POMEN KAKOVOSTI

2.1 Opredelitev pojma kakovosti in celovitega obvladovanja kakovosti

Kakovost je kompleksna in večdisciplinarna veličina. Kompleksna veličina pomeni, da je kakovost skupek vseh aktivnosti in opravil oziroma stanje, ki se neposredno odraža v proizvodih ali storitvah. Večdisciplinarna veličina pa pomeni, da posega kakovost na področja različnih znanstvenih disciplin, kjer sodelujejo pri njenem načrtovanju, spremljanju in nadzoru strokovnjaki različnih ved (Musil in Pregrad 2000, 103).

Kakovost je ključnega pomena tako v proizvodni kot v storitveni dejavnosti. Kljub splošno poznanemu vplivu kakovosti na poslovno uspešnost organizacije pa v strokovni literaturi ni enotne opredelitve kakovosti. Različni avtorji različno opredeljujejo kakovost: kot odličnost, vrednost, skladnost s specifikacijo, skladnost z zahtevami, pripravljenost za uporabo, izogibanje izgubi in doseganje in/ali preseganje pričakovanj odjemalcev (Cvikl 2001, 310).

Ameriško združenje za nadzor kakovosti je predlagalo sledečo definicijo: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe«. Definicija kakovosti je osredotočena na kupca. Kupci imajo vrsto potreb, zahtev in pričakovanj. Rečemo lahko, da prodajalec vsakič izroči kakovost, ko njegov izdelek in storitev izpolnita ali pa celo prekašata kupčeva pričakovanja. Podjetje, ki mu v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je kakovostno podjetje (Kotler 1996, 56).

Kakovost ni draga. Kakovost je zastoj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so neakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni pravilno opravljen že prvič (Crosby 1990, 1). Odjemalcu pomanjkljivosti slabega izdelka povzročajo izgubo časa in denarja: okvare, popravila, hitrejša zamenjava od predvidene, izguba trgovske vrednosti pri preprodaji in tisoč drugih oblik škode. Za podjetje je še usodnejše, da se bo moralo sprijazniti s stroški zaradi izpolnjevanja garancijskih obveznosti, trpel bo tudi njegov ugled. Kupci bodo šli iskat izdelke drugam, ki jim bodo bolj ustrezali. Podjetje pa bo lahko samodejno priznana »vrednost« njegovih izdelkov prisilila, da bo sprejelo prodajne pogoje in/ali čedalje manj donosne cene. Neustrezna kakovost procesov in delovanja podjetja je še resnejši vzrok za prevelike stroške (Jocou in Frederic 1995, 42).

Zadovoljstvo kupcev, dobiček podjetja in kakovost izdelka ali storitve so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Programi za izboljšanje kakovosti običajno prinesejo višje dobičke (Kotler 1996, 56).

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivati napake, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do napak, ter te vzroke odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. V podjetju je treba redno odkrivati vzroke slabe kakovosti, saj le tako lahko obvladujemo izvajalni sistem.

Pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti zahteva nenehne izboljšave in sicer pri posameznikih in pri podjetjih. Posamezniki v podjetju se morajo zavedati, da sami proizvajajo poslovne učinke. Pri posameznikih je pri vpeljevanju celovitega

obvladovanja kakovosti potrebno spremeniti navade ljudi. Vsak posameznik v podjetju mora svoje delo opraviti kakovostno, hitro in s čim nižjimi stroški. Spremembe so potrebne tudi v podjetju. Vsako podjetje opravlja dejavnost, katere rezultat je poslovni učinek, namenjen trgu, naj bo to otipljiv proizvod, ali neotipljiva storitev. Pri podjetju je pomemben proces v njem. Če je proces kakovosten, je tudi poslovni učinek, ki je cilj procesa, kakovosten. V podjetju moramo tako načrtno izboljšati vsa področja delovanja podjetja (obvladovanje stroškov, proizvodnjo, trženje, raziskave, razvoj in drugo). Potrebno je poudariti, da je celovito obvladovanje kakovosti filozofija, ki jo morajo sprejeti vsi zaposleni v podjetju. Gre torej za proces, ki mora biti voden s strani najvišjega managementa (Gatiss 1996, 11).

2.2 Zgodovinski vidiki kakovosti

Dojemanje kakovosti se spreminja s časom in je odvisno tudi od družbenih značilnosti okolja. Definicija kakovosti kot skladnosti s specifikacijami je bila najbolj razširjena v zgodnjem 20. stoletju, ko se je pojavila potreba po množičnih izdelkih, ki so med seboj izmenljivi. Če deli niso ustrezali specifikaciji, potem jih ni bilo možno med seboj izmenjevati in dopolnjevati in tako ni bilo moč proizvesti velikega števila končnih izdelkov. Merjenje kakovosti z uporabo definicije skladnosti s specifikacijami je enostavno. Organizacija lahko spremlja svoje cilje kakovosti glede na to, ali se ujemajo z uvedenimi specifikacijami. Če so potrebe odjemalcev opredeljene s posebnimi zahtevami ali standardi, je skladnost z zahtevami najbolj primerna in najlažje izmerljiva definicija kakovosti. Čeprav so pionirji na področju raziskovanja kakovosti zagovarjali definicijo kakovosti kot skladnosti s specifikacijami, so vztrajali, da je potrebno upoštevati želje odjemalcev, ki na specifikacije vplivajo. Vendar pa orodja in tehnike, ki so jih priporočali, niso ponujale ustreznih rešitev za merjenje želja odjemalcev.

Ob koncu sedemdesetih let preteklega stoletja se je začela burna razprava o tem, ali so tehnike kontrole kakovosti, ki veljajo za otipljive izdelke in ki temeljijo na definiciji skladnosti s specifikacijami, primerne tudi za storitve. Razviti so bili novi koncepti, ki so temeljili na prepričanju, da lahko le odjemalci ocenjujejo kakovost, vse druge ocene so v bistvu brez pomena. Po tem gledanju je kakovost doseganje oziroma preseganje pričakovanj odjemalcev. Opredeljevanje kakovosti kot doseganje oziroma preseganje pričakovanj omogoča managerjem in raziskovalcem tudi vključitev mehkih elementov (npr. prijaznost, pripravljenost pomagati, samozavest, videz), ki so za odjemalca ključnega pomena pri njegovi oceni kakovosti storitev. Doseganje oziroma preseganje pričakovanj je eksterno naravnana definicija kakovosti. Podjetja, ki v upravljanju upoštevajo omenjeno definicijo, verjetno ne bodo prezrla večjih sprememb na trgu, razen če je njihov sistem nadzora neprimeren ali redko uporabljen. Doseganje oziroma preseganje pričakovanj odjemalcev je najbolj kompleksna definicija kakovosti in jo je zaradi tega težko izmeriti. Dejstvo je, da se različni odjemalci tudi različno odzivajo na razne attribute pri otipljivih izdelkih in storitvah (Cvikl 2001, 310).

Kakovost je bila ključna konkurenčna prednost že v osemdesetih letih preteklega stoletja in je še danes. Sredi devetdesetih pa se je kakovost iz strateške prednosti spremenila v konkurenčno nujnost. Številne organizacije, ki niso mogle zanesljivo

dobavljati brezhibnih izdelkov,² niso več resni konkurenti. Zaradi tolikšne pozornosti, namenjene izboljševanju kakovosti v zadnjih petnajstih letih, lahko ta zagotavlja le omejene možnosti za konkurenčno prednost. Odjemalcem se zdi samoumevno, da bodo njihovi dobavitelji delovali skladno s specifikacijo izdelka. Ne glede na to je lahko v določenih panogah ali tržnih segmentih odlična kakovost za podjetja še vedno priložnost za ločevanje od tekmecev (Kaplan in Norton 2000, 96).

2.3 Storitve

V literaturi s področja storitev obstajajo precejšnja razhajanja med avtorji o tem, kaj je storitev. Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *servio* (italijansko *servire*), ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer med drugim: delati za nekoga oziroma služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj 1998, 32).

Opredelitev storitve je odvisna od izhodišča, ki ga pri tem uporabimo. Pravzaprav enotna, splošno veljavna opredelitev, ki bi vsebovala vse vsebinske možnosti koncepta storitev, ni mogoča. Zato ima opredelitev storitev lahko le značaj dogovora.

Mnogi avtorji pri opredeljevanju storitev izhajajo z zornega kota ponudnika, ne pa odjemalca 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.

Dixon in Smith (v Snoj 1998, 32) poudarjata vidik odjemalca storitev. Zanju je storitev ponudnikovo izvajanje aktivnosti, ki odjemalcu daje korist, vezano na spremenjeno delovanje snovnega izdelka oziroma odjemalca samega.

Prav pri storitvah kot procesih, ki so namenjeni menjavi, je uporaba znanj s področja marketinga, zlasti pa marketinški način razmišljanja ključen. Kotler (1996, 464), katerega pogledi na marketing storitev so pogosto citirani v prispevkih na tem področju, opredeljuje storitev kot dejanje ali delovanje, ki jo lahko partnerji v menjavi ponujajo drugim, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posredovanja česarkoli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.

Med posameznimi osnovnimi značilnostmi storitev, njihovo vzorčno-posledično povezanostjo in problemi, ki iz njih izvirajo, ni ostrih meja. Problemi so pravzaprav sami po sebi tudi značilnosti storitev. Lahko ločimo med (Snoj 1998, 36):

- generičnimi značilnostmi storitev in
- izvedenimi značilnostmi storitev.

Generične značilnosti storitev so lastne vsem storitvam. Mednje prištevamo:

- procesnost,
- »neotipljivost« in

² Pojavne oblike izdelkov kot osnovnih predmetov menjave so lahko zelo različne: blago (fizični izdelki), storitve, pravice, ideje, prostori, osebnosti, organizacije (Snoj 1998, 28).

- neobstoynost storitev.

Med izvedene značilnosti storitev sodijo:

- nezmožnost transporta,
- neločljivost od izvajalca,
- sočasnost izvajanja in uporabe,
- neposrednost odnosa med izvajalci in odjemalci,
- prepletanje proizvodnje in marketinga,
- participiranje odjemalcev v izvajanju,
- variabilnost.

Procesnost storitev je osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. V primeru storitev je izdelek pravzaprav proces. Procesi so za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke.

Storitve so dvojno »neotipljive«. Odjemalec jih ne more otipati, ker so dejanja – so torej »fizično neotipljive«. Hkrati pa ima odjemalec težave tudi pri njihovi opredelitvi – so torej tudi »razumsko neotipljive«.

Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova minljivost onemogoča ponudnikom oziroma izvajalcem, da bi jih uskladiščili. Fizične izdelke proizvajamo (pred menjavo), storitve pa izvajamo (v menjavi). Fizične izdelke lahko proizvajamo, ker imajo fizično konfiguracijo, storitve pa izvajamo, ker so procesi.

Večine storitev ni mogoče izvesti na enem mestu in jih nato prenesti drugam. Gre torej za nezmožnost transportiranja večine storitev. Neobstoynost storitev in nezmožnost večine storitev, da bi jih lahko transportirali, povzročata, da je način distribucije storitev običajno neposreden, torej vključuje zgolj izvajalce storitve in odjemalce storitve.

Zaradi njihove procesnosti, nesnovnosti, neobstoynosti in neločljivosti storitev od izvajalca je značilnost številnih storitev, da zahtevajo sočasnost izvajanja in uporabe. Zaradi tega številne storitve zahtevajo hkratno prisotnost izvajalca in odjemalca na istem kraju. Tudi zaradi tega dejstva so ponudniki/izvajalci storitev soočeni s problemi, ki izhajajo iz kompleksnosti odnosov med njimi in odjemalci storitev ter vplivajo na pomen skrbnega oblikovanja procesa izvajanja storitev in skrbnega oblikovanja okolja, v katerem izvajajo storitve.

Sodelovanje odjemalcev pri izvajanju storitev je ključni del sistema izvedbe storitev. Sodelovanje odjemalcev s ponudniki/izvajalci storitev opredelimo z naslednjimi, med seboj različnimi, vendar povezanimi cilji (Bell v Snoj 1998, 43):

- komuniciranje v zvezi z zaznano potrebo,
- ovrednotenje ponujenih »paketov« storitev,
- izbira ustrezne celote predvidenih koristi,
- možna udeležba v izvedbi storitev,
- omogočanje vzratne zveze med izvajanjem storitev in
- izražanje stopnje (ne)zadovoljstva po končanem procesu izvajanja storitev.

Pri storitvah je težko standardizirati njihovo izvajanje toliko bolj, kolikor bolj zahtevajo neposredno prisotnost tako izvajalcev kot odjemalcev in kolikor bolj je zanje značilno, da so človeško intenzivne in visokokontaktne. Takšne storitve varirajo v ravni kakovosti, glede na to, kdo, kdaj, kje in na kak način je udeležen pri njihovem izvajanju.

Zaradi navedenih specifičnih lastnosti kupci težje ocenijo kvaliteto storitve kot izdelka, težje določijo kriterije, ne ocenjujejo le izida ampak tudi potek izvajanja storitve. Za storitve tudi velja, da so kupci veliko bolj vznemirjeni v primeru napake pri opravljanju storitev, saj napako pogosto jemljejo kot osebno žalitev. Pri reševanju napake se odzivajo bolj čustveno, zato je ustrezno odpravljanje napak izjemnega, pogosto odločujočega pomena za storitve.

2.4 Posebnosti kakovosti na področju storitev

Razgrajenost sestavin in značilnosti storitev nakazuje težave pri opredeljevanju kakovosti storitev. Kljub naraščanju pomena je kakovost na področju storitev še vedno neraziskan in neopredeljen koncept. V vsakdanji rabi s kakovostjo ljudje običajno izražajo pohvalo neki storitvi. Toda koncept kakovosti podobno kot mnogi drugi koncepti (na primer: image, ugled, zadovoljstvo) vsebuje kontinuum različnih vrednosti, ki se raztezajo od najslabše do najboljše. Četudi ljudje v vlogi odjemalcev celo razumejo kakovost v pomenu različnih vrednosti, imajo pri njenem opredeljevanju velike težave in v zvezi z njo težko oblikujejo svoje zahteve. Iz številnih raziskav je tudi razvidno, da pri opredeljevanju kakovosti nimajo težav le odjemalci storitev pač pa tudi zaposleni v organizacijah, ki izvajajo oziroma ponujajo storitve (Snoj 1998, 159).

Grönroos (1990, 47) se pri opredelitvi definicije kakovosti storitve ozira na odjemalčeva pričakovanja in navaja šest dejavnikov, ki vplivajo na odjemalčevo zaznavo:

- profesionalizem in sposobnosti (ponudnik storitev mora imeti znanje in sposobnosti za profesionalno rešitev odjemalčevih problemov),
- vedenje in mišljenje (zaposleni v storitveni organizaciji, morajo dati odjemalcu občutek, da so zainteresirani rešiti njegov problem na prijazen in spontan način),
- dostopnost in fleksibilnost (odjemalec mora imeti občutek, da so lokacija, delovni čas in zaposleni tako razporejeni, da bo lahko kar najbolje zadovoljil potrebe),
- zaupanje in zanesljivost (odjemalec mora zaupati zaposlenim, se zanešati na njihove obljube in dejanja),
- zmožnost hitre poprave (odjemalec mora imeti občutek, da v primeru morebitnih težav lahko računa na hitro ukrepanje v zvezi z njimi),
- kredibilnost in ugled (vrednost, ki jo plača odjemalec mora biti enaka tistemu, kar dobi v zameno storitev).

Najpogostejša delitev kakovosti storitev je glede na absolutnost oziroma relativnost njene merljivosti (Snoj 1998, 160) in sicer:

- objektivna kakovost (laboratorijsko ali kako drugače natančno merljivo odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari v primerjavi z določenim standardom),
- subjektivna kakovost (odjemalčeva ocena odličnosti pojava, dogajanja ali stvari).

Zeithamlova (v Peljhan 2003, 9) loči tri vrste kakovosti, glede na možnosti vrednotenja značilnosti storitev:

- iskana kakovost, ki zajema značilnosti fizičnih sestavin storitev (oprema, izvajalci, cena, vonj, ...) in jih odjemalec lahko določi pred porabo storitve,
- izkustvena kakovost, ki zajema značilnosti procesov, ki se dogajajo v menjavi, oziroma izidov teh procesov (prijaznost osebja, okus zaužite hrane, vtis o opravljeni storitvi, ponakupno zadovoljstvo) in
- kakovost zaupanja, ki se nanaša na značilnosti storitev, ki jih odjemalci težko ali pa sploh ne morejo zanesljivo oceniti niti po uporabi, ker odjemalci nimajo primernega znanja (na primer storitev varčevanja).

Glede na čas vrednotenja kakovosti storitev ločimo (Snoj 1998, 161):

- pričakovano kakovost storitev, ki vedno služi kot primerjalni standard za oceno dejanske kakovosti storitev in
- dejansko doseženo kakovost oziroma zaznano kakovost storitev, ki je vedno izid primerjave dejanskih izkušenj s pričakovanimi v zvezi s storitvami.

Razdelitev vidikov opredeljevanja kakovosti je torej veliko oziroma se razlikujejo. Glede na dosedanje opredelitve velja, da je kakovost tisto, kar zaznajo odjemalci, ker so odjemalci tisti, ki usodno odločajo o preživetju in razvoju vsake organizacije. Pri skrbi za kakovost storitev je torej smiselno upoštevati predvsem njihove zaznave. Zatorej ni dovolj, če storitve zadostujejo specifikacijam in so pripravljene za ponujanje oziroma uporabo, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev ali, kar je še boljše, na povečanje ugodja odjemalcev z vidika njihovega sistema vrednot, pričakovanj in sposobnosti zaznavanja. Da bo tako, pa mora organizacija poskrbeti, da bo vsak posameznik kot ponudnik/izvajalec pozitivno povezoval protivrednosti v menjavi s svojim počutjem na delu in z drugimi subjektivnimi dejavniki.

2.4.1 Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev

Zadovoljstvo odjemalcev s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od tega izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti izdelka gre po raziskavah pravzaprav za predvideno pričakovano vrednost izdelka, torej za raven vrednosti izdelka, za katero odjemalci predpostavljajo, da jo bo imel izdelek ob uporabi.

Zadovoljstvo in kakovost na področju storitev sta tesno povezana. Nedvomno je zadovoljstvo odjemalcev s storitvami legitimna sestavina ocene kakovosti storitev. Če jih obravnavamo iz marketinškega zornega kota, je zadovoljstvo s storitvami pravzaprav merilo kakovosti njihovega delovanja (Snoj 1998, 158). Vendar je zadovoljstvo kupcev širši pojem kot kakovost storitev. Zaznavanje kakovosti storitev izhaja iz petih dimenzij kakovosti storitev, medtem ko na zadovoljstvo s storitvijo vplivajo kakovost storitve, cena, situacijski dejavniki in osebni dejavniki. S tega vidika je kakovost storitev sestavina zadovoljstva odjemalcev. Naslednja razlika je, da se zadovoljstvo kupcev izraža le, če kupci izkusijo storitev, medtem ko zaznavanje kakovosti storitev lahko nastane tudi, če kupci niso izkusili storitve (Zeithaml in Bitner 1996, 123-124).

Kakovost storitev odjemalec zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. Zadovoljstvo torej za razliko od kakovosti vsebuje poleg kognitivne tudi čustveno komponento (Potočnik 2000, 182).

Kakovost storitve je po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju (v Snoj 1998, 158) globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste storitev v nekem obdobju uporabe teh storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve. Ko se pri posamezni vrsti storitev določene organizacije – izvajalca storitev kaže konstantno zadovoljstvo odjemalcev v zvezi z ravniyo delovanja teh storitev, lahko govorimo o njihovi dejanski kakovosti.

Zadovoljstvo lahko označimo kot enkratni odjemalčev odziv na potrošnjo, ki predpostavlja predhodno odjemalčevo izkušnjo s storitvijo. Kakovost pa obstaja pred potrošnjo in po njej kot znak izvirnosti, odličnosti in ne temelji na izkušnji. Za zaznavanje kakovosti torej ni potrebna izkušnja s storitvijo oziroma izvajalcem. Odjemalci mnoge ustanove dojemajo kot zelo kakovostne, čeprav nimajo izkušenj z njimi (na primer restavracije in hoteli s petimi zvezdicami). V nasprotju s tem pa je zadovoljstvo popolnoma izkustveno (Oliver 1997, 178-179).

Kljub temu zveza med konceptom zadovoljstva in konceptom kakovosti storitev z vidika potreb odjemalcev ni najbolj razložena. Po ugotovitvi American Society for Quality Control se namreč zadovoljstvo v zvezi z določeno storitvijo oblikuje ves čas njenega delovanja in ne samo v času nakupa. Predpostavljamo lahko, da je zadovoljstvo z določeno storitvijo koncept, ki nastaja tudi skozi učinkovanje izidov delovanja te določene storitve. To učinkovanje pa lahko traja daljše obdobje. Pri dolgotrajnem učinkovanju se vtisi v zvezi s konkretno storitvijo »mešajo« z zadovoljstvom pri uporabi drugih tovrstnih storitev istega ponudnika/izvajalca ter z zadovoljstvom ob uporabi konkurenčnih storitev oziroma izdelkov. Pride torej do prelivanja v določeno raven kakovosti storitev določene storitvene organizacije, ki jo zaznavajo odjemalci. Meje med konceptoma zadovoljstva odjemalcev s storitvami in med kakovostjo storitev, obravnavane z vidika potreb odjemalcev, so zato pravzaprav nedorečene (Snoj 1998, 159).

2.4.2 Dimenzije kakovosti storitev

Dimenzije kakovosti storitev se nanašajo na lastnosti storitev in so del kakovosti storitev oziroma opredeljujejo njeno raven in vsebino. Dejavniki pogosto nastopajo vzajemno in so povezani, kar pomeni, da lahko enega izboljšamo na račun drugega. Različni dejavniki pojasnjujejo, kako si kupci »v svojih glavah« organizirajo informacije o kakovosti storitev.

Najpogosteje uporabljena Parasuraman-Zeithaml-Barryjeva razvrstitev identificira deset ključnih dimenzij kakovosti storitev (v Snoj 1998, 162):

- Zanesljivost, ki vsebuje konsistentnost v izvajanju. Zanesljivost pomeni, da ponudnik/izvajalec pravilno izvaja storitve že prvič.
- Odzivnost vključuje pripravljenost osebja na izvajanje storitev oziroma za pomoč odjemalcem.
- Strokovnost, ki vključuje ustrezna znanja v zvezi z izvajanjem storitev.
- Dostopnost, ki pomeni razpoložljivost storitev in enostavnost stika med odjemalcem in izvajalcem. Vključuje na primer hitro možnost zveze z izvajalcem storitev po telefonu, kratek čakalni čas, primeren odpiralni čas in ustrezno lokacijo.
- Uslužnost, ki vsebuje vljudnost in prijaznost kontaktnega osebja in spoštovanje odjemalcev. V to dimenzijo sodijo na primer uglajeno in urejeno kontaktno osebje.

- Komuniciranje, ki pomeni skrb za obveščenost odjemalcev, skrb za vzratno zvezo oziroma skrb za registriranje reagiranja odjemalcev in uporabo jezika oziroma načina izražanja, ki je odjemalcem razumljiv.
- Zaupanje, ki vsebuje delovanje ponudnika/izvajalca storitev v interesu odjemalcev. K gradnji te dimenzije kakovosti storitev lahko prispevajo na primer ugled organizacije, njeno ime in osebnostne značilnosti kontaktnega osebja.
- Varnost, je skrb za odpravo nevarnosti oziroma tveganj ali dvomov. Vključuje na primer fizično varnost, finančno varnost, zaupnost podatkov.
- Razumevanje in poznavanje odjemalcev, ki predstavlja skrb za nenehno ugotavljanje značilnosti potreb odjemalcev. Pri tem gre na primer za ugotavljanje posebnih zahtev odjemalcev in zagotavljanje skrbi za vsakega posameznika.
- Fizična podpora storitvam zajema snovne sestavine v zvezi s storitvami, kot na primer opremo za izvajanje storitve, zunanjo pojavnost osebja, zgradbe in njihovo opremljenost.

V kasnejših raziskavah so skrčili deset prej omenjenih prekrivajočih se dimenzij kakovosti storitev na naslednjih pet:

- fizično podporo,
- zanesljivost v izvajanju storitev,
- pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev,
- strokovno pooblaščenost osebja in sposobnost razvijati občutke varnosti in zaupanja,
- empatičnost osebja (usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam oziroma sposobnost živeti se vanj).

Zadnji dve dimenziji združujeta v sebi več dimenzij iz predhodne delitve.

2.4.3 Merjenje kakovosti storitev

V okviru managementa kakovosti storitev ima merjenje kakovosti storitev usodno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani odjemalcev. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru managementa kakovosti storitev.

Med najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti spada: vključevanje vodstva v obvladovanje kakovosti, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti in izboljševanje odnosov s kupci. Kakovost poslovnih učinkov je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj kupcev. V želji, da bi podjetja bolje poznala pričakovanja, želje in potrebe svojih potencialnih kupcev, jih mora spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje kakovosti poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost, odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja kupcev glede kakovosti poslovnih učinkov.

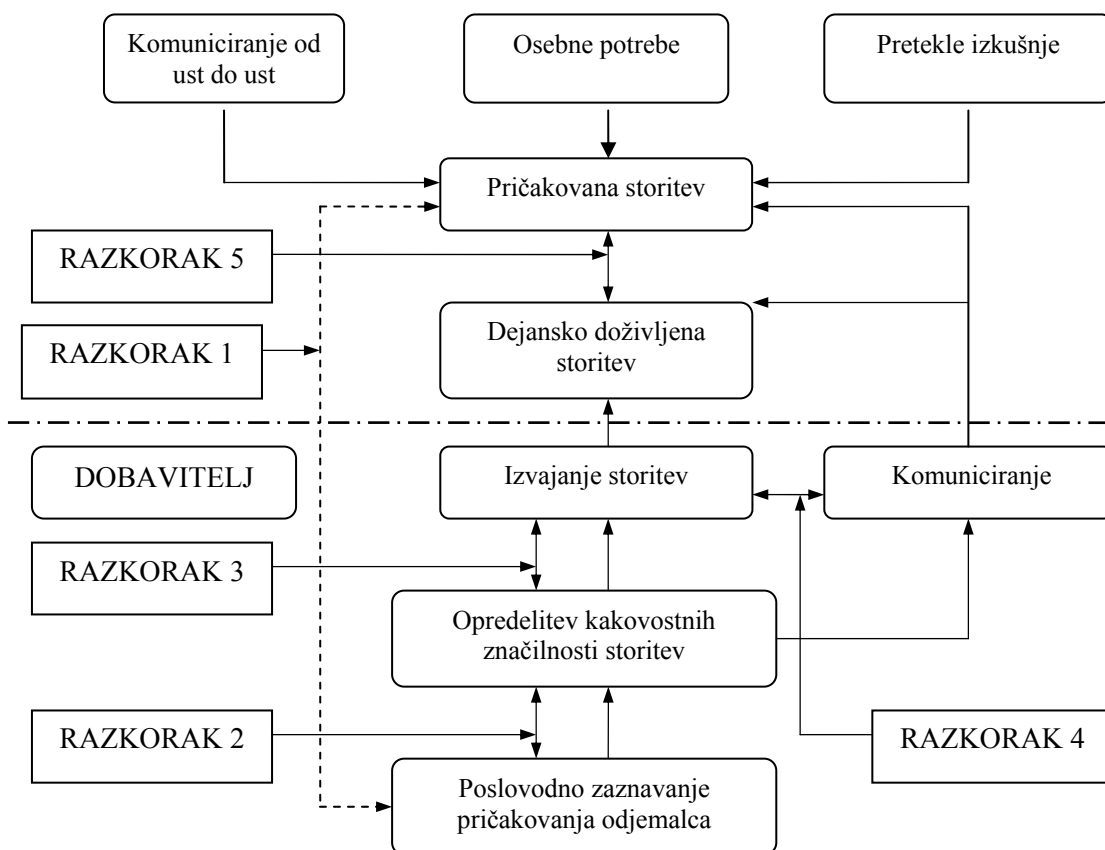
Zaradi pomanjkanja objektivnih meril je za organizacijo najprimernejši pristop za ovrednotenje kakovosti storitev merjenje tega, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev (Snoj 1998, 167). V zadnjem času so raziskovalci v zvezi z merjenjem kakovosti storitev razvili nekaj prijemov, med katerimi velja nedvomno izpostaviti model

merjenja kakovosti storitev, ki so ga v osemdesetih letih razvili Parasuraman, Zeithaml in Bery (1990, 46) na osnovi večletnih reprezentančnih raziskav.

Bistvo modela je v ugotovitvi, kolikšno je odjemalčevo zaznavanje kakovosti storitev oziroma stopnja zadovoljstva z njimi. Le-ta predstavlja razliko med pričakovano in dejansko doživljeno ravnijo storitev, ki je posledica značilnosti štirih razkorakov, ki se pojavljajo v delovanju storitvenih organizacij (slika 2.1). V modelu gre za:

- razkorak 1 oziroma razliko med pričakovanji odjemalca in zaznavanjem teh pričakovanj s strani posloводства organizacije,
- razkorak 2, ki je razlika med zaznavanjem pričakovanj odjemalca s strani posloводства in pretvorb teh pričakovanj v standarde kakovosti storitev,
- razkorak 3 ali razliko med standardi kakovosti storitev in dejansko ravnijo izvajanja storitev,
- razkorak 4 oziroma razliko med dejansko ravnijo izvajanja storitev in tistim, kar organizacija obljublja s pomočjo komuniciranja.

Slika 2.1 Model kakovosti storitev



Vir: Snoj 1998, 70.

Zaznana kakovost storitev je v modelu opredeljena kot razlika med pričakovanji in zaznavami odjemalca (razkorak 5 na sliki 2.1).

Parasuraman, Zeithaml in Berry so razvili tudi lestvico merjenja kakovosti storitev, ki jo zaznavajo odjemalci oziroma lestvico merjenja razkoraka 5 in jo poimenovali

SERVQUAL lestvica. To lestvico sestavljajo številne dimenzije kakovosti storitev, ki so jih avtorji s pomočjo reprezentančnih raziskav oblikovali v prej omenjenih pet značilnih skupin (fizično podporo, zanesljivost v izvajanju storitev, odzivnost, razvijati občutke varnosti in zaupanja ter empatičnost osebja).

Odjemalci si s petimi kriteriji storitev ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. SERVQUAL je tako postal splošni model ugotavljanja kakovosti storitev. Model je sestavljen iz dveh delov, v vsakem anketirani odjemalci storitve odgovarjajo na 22 trditvev. Prvi del meri pričakovanja odjemalcev, kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija, drugi del meri zaznavanje odjemalcev, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja (Hoffman in Bateson 1997, 306-307).

Za obe obliki trditvev največkrat uporabljajo Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami od »zelo se strinjam« na eni strani do »sploh se ne strinjam« na drugi strani. Različne raziskave so pokazale, da se obneseta tudi 5 ali 10 stopenjska lestvica. Vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo naj bi predstavljala merilo kakovosti storitev.

Bistvo doseganja kakovosti storitev je odprava ali kar največje možno zmanjšanje razlike med tem, kaj odjemalec pričakuje in tem, kar zazna, da je dobil. Če bo pričakovana storitev večja od zaznane, potem bo zaznana kakovost storitve manj kot zadovoljiva. Če bo pričakovana storitev enaka zaznani, potem bo zaznana kakovost zadovoljiva, če pa bo pričakovana storitev manjša kot zaznana, potem bo zaznana kakovost več kot zadovoljiva.

Trditve, uporabljene v modelu, ne opisujejo vedno natančno vseh vidikov določene storitve. Storitve se med seboj razlikujejo, zato je potrebno vsako storitev posebej preučiti. Dejavniki modela SERVQUAL so lahko izhodišče za razvijanje in razumevanje dejavnikov za specifično storitev. Pomen posameznih dimenzij storitev se pri vrednotenju kakovosti spreminja odvisno od konkurence, značilnosti komuniciranja, spreminjajočih se okusov odjemalcev in njihove informiranosti (Snoj 1998, 164).

2.5 Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti

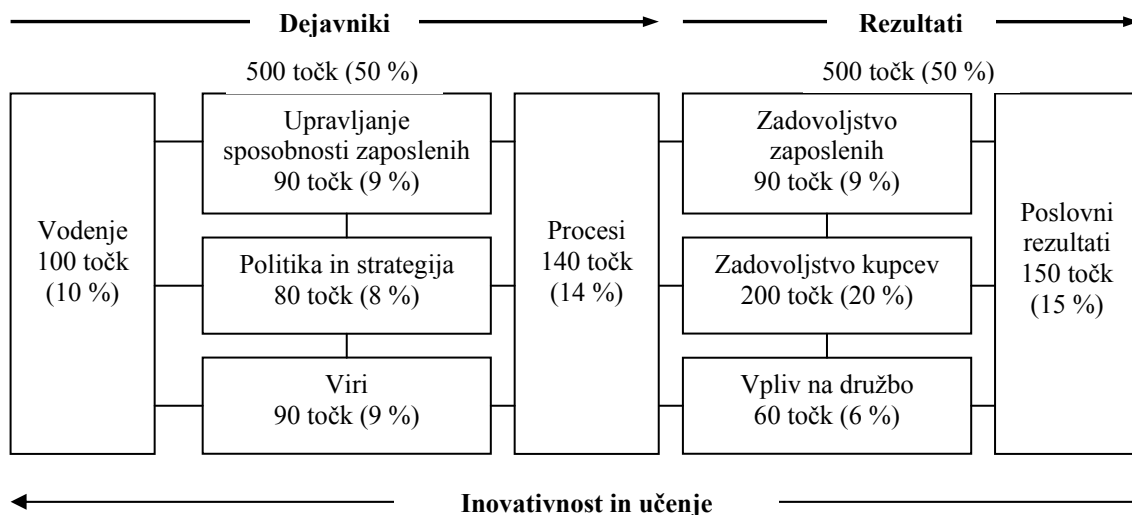
Uvedba modela poslovne odličnosti ima v poslovnem svetu dolgo tradicijo. Demingovo nagrado na Japonskem uporabljajo od leta 1951, ZDA so uveljavile Baldridgeovo nagrado leta 1987, v Evropi pa smo dobili Evropsko nagrado leta 1991 (European Quality Award). Namen nagrade je izboljševati položaj zahodno evropskih podjetij na svetovnih tržiščih s pospeševanjem strategije kakovosti in za spodbujanje razvoja kakovosti (Kralj 2003, 245). Vse tri nagrade temeljijo na (Kovač, B. 2002, 803):

- predpisanem protokolu sistemskih elementov presoje (struktura nagrade, pomembnost posameznih meril),
- samooceni zaposlenih v organizaciji in na zunanji presoji s pomočjo standardiziranih meril,
- oceni končne vrednosti, ki pomeni merilo globalne poslovne odličnosti in konkurenčnega primerjanja.

Evropski sklad za kakovostni management (v nadaljevanju EFQM) je prvič podelil priznanja za kakovost leta 1992. V številnih državah je model podlaga za podeljevanje nacionalne nagrade za kakovost, tudi v Sloveniji. Model EFQM je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej

določeni. Evropska nagrada ima teoretično 1000 točk in pomeni sistem kompleksnega vrednostnega poslovanja na devetih poslovnih področjih (slika 2.2).

Slika 2.2 Evropski samoocenitveni model poslovne odličnosti



Vir: Žurga 2001, 36.

Model EFQM temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s katerim podjetja razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegli zastavljene cilje. Vsak od devetih elementov v modelu je kriterij, ki se ga lahko uporabi pri ocenjevanju napredovanja podjetja pri uveljavljanju celovitega obvladovanja kakovosti. Rezultati se nanašajo na to, kaj je podjetje doseglo in kaj dosega. Dejavniki se nanašajo na to, kako podjetje dosega te rezultate. Cilj samoocenjevanja sistema celovitega obvladovanja kakovosti in programa izboljšav je pregledati vsakega od devetih kriterijev ter nato osvojiti ustrezne strategije za stalno izboljševanje poslovanja.

Največja prednost modela poslovne odličnosti so evropsko primerljive ocene poslovanja, ki obravnavajo vsa ključna managerska področja. S to analizo lahko organizacija določi veliko poslovnih področij, na katerih so mogoče izboljšave in spremembe poslovanja. Temeljna slabost modela pa je izrazito kvalitativna ocena, polna subjektivnih vrednostnih opredelitev, ki pogosto niso povezane z obstoječimi standardiziranimi finančnimi izkazi poslovne uspešnosti (Kovač, B. 2002, 804).

2.6 Sistem vodenja kakovosti po standardih ISO 9000

International standard organization (v nadaljevanju ISO) – mednarodna organizacija za standardizacijo je že v 80-tih letih izdala prvo verzijo standardov. Standardi serije ISO 9000 predpisujejo minimum zahtev, ki jih mora zadovoljiti sistem kakovosti, obsegajo razumljive koncepte in smernice za vodenje kakovosti. Najpomembnejši standardi te družine, ki so bili leta 2000 temeljito spremenjeni, so:

- ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti - Temeljne opredelitve in slovar. Ta standard opredeljuje definicije izrazov, ki se nanašajo na kakovost ter temeljne principe sistemov vodenja kakovosti.
- ISO 9001:2000 Sistem vodenja kakovosti – Zahteve. Opredeljuje splošne zahteve za sistem vodenja kakovosti. Je osnova v sistemu certificiranja.
- ISO 9004:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Vodila za izvajanje izboljšav. Ta standard širše opisuje zahteve v sistemu vodenja kakovosti, s katerimi lahko dosegamo stalne izboljšave.

ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli (Pivka 2000, 43-46):

- sistem vodenja kakovosti,
- odgovornost vodstva,
- vodenje virov,
- realizacija proizvoda,
- merjenje, analize in izboljševanje.

Snovalci standardov so skrbno analizirali izkušnje svetovnih organizacij, načela, ki jih vodijo pri njihovem delu. Na tej osnovi so oblikovali osem načel vodenja kakovosti, na katerih sta zasnovana ISO 9001:2000 in 9004:2000 (Novak 2001, 12-14):

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k vodenju,
- nenehno izboljševanje,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

Pri razvoju standardov so bila v večji ali manjši meri upoštevana vsa načela. K izboljšavam standarda največ prispeva upoštevanje naslednjih načel: osredotočenost na odjemalce, procesni pristop, nenehno izboljševanje.

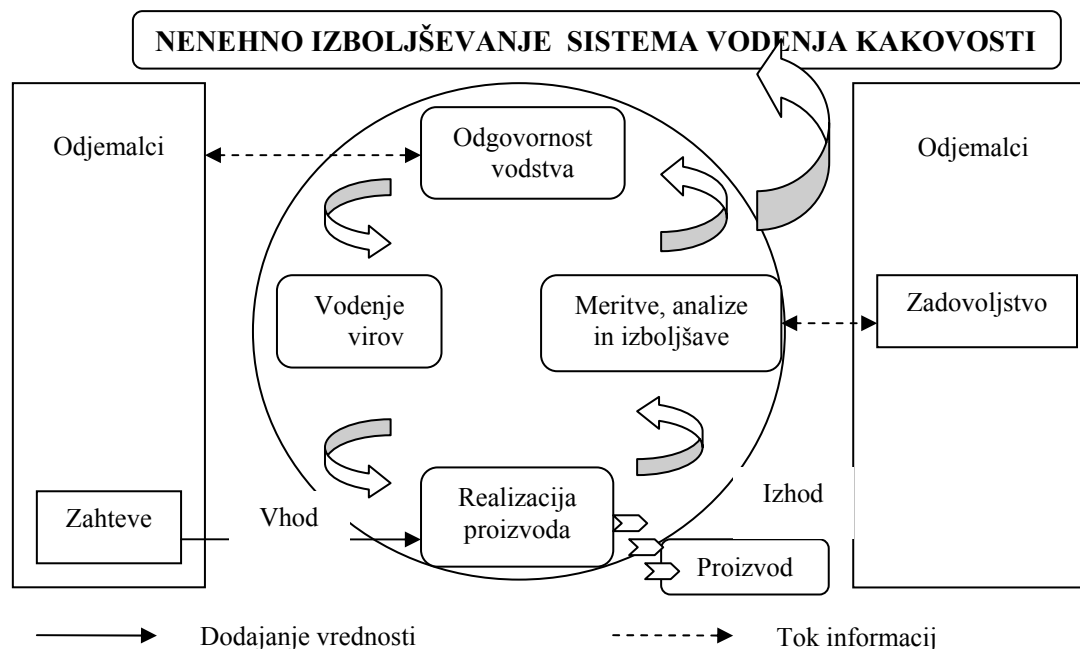
Osredotočenost organizacije na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev, ki se vračajo oziroma povečujejo naročila, širijo krog odjemalcev in ugled organizacije, bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Zato mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj osnovni motiv ter središče pozornosti in aktivnosti organizacije (Novak 2001, 17-18).

Uporaba procesnega pristopa je odločilno vplivala na zasnovo in vsebino zahtev družine standardov ISO 9001:2000. Poleg ostalih priložnosti je takšna zasnova standarda omogočila bolj logično in bolj razumljivo zaporedje zahtev (slika 2.3).

Vodstvo je odgovorno, da so usmeritve in cilji organizacije nedvoumno določene in zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov. Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev, saj so le zadovoljni odjemalci zagotovilo za dolgoročno uspešen razvoj organizacije. Zato vodstvo zadovoljstvo odjemalcev skrbno spremlja in meri, analizira povratne informacije, ugotavlja

priložnosti za nenehno izboljševanje in na tej osnovi nenehno izboljšuje proizvode, procese in sisteme (Novak 2001, 22).

Slika 2.3 Procesno zasnovan model sistema vodenja kakovosti



Vir: Novak 2001, 22.

Zahteve odjemalcev se stalno spreminjajo in postajajo vse bolj kompleksne, zato jim organizacija lahko uspešno sledi le ob stalnem učenju in razvijanju sposobnosti ljudi, zagotavljanju potrebnih virov in nenehnem izboljševanju proizvodov in procesov.

Demingov krog stalnih izboljšav, bolj poznan kot krog PDCA (plan, do, check, act), uporablja večina uspešnih organizacij kot osnovo procesa nenehnega izboljševanja. PDCA - pristop lahko na kratko opišemo na naslednji način (Novak 2001, 28):

- planiraj (Plan) - določi cilje in procese, ki so potrebni za doseganje rezultatov v skladu z zahtevami odjemalcev in politiko organizacije,
- izvedi (Do) - izvajaj procese,
- preveri (Check) - nadzoruj in meri procese in proizvode glede na politiko, cilje in zahteve za proizvod ter poročaj o rezultatih,
- ukrepaj (Act) - ukrepaj tako, da se zmogljivosti procesov nenehno izboljšujejo.

Osnovni namen izboljšav je na primer izboljšanje kakovosti proizvoda, učinkovitosti procesa, uspešnosti sistema, kar posledično pomeni tudi večje zadovoljstvo odjemalcev. O procesu nenehnega izboljševanja govorimo torej takrat, ko način vodenja, vključenost zaposlenih in kultura v organizaciji spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih skladno s postavljenimi prioritetami tudi uresničujejo (Novak 2001, 29).

3 UPRAVLJANJE KAKOVOSTI KOT DEL RAZVOJA SLOVENSKE DRŽAVNE UPRAVE

3.1 Državna uprava kot del javnega sektorja

Države izvajajo državno oblast po različnih načelih delitve državne oblasti. V Sloveniji velja načelo delitve oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno vejo oblasti. V okviru zakonodajne veje oblasti se izdajajo ustava, zakoni ter drugi najvišji pravni akti, kar določa pravne podlage in okvir za opravljanje drugih državnih funkcij. Izvršilno funkcijo opravljajo vlada in upravni organi zlasti z izvajanjem zakonov in politike. Sodno oblast izvajajo sodišča.

Državna uprava RS je natančneje definirana v Zakonu o državni upravi.³ Prvi člen zakona definira položaj državne uprave kot del izvršilne oblasti RS, katera izvršuje upravne naloge. Uprava opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov. Vlada vodi in usmerja državno upravo prek ministrstev. Izvršilno funkcijo oblasti tako izvaja vlada kot zgornji, politični del, spodnji, strokovni del pa je uprava.

Pojmi državna uprava, javna uprava in javni sektor niso enotno definirani ne v zakonodaji, ne v teoriji. Še najmanj je sporen pojem državne uprave, pojem javne uprave pa moramo razumeti v ožjem in širšem pomenu. Pojem državne uprave je ožji od pojma javne uprave, saj javna uprava zajema poleg državne uprave tudi lokalno samoupravo, pravne osebe javnega prava, ki so nosilci javnih pooblastil in druge nosilce javnih pooblastil. To lahko opredelimo kot javno upravo v ožjem pomenu⁴ in je povezan zlasti z izvršilno vejo oblasti. Nekateri pa javno upravo razumejo širše, tudi izven povezave z izvršilno vejo oblasti. Tako razumemo javno upravo v širšem pomenu, ki zajema ne le omenjene organe in pravne subjekte, povezane predvsem z izvršilno vejo oblasti, ampak še organe povezane z zakonodajno in sodno vejo oblasti ter vse pravne osebe javnega prava.

Za organizacijo državne uprave kot del javnega sektorja, na centralni in na lokalni ravni, veljajo nekatere značilnosti (Žurga 2001, 10-11):

- odzivajo se na strategije in politike, ki so zunaj njihovega neposrednega nadzora ter so izpostavljeni nenadnim in dramatičnim spremembam,
- zadovoljujejo številne stranke, ki v tej vlogi ne nastopajo vedno prostovoljno,
- so (lahko) omejene pri izbiri svojega »trga« oziroma svojih skupin odjemalcev,
- dotikajo se potreb posameznikov in jih uravnavajo s potrebami skupnosti, uravnavajo razmerja med odjemalci in ne odjemalci storitev, uravnavajo prednosti s slabostmi,

³ Uradni list RS, 52/2002.

⁴ Tako javna upravo sestavljajo na dan 25. 06. 2003:

- državna uprava: 22 vladnih služb, 14 resornih ministrstev, 54 organov in organizacij v sestavi ministrstev (nekateri z območnimi enotami), 58 upravnih enot;
- uprave 193 samoupravnih lokalnih skupnosti in
- paradržavne organizacije (7 javnih agencij, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Zavod za zdravstveno zavarovanje, Zavod za zaposlovanje, Zavod za gozdove in drugi javni zavodi nalogami ter javni skladi (Vlada RS 2003, 11).

- svoje storitve zagotavljajo v političnem okolju ter uravnovešajo politične potrebe z zahtevami strank.

Organizacije državne uprave delujejo na podlagi monopola in se zato trudijo zaščititi se pred pritiski ter oblikujejo določila in pogoje glede storitev, ki jih zagotavljajo. Samoregulativnih mehanizmov navadno nimajo vgrajenih, imajo pa državne uprave dve regulativni sili, ki lahko nadzirata in/ali izvajata pritisk nanje: to so državljani in vlada, ki ji je državna uprava podrejena. Vlada dejansko ureja državno upravo in posreduje med državno upravo in družbo.

3.2 Novi javni management

Vedno bolj se uveljavlja prepričanje, da je učinkovit management v javnem sektorju in državni upravi javna dobrina, katerega temeljna naloga je smotrna poraba javnih virov. Da bi lahko v javni sektor, kljub njegovi specifični vlogi, vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega managementa, ki so nastajala v dolgih desetletjih intenzivnih proučevanj, se je v drugi polovici 80-ih let 20. stoletja pričela oblikovati nova miselnost o managementu v javnem sektorju, pod skupnim imenom novi javni management (New Public Management).⁵

Bistvo novega javnega managementa je prepričanje, da je potrebno in možno v delovanje javnega sektorja uvesti omejena načela in pozitivne izkušnje managementa iz zasebnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomiko poslovanja, faze managerskega procesa, delovne metode in tehnike, podjetniško-poslovni način razmišljanja, usmerjenost k ljudem (tako k odjemalcem kot zaposlenim), poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, določitev odgovornosti za rezultate ter povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni. Uvajanje prvin novega javnega managementa pomeni (Žurga 2001, 49-50):

- usmerjenost k rezultatom,
- usmerjenost k strankam,
- prenova delovnih procesov,
- nova organiziranost in novi načini vodenja,
- uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta,
- povečevanje učinkovitosti in uspešnosti,
- delegiranje in povečevanje avtonomije,
- prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem,
- opredelitev in razmejitev odgovornosti,
- vzpostavitev tekmovalnosti.

Vse naštetе prvine novega javnega managementa so tesno medsebojno povezane. Sprememba ene prvine sistema lahko vodi k spremembi sistema kot celote ter k opredelitvi novega načina delovanja. Navedene značilnosti naj bi omogočile ne samo sodobnejšo organiziranost in delovanja uprave, temveč tudi finančne učinke, ki pa so dolgoročni. Dolgoročnost učinkov (ne samo finančnih) uvedenih sprememb pri

⁵ Ali tudi: novo upravljanje javnega sektorja.

delovanju v upravi zahteva ustrezno pripravo ljudi na spremembe, tistih, ki so pri spremembah udeleženi, kot tudi širše javnosti (Žurga 2001, 52).

3.3 Novi pristopi za upravljanje in delovanje državne uprave

Evropske države v zadnjih letih poskušajo reformirati državno upravo v smislu učinkovitosti in gospodarnosti. Slovenija se priključuje tem smernicam in se trudi, da bi ponudila državljanom čim boljši servis svojih storitev. Uvajanje novega načina upravljanja v javno upravo zahteva jasne določitve ciljev delovanja, natančno alokacijo sredstev in razvoj kazalcev merjenja delovanja javne uprave oziroma kazalcev učinkovitosti (Carter, Klein in Day 1995, 5).

Za doseg te ciljev smo priča vedno večjemu uvajanju sprememb in novosti pri delovanju državnih uprav, po zgledu delovanja organizacij v zasebnem sektorju. Kljub razlikam med organizacijami javnega in zasebnega sektorja in razlikam v njihovem okolju pa je v državno upravo mogoče vgraditi nekatere prvine managementa iz zasebnega sektorja in tudi na ta način izboljšati njeno učinkovitost. Pojavljajo se novi vzorci organizacije in postopkov za prilagoditev uprave spreminjajočemu se okolju.

Z delovanjem in upravljanjem organizacij v državni upravi se ukvarja javni management. Ta pojem se pojavlja šele v literaturi zadnjih dvajsetih let, prej se je s tem področjem ukvarjala administracija v javni upravi oziroma javna administracija. Pojma temeljita na različnih izhodiščih: osrednji dejavnik javne administracije je birokrat, nosilec javnega managementa je poslovnež. Birokratski model je deloval dolgo časa, ne zaradi svoje učinkovitosti, pač pa zato, ker je reševal osnovne težave, ki so jih ljudje želeli rešiti,⁶ vendar je Rozmanova (2002, 75) glavna kritika modela ta, da birokrati začnejo delovati zaradi pravil in ne zaradi odjemalcev, in drugič, da v spremenjenem okolju ni možno smiselno postavljati in upoštevati pravil.

Uvajanje managementa v javno upravo je torej zahtevalo in povzročilo redefinicijo vloge in statusa birokrata, posledično pa tudi celotnega sistema javne uprave. Manager namreč za svoje delovanje potrebuje bistveno več maneverskega prostora, saj s svojim podjetniškim in inovativnim delovanjem aktivira skrite zmožnosti,⁷ medtem ko je birokrat le dosleden in pasiven izvajalec predpisov.

Organizacije v državni upravi lahko opredelimo kot poslovne sisteme, ne glede na to, da izraz »poslovni« asocira na organizacije v zasebnem sektorju. V poslovnem sistemu poteka izvajanje poslovnega procesa. Poslovni proces je tisti delovni proces, ki je usmerjen v ustvarjanje poslovnih učinkov – proizvodov in storitev. Za poslovne sisteme sta bistveni dve skupini dejavnosti: usklajevanje poslovnih dejavnosti in razporejanje virov poslovnega sistema oziroma družbe.

Pri proučevanju organizacij v državni upravi se procesni vidik delovanja organizacij vedno bolj uveljavlja. Vedno bolj omejeni viri, predvsem finančni, narekujejo, da ne obravnavamo več teh organizacij po načelu »črne škatle« z vhomom, procesom in izhodom, kjer vhod pomeni predvsem obseg proračunskih sredstev, izhod

⁶ Posebej se je ta model izkazal med intenzivnimi krizami in med svetovnimi vojnami. V krizi so cilji namreč jasni in deljeni, naloge so jasno usmerjene in praktično vsak je pripravljen prispevati za »skupno stvar«.

⁷ Manager je vsaka oseba, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovaje organizacije. Dejavnost managerja obsega poslovanje, ki zadeva poslovanje organizacije, in vodenje, ki zadeva ljudi. (Tavčar 1999, 42).

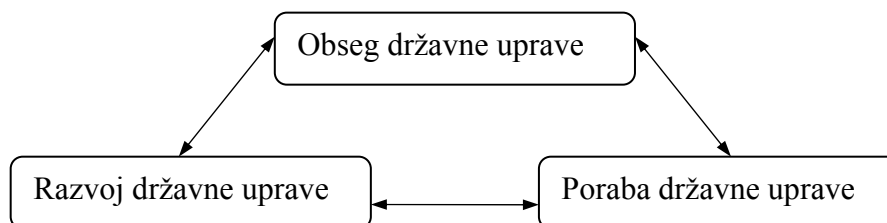
rezultate teh organizacij, proces pa nas ne zanima, pač pa da gledamo na proces kot tisto kategorijo, ki jo je možno organizirati tako, da bo razmerje med vhomom in izhodom kar najugodnejše (vidik učinkovitosti) ter da izhod pomeni tudi doseganje postavljenih ciljev v čim večji možni meri (vidik uspešnosti).

Zahteve in pritiski na državno upravo sprožijo preverjanje obsega državne uprave – njene vloge, njenih funkcij, nalog, organiziranosti, metod dela. To se kaže na novih načinih delovanja in zagotavljanja storitev državne uprave ter posledično v izboljšani učinkovitosti in prihrankih, oziroma obratno: manjši obseg razpoložljivih finančnih sredstev zahteva razvoj novih načinov delovanja, izvajanja, zagotavljanja storitev in tudi nove storitve, kar se zrcali na vlogi, funkcijah in nalogah državne uprave.

Vse naštetu vodi v povečevanje uspešnosti in učinkovitosti z uvajanjem različnih sprememb. Ker uresničitev vsake spremembe zahteva čas, razvoj in spreminjanje vhodnih parametrov, ki spremembe sprožijo, se ob tem, ko neko spremembo uresničimo, spet srečamo z novimi zahtevami in pritiski, ki sprožijo ponovitev cikla.

Model izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave je enostaven, kar poudarja njegovo izrazno moč. Bistvo modela izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave je v uravnavanju obsega državne uprave, obsega potrebnih finančnih sredstev za njegovo delovanje ter razvoja celotnega sistema. Tri prvine modela izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave so v tesni medsebojni povezanosti in vplivajo druga na drugo kot vidimo na sliki 3.1.

Slika 3.1 Model izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave



Vir: Žurga 2001, 31.

Pri izboljševanju kakovosti svojega delovanja in storitev organizacije državne uprave uvajajo sisteme kakovosti, ki podpirajo postopne spremembe v poslovanju. To je alternativa uvajanja nenadnih sprememb oziroma popolne prenove. Spremembe, ki jih v poslovanje uvajamo, zahtevajo namreč tudi spremembo organizacijske kulture, ta pa se ne zgodi čez noč. S tega vidika je uvajanje postopnih sprememb lažje izvedljivo, saj gre za proces, ki ga v celotnem trajanju podpremo z ustreznim vodenjem, motiviranjem sodelavcev in ustvarjanjem ugodne organizacijske klime.

Organizacijski razvoj se vedno bolj usmerja k vedenju o učenju, inoviranju, prilagajanju in stalnim spremembam pri odzivanju na naraščajoče spremembe v tehnologiji, družbi, gospodarstvu in politiki. V okolju stalnega spreminjanja je prav organizacijska kultura tista prvina, ki jo je najtežje upravljati. Učenje organizacije, organizacijskega razvoja in načrtovanih sprememb ne moremo razumeti brez upoštevanja kulture kot primarnega izvora odporom do sprememb.

Organizacije v državni upravi morajo pri svojem upravljanju upoštevati dinamiko in vedno večjo kompleksnost okolja, v katerem delujejo. Upravljanje v spreminjajočem se okolju imenujemo strateško upravljanje. V splošnem strateško upravljanje razdelimo v dve fazi: strateško planiranje in implementacija strategije.

Organizacije opredeljujejo svoje planske cilje, ki jih želi organizacija doseči, to so povsem določeni cilji, in to po obsegu (velikosti) in po času. Podlaga za postavitev planskih ciljev je opredelitev poslanstva organizacije. Pomembno je, da je poslanstvo opredeljeno dovolj jasno in da je razumljivo vsem.

3.4 Strategija razvoja slovenske uprave 2003-2005

Namen strategije je bil na enem mestu opredeliti vse dotedanje in prihodnje posamezne dejavnosti, projekte in zakonodajo ter parcialne strategije, ki zadevajo modernizacijo slovenske uprave, da bi bile jasne prioritete nadaljnjega razvoja, delo bolj transparentno in koordinacija okrepljena.

Temeljni poudarek razvoja javne uprave v prvem desetletju po osamosvojitvi je bil na izgradnji institucij javne uprave ter utrjevanje sistemov državne uprave, lokalne samouprave in javnih uslužbencev. Nadaljnji razvoj, ki je v določeni meri že stekel, pa bo moral biti usmerjen predvsem v povečevanje učinkovitosti javne uprave, njene odprtosti in preglednosti, kakovosti njenih storitev in v večje zadovoljstvo državljanov in pravnih oseb kot odjemalcev storitev javne uprave.

Ta strategija je razdeljena na dva dela. Prvi del se nanaša na celoten javni sektor in je splošnejši. Obravnava vprašanja statusnih oblik, plač in proračuna oziroma konkretnije modernizacijo javnih zavodov in javnih podjetij, racionalizacijo zaposlovanja in vzpostavitev enotnega plačnega sistema v javnem sektorju.

V drugem delu strategije so opredeljeni podrobnejši cilji in prioritete dejavnosti razvoja javne uprave glede uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti, uslužbenskega sistema in sodobnega upravljanja kadrovskih virov ter optimizacije poslovnih procesov in sodobne organizacije uprave. Posebej so v strategiji opredeljena prednostna področja razvoja slovenske državne uprave in lokalne samouprave, ki so:

- upravljanje kadrovskih virov,
- funkcionalno in organizacijsko prestrukturiranje javne uprave,
- poslovni procesi v upravi in e-uprava,
- upravljanje kakovosti in usmerjenost javne uprave k odjemalcu,
- odprta javna uprava in
- povečanje gospodarnosti in učinkovitosti porabe javnofinancijskih sredstev ter uspešnosti poslovanja sektorja država.

V okviru te strategije je opredeljena vizija Vlade RS, in sicer oblikovanje take javne uprave, ki bo delovala po načelih zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k odjemalcu, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti ter bo pri tem dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije (Vlada RS 2003, 14).

3.5 Politika kakovosti slovenske uprave

Politika kakovosti so temeljne usmeritve, cilji in vrednote glede kakovosti, ki veljajo v organizaciji in je zato zelo pomemben element poslovanja tudi v upravi. Glede na to, da slovenska javna uprava sodi med sodobne evropske uprave, se kot taka zaveda

predvsem potrebe po stalnem izboljševanju v smislu prilagajanja potrebam odjemalcev. Zato predstavlja področje spodbujanja, upravljanja in razvoja kakovosti/odličnosti v upravi enega temeljnih stebrov reforme slovenske uprave od leta 1996 dalje. Navedeno je bilo potrjeno tudi ob sprejemu Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 leta 2003. Zavedajoč se navedenega, je Vlada RS oktobra 1996 sprejela posebno krovno izjavo o Politiki kakovosti v državni upravi, ki temelji pretežno na približevanju in izpolnjevanju zahtev evropskih standardov in posebej standarda ISO 9001. Sama izjava je bila deklarativnega značaja, za konkretne upravne organe pa je pomenila referenco za lastna prizadevanja na področju kakovosti. Izjava kot taka je še vedno ali celo bolj kot kdajkoli na mestu, vendar je čas terjal njeno posodobitev.

Revizija Politike kakovosti je vključena tudi v vladni program za učinkovit vstop v Evropsko unijo. Dokument je prav tako povezan z drugimi globalnimi dokumenti, kot so Evropska vizija kakovosti, Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije, Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, Proračunski memorandumi, pa tudi z načeli in določbami temeljne slovenske zakonodaje, zlasti so to Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih, Kodeks o ravnanju javnih uslužbencev in drugimi.

Vsebina in usmeritve politike kakovosti so sistemska podlaga za uporabo in uvajanje sodobnih orodij celovitega obvladovanja kakovosti v organih javne uprave. Letej je potrebno ponuditi in jo opozoriti tudi na orodja, s katerimi se bodo lažje določili cilji in smer uravnoteženega razvoja (CAF, EFQM), in orodja, s katerimi se bodo lažje dosegli cilji in obvladovali kakovost (standardi vodenja kakovosti ISO 9001). Poudarjena je tudi možnost uporabe alternativnih orodij.

Politika sicer izhaja iz globalnih, vsem standardom in modelom lastnih temeljnih konceptov kakovosti in na splošno vrednot sodobne evropske uprave, kot so naravnost na odjemalca, voditeljstvo in stanovitnost namena, razvijanje partnerstva, razvoj in vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate, tudi gospodarnost delovanja. Politika kakovosti vključuje temeljna načela po Zakonu o državni upravi (Uradni list RS, 52/02 in 83/03), to so zakonitost, samostojnost, politična nevtralnost, nepristranskost, odgovornost, odprtost. Dodan je element etičnosti. Upoštevanje teh vrednot pomeni, da slovenska uprava kot ključni akter družbenega razvoja skrbi za varno ter kakovostno življenje v RS.

Sprejem Politike kakovosti za posamezne organe pomeni obveznost upoštevanja skupnih smernic, oblikovanje lastne politike kakovosti na ravni individualnega organa in seznanitev zaposlenih ter odjemalcev z obema politikama. Ker Politika kakovosti ni normativni akt in ker implicira stalne izboljšave, skrbi glede na delovno področje in v skladu s Strategijo nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 za njeno implementacijo Ministrstvo za javno upravo, pri čemer pri oblikovanju poročil, stališč in ukrepov sodeluje z drugimi ministrstvi oziroma organizacijami.

3.6 Merjenje kakovosti državne uprave

Čemu meriti kakovosti? Na vprašanje lahko odgovorimo z vprašanjem – kako sicer razlikovati uspeh od neuspeha, kako nagraditi uspeh, ne pa pomotoma neuspeh, kako popraviti napake in se učiti iz njih, če ne vemo, kaj napake so, kako pridobiti javno podporo, če ne znamo pokazati lastnih rezultatov? Trg zasebne organizacije sili v merjenje zaradi nuje po preživetju in nadalje konkurenčnosti kot pogoju ustvarjanja

dobička. V javni upravi pa zaradi specifične situacije monopola ta razlog odpade. Pa vendar težimo k boljšemu delu zaradi manjšega dela proračuna, ki je na voljo za javno porabo, zaradi zahtev okolja in nazadnje zaradi lastne proaktivne naravnosti k boljšemu, pri čemer zaradi pomanjkanja možnosti uvedbe tržnih mehanizmov v javni sektor, ki bi neuspešne dele izločal sam, poznamo kot analogni mehanizem zasebni konkurenci merjenje uspešnosti in učinkovitosti oziroma ocenjevanje kakovosti.

V javni upravi je merjenje rezultatov oteženo zaradi storitvene dejavnosti, dolgoročnih ciljev, katerih (ne)izpolnitev se bo pokazala v nedoločenem času, neznanega razmerja med vhodi (inputom) in izhodi (outputom) ter nemerljivih rezultatov zaradi nedorečenosti, kaj izhodi (outputi) so.⁸ Najširša definicija kakovosti storitve določa storitev kot kakovostno, če opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe odjemalca. Kakovost upravnega dela pa vendarle razumemo kot celotni zbir pokazateljev, ki se ne kaže le skozi (ne)zadovoljstvo strank, kot bi morda poenostavljeno mislili, ampak tudi skozi skladnost s specifikacijami, standardi, izpolnjevanje zastavljenih ciljev, ekonomičnost poslovanja, zadovoljstvo zaposlenih, ugotavljanje različnih oblik nadzora in drugo. V državni upravi to pomeni po eni strani skladnost delovanja s sprejetimi predpisi in po drugi strani skladnost delovanja s pričakovanji državljanov, to je strank državne uprave.

Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti so najbolj uspešni modeli, ki so bili razviti na podlagi celovitega obvladovanja kakovosti, prenove procesov ali tako imenovanega reinženiringa oziroma kar na splošno na podlagi načel novega javnega managementa. Izboljševanje kakovosti storitev in delovanja državne uprave je torej v neposredni povezavi z njeno učinkovitostjo. To so kot najbolj uporabljani standardi ISO, evropski model poslovne odličnosti (EFQM) in drugi. Kot pristop z največ rezultati velja na podlagi uporabe splošnih modelov primerjalna analiza (Benchmarking), ki predstavlja pregled in posnemanje najuspešnejših subjektov v določeni primerljivi panogi ali kar v celoti glede postopkov in procesov dela. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo podpira uvajanje postopnih sprememb v poslovanje.

Del projektov kakovosti v prenovi delovanja slovenske javne uprave poteka po načelu »od zgoraj navzdol«, del »od spodaj navzgor«. V prvi sklop sodijo na primer standardiziran nabor minimalnih dobrih praks v Uredbi o načinu poslovanja s strankami, organizacija konferenc o kakovosti, poslovni odličnosti in dobrih praksah, centralni javni razpis za izbiro najbolj ugodnega ponudnika za pridobitev certifikata ISO 9000:2000 na upravnih enotah, in drugo. V drugem delu prednjačijo prizadevanja posameznih upravnih organizacij na področjih pridobivanja certifikatov ISO ali pilotskega sodelovanja pri priznanju RS za poslovno odličnost.

Na podlagi načel uspešnosti in učinkovitosti se upravljanje in spodbujanje kakovosti v upravi na evropski ravni šteje kot ena izmed skupnih dejavnosti, kar se med drugim izraža v delovanju posebne delovne skupine IPSG (Inovative Public Services Group). Delo IPSG se nanaša na kakovost v njeni osnovni definiciji, ki izhaja iz odnosa med upravo in njenimi odjemalci. V zadnjih letih delovanja se je skupina posvečala predvsem razvoju Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju -

⁸ Zaradi težavnosti merljivosti vladnih aktivnosti se vladna dejavnost meri z indikatorji obsega dejavnosti, kot so vsota vladnih izdatkov (absolutno ali v deležu od bruto domačega produkta), obseg vladnih nakupov dobrin in storitev z izločitvijo transfernih plačil in seveda število zaposlenih, vendar ti kazalci o rezultatih in učinkovitosti vlade povedo bolj malo ali nič (Ferfila 1997, 151-152).

model CAF (Common Assessment Framework), organizaciji konferenc o kakovosti v evropskih javnih upravah in instrumentom za primerjanje (Benchmarking).

3.7 Upravna enota

Družbene spremembe, katerih del je bila tudi uvedba lokalne samouprave, so zahtevale drugačno organiziranost državne uprave. Ta se kaže v ustanovitvi oziroma preoblikovanju dela bivših občinskih upravnih organov v upravne enote. Te opravljajo upravne naloge, ki jih je zaradi njihove narave treba organizirati teritorialno. 58 upravnih enot deluje po enotnih merilih, vendar ne kot oblastne enote, ampak kot servis državljanov.

Območja upravnih enot določi vlada z uredbo.⁹ Upravna enota se ustanovi za območje ene ali več lokalnih skupnosti. Lahko je torej ena upravna enota za eno občino (na primer Koper), ali pa ena upravna enota za več občin (na primer Ptuj), tako da se zagotovi racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Analize so pokazale, da je še posebej problematična sedanja teritorialna ureditev državne uprave, saj podatki o upravnih enotah kažejo na veliko neuravnoteženost glede pokrivanja ozemlja in števila prebivalcev ter števila uslužbencev v posameznih upravnih enotah (Bohinc 2001, 45).

Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. V sistemu izvršilnega dela državne oblasti so upravne enote v neposrednem stiku z odjemalci storitev državne uprave, kjer se zaznava učinkovitost upravne enote in drugih državnih organov, ki sodelujejo v procesu odločanja na prvi stopnji.

Upravna enota posluje kot neprofitna organizacija, vendar ji Zakon o upravi nalaga, da mora poslovati učinkovito in racionalno. Prav ta zakonska določba nas vodi k razmišljanju, kako obvladati zunanje in notranje vplive na poslovni sistem upravne enote, kako zagotavljati racionalno poslovanje in zadovoljiti množici zahtev »trga«, ob znanih vsakoletnih omejitvah pri zagotavljanju virov. Notranje vplive uprava uravnava sama, zunanjih ne more, so pa bistveni pri poslovanju.

Upravne enote so pri izvajanju svojih nalog odvisne od ministrstev, ki opravljajo tudi nadzor nad njimi. Upravno enoto vodi načelnik. Načelnika upravne enote imenuje minister, pristojen za upravo.¹⁰ Pristojnosti načelnika upravne enote so velike. 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.

3.8 Certifikati kakovosti v upravnih enotah

Upravne enote opravijo večino upravnih nalog države na prvi stopnji in predstavljajo vez med državljani in državo samo. Ena izmed značilnosti upravnega postopka je neposreden stik med stranko in izvajalcem storitve. Prav zaradi

⁹ Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS (Uradni list RS, 75/94).

¹⁰ 82. člen Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, 56/02).

neposrednega stika stranka zaznava kakovost storitve ne samo na podlagi končnega rezultata, ampak tudi na podlagi poteka same storitve.

Prav področje izvajanja upravnih storitev na prvi stopnji je izmed dejavnosti državne uprave nekako najbolj primerljivo z upravljanjem storitev v gospodarstvu, zato je zamisel glede uvedbe sistema kakovosti na nivoju upravne enote realna. Upravna enota je samostojen upravni organ, ki deluje na zaokroženem področju, je samostojen proračunski porabnik in pravna oseba ter ima svojo lastno organiziranost. Vse navedeno pa tudi odpira možnosti, da se lahko uspešno uvede projekt obvladovanja kakovosti.

Kakovost v javni upravi se formalno zagotavlja tudi s projekti certificiranja, to je z uvajanjem standardov ISO in modela poslovne odličnosti, ki pripomorejo k izboljšavi poslovnih procesov v prid večji produktivnosti, racionalizaciji in optimizaciji poslovnih procesov, njihovi učinkovitosti ter dvigu standardov izobrazbene strukture javnih uslužbencev (Bohinc 2001a, 10). Upravne enote, ki jim je že bil podeljen certifikat kakovosti so (Bohinc 2004, 9-10): Celje, Črnomelj Grosuplje, Idrija, Jesenice, Krško, Ljutomer, Maribor, Murska Sobota, Novo Mesto, Postojna, Ptuj, Sevnica, Slovenj Gradec, Šentjur pri Celju, Šmarje pri Jelšah, Trebnje, Tržič, Zagorje ob Savi.

Uvajanje in uveljavljanje sistema kakovosti je trajni proces, pridobitev certifikata pa le uskladitev le-tega z zahtevami standarda. Pridobitev certifikata ne more in ne sme biti končni cilj. V upravnih enotah naj bi ga uporabili le kot orodje za dolgoročni dvig kakovosti upravnih storitev. Ne glede na razlike med posameznimi upravnimi enotami in s tem različne začetne osnove pa uvedba sistema kakovosti na podlagi standarda ISO v upravni enoti prispeva (UORU 2000, 23-24):

- k večji preglednosti in optimizaciji postopkov in s tem k dvigu učinkovitosti upravnega dela,
- k jasnejši opredelitvi pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih in s tem tudi krepitvi samoodgovornosti,
- k vzpostavitvi sistema notranje kontrole,
- k racionalizaciji stroškov poslovanja,
- k sprotnemu odpravljanju napak,
- k prijaznejšemu odnosu do strank,
- k načrtnemu usposabljanju zaposlenih delavcev,
- dolgoročno k motivaciji delavcev in dvigu zavesti o nujnosti nenehnega izboljševanja kakovosti.

Ravnatelj upravne enote oziroma načelnik se mora na podlagi lastne presoje odločiti za uvedbo sistema kakovosti na osnovi standarda ISO. Odločitev mora izhajati iz tega, da je to za upravno enoto potrebno in koristno, nikakor pa ne iz tega, ker to imajo že druge upravne enote. Načelnik in vodstvo morajo biti nosilci dejavnosti, vendar ne brez sodelovanja celotnega kolektiva in to ob tvornem vključevanju strank (ankete in druge oblike merjenja, zadovoljstva strank). Napačen je tudi pristop, če je vodstvo le opazovalec in od zaposlenih pričakuje, da bodo vse opravili sami.

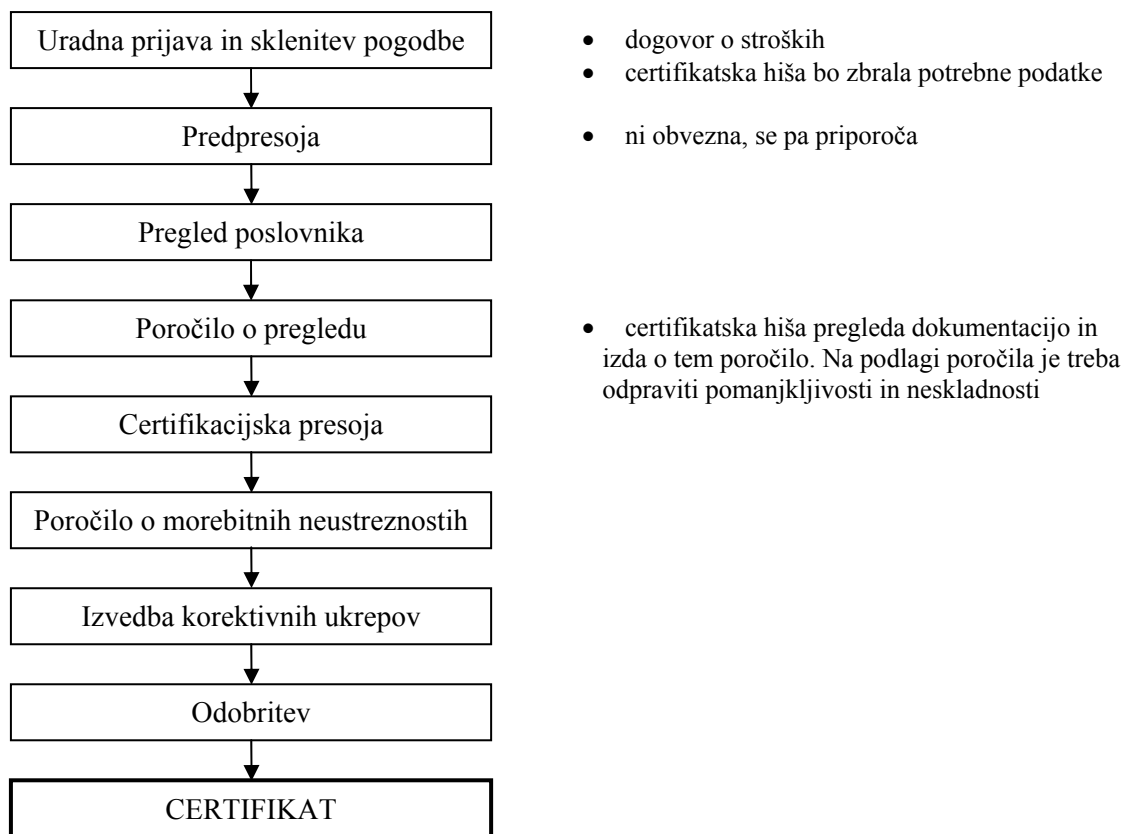
Poslovník kakovosti in drugi dokumenti sistema kakovosti morajo biti napisani »na kožo« posamezne upravne enote. Povsod mora biti izhodišče analiza stanja. Po možnosti je treba ohraniti vse, kar se je pokazalo kot dobro in dodati le tisto, kar je potrebno. V praksi sta dva različna pristopa uvajanja sistema kakovosti (UORU 2000, 26):

1. Prvi pristop bi lahko poimenovali kar pristop »od zgoraj navzdol« ali pristop po hierarhiji dokumentov sistema kakovosti. To pomeni, da so se po analizi stanja (procesa) in postavitvi ciljev upravne enote lotile priprave osnutka poslovnika kakovosti in nato drugih podrejenih dokumentov.

2. Poznamo tudi obratni pristop. V upravni enoti so izkoristili dobro urejena in pripravljena delovna navodila in so celotni projekt začeli graditi na njih tako, da so poslovnik izdelali na koncu.

Po končanih zgoraj navedenih dejavnostih lahko začnemo končno fazo pridobitve certifikata, to je navezava stika z eno izmed certifikatskih hiš. S certifikatsko hišo se je potrebno podrobneje dogovoriti o posameznih fazah postopka certifikacije, ki pa so prikazane v sliki 3.2.

Slika 3.2 Faze postopka pridobitve certifikata kakovosti



Vir: UORU 2000, 27.

Začetek postopka pridobitve certifikata kakovosti se prične z uradno prijavo in sklenitvijo pogodbe med upravno enoto in certifikatsko hišo. V fazi pridobitve certifikata kakovosti so izpeljane še zgoraj prikazane aktivnosti. Na koncu sledi odobritev in podelitev certifikata.

Pridobitev certifikata kakovosti ISO 9000 seveda še ne pomeni konec prizadevanj za kakovost, ampak je le začetek poti proti celovitemu obvladovanju kakovosti. Tam, kjer so že uvedli standarde ISO in pričeli s samoocenjevanjem po sistemu EFQM ali

CAF, so ugotovili, da samoocenjevanje pomeni novo kvaliteto v sistemu kakovosti in širjenje obzorja kakovosti navzven (Pretnar 2004, 20).

3.9 Model odličnosti CAF

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo, v državah članicah EU. Pilotna različica modela CAF je bila predstavljena med prvo Evropsko konferenco o kakovosti v javnih upravah maja 2000 v Lizboni. Sedanja različica temelji na izkušnjah, pridobljenih z uvajanjem in uporabo prve različice CAF.

Model CAF je orodje, ki naj bi pomagalo organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi uporabljati tehnike upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti delovanja. CAF je mogoče uporabljati v vseh delih javnega sektorja. Prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah, na primer kot del sistematičnega programa prenove ali kot osnove za postavljanje ciljev pri prizadevanjih za izboljšanje javnih storitvenih organizacijah. Štirje glavni nameni modela CAF so (UORU 2002, 4):

- zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju,
- služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije,
- delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti,
- omogočati lažjo primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju.

Dosledna uporaba tega orodja omogoča konsistentno obvladovanje posameznih organizacijskih dejavnikov in organizacije kot celote ter zelo pripomore k izgrajevanju moderne organizacijske kulture v organizaciji (Žurga 2004, 46).

V Sloveniji je bilo do marca 2005 izvedenih skupno 43 samoocen v 38 organizacijah oziroma organizacijskih enotah.¹¹

3.9.1 Od kakovosti k odličnosti v javnem sektorju

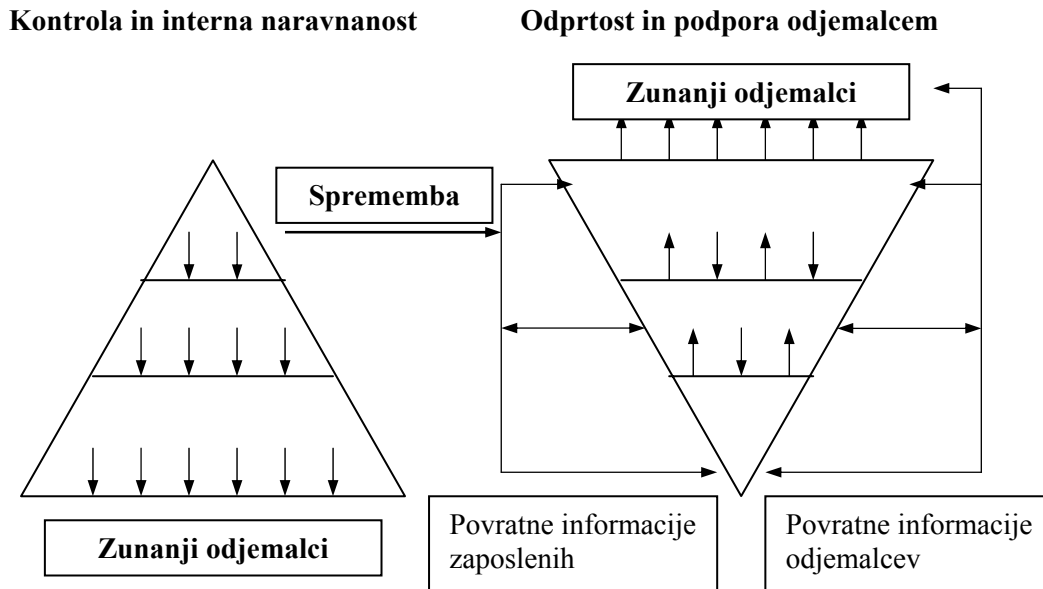
Če smo še do nedavnega govorili o delovanju v skladu s pričakovanji in/ali specifikacijami in smo imeli v ospredju predvsem zadovoljno stranko, zdaj govorimo o delovanju po načelih poslovne odličnosti, kjer nas ne zanima zgolj zadovoljna stranka, pač pa tudi zadovoljni zaposleni in doseženi poslovni rezultati (Žurga 2001, 33).

Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo, spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratsko-hierarhičnega pristopa, ki deluje po načelu »naredi, kot sem ti naročil« do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«. Za uvedbo odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva. Sledi nujna organizacijska sprememba, ki povzroči sploščenje hierarhične ravni ter postavitve hierarhične piramide na glavo. Vloga vodstva po klasičnem avtokratsko-hierarhičnem pristopu določa želje in pričakovanja odjemalcev in njihovo izpolnitev. Po spremembi organizacijske kulture vodstvo od odjemalcev preko podrejenih sprejema impulze s trga

¹¹ http://www.mnz.si/upl/uroru/slovensko_ppovprecje.xls (13.04.2005).

in skrbi za takšno politiko in organizacijo, ki bi kar najboljše in najučinkoviteje omogočila neposrednim izvajalcem zadovoljiti stranke, kot je razvidno iz slike 3.3.

Slika 3.3 Odličnost zahteva organizacijsko preobrazbo



Vir: Pupius v Kern 2004, 33.

Posebne pomena je korenita sprememba v miselnosti ter stilu vodenja. Klasično avtokratsko-hierarhično vodenje naj zamenja participacija, soodločanje in delegiranje pristojnosti. Na ta način se vse zaposlene aktivno vključi in motivira za uvedbo odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost. Na ravni organizacije je potrebno vzpostaviti tim za uvajanje odličnosti v sodelovanju z najvišjim vodstvom. V vodstvu organizacije je nujno prisoten tudi direktor za kakovost (quality manager), ki je hkrati član tima za izvedbo odličnosti.

Tim in vodstvo skupaj izdelata dolgoročno politiko in načrt izvedbe za uvedbo odličnosti z naslednjimi temeljnimi smernicami (Kern 2004, 33):

- postavitve formalnih smernic in meril odličnosti,
- sistem motivacije s spodbudami, pohvalami in nagradami zaposlenih,
- dvosmerno komuniciranje,
- osebni zgled vodstva in vodilnih delavcev,
- usposabljanje za kakovost.

Pridobitev certifikata kakovosti ISO 9000 pomeni prizadevanje za kakovost delovanja v organizaciji. Sistem predvsem zagotavlja tehnološke pogoje za kakovosten izdelek ali storitev oziroma pogoje, da preprečimo napake in da smo učinkoviti, ne vsebuje pa zahtev po poslovni odličnosti (Nemec 2001, 64). ISO standardi ne pomenijo vzporedne, ločene poti, temveč eno prvih stopnic na poti k odličnosti. Posebej je smiselna prvotna pridobitev certifikata ISO, če je jasno, da organizaciji prvenstveno

primanjkuje definicije poslovnih procesov in opredelitve odgovornih lastnikov posameznih podprocesov.

Poslovna odličnost je korak naprej od doseganja kakovosti, saj ne usmerja pozornosti le na izdelek, ampak tudi na vse ostale segmente delovanja organizacije, to se pravi na zaposlene, razvoj organizacije, vodenje, in drugo. Model poslovne odličnosti velja tako za organizacije v zasebnem kot za organizacije v javnem sektorju. Razlike pri uporabi modela v različnih panogah so v vrednostih posameznega dejavnika modela.

Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti »enostaven« model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije.

3.9.2 Osnove odličnosti, na katerih temelji model CAF

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Na področju javnega sektorja Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve od leta 2002 vodi aktivnosti za uvajanje modela CAF v slovensko javno upravo. Model CAF temelji na modelu odličnosti EFQM.¹² Oba modela sta praktični orodji, ki organizacijam pomagata vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve, s tem da CAF več pozornosti usmerja na specifične javnega sektorja na procese spreminjanja, odnosa do strank in nefinančnih kazalcev uspešnosti (Kovač, P. 2002, 72-74).

V tem okviru je nekaj temeljnih načel, ki oba modela podpirajo:

- osredotočenost na odjemalca; odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve;
- usmerjenost v rezultate; odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (odjemalci, dobavitelji in družba na splošno);
- voditeljstvo in stanovitnost namena; v organizaciji vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost;
- upravljanje na podlagi procesov in dejstev; organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejmejo na podlagi zanesljivih podatkov, med drugim mnenja vseh udeleženih strani;
- razvoj in vključevanje zaposlenih; polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju;
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje; organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja;
- razvijanje partnerstva; organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;

¹² Model CAF je uradno priznan tudi v sistemu EFQM kot prva stopnica k razvoju odličnosti.

- družbena odgovornost; organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.

CAF model upošteva specifične javne uprave (Kovač v Kern 2004, 33):

- omejenost odločanja - politični vpliv,
- usmerjenost k strankam in procesom,
- upoštevanje nefinančnih učinkov.

3.9.3 Smernice modela odličnosti CAF

Tako model EFQM kot CAF priznavata, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, ter temeljita na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Model CAF temelji na merilih, ki se uporabljajo za ocenjevanje položaja in napredka organizacije v odličnosti poslovanja. Merila nakazujejo glavna področja, ki jih pri ocenjevanju organizacije obravnavamo. Na grobo so razdeljena na dejavnike in rezultate. Desna stran modela, kjer so rezultati, se ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla, leva stran pa opisuje, kako se ti rezultati dosegajo. Merila modela CAF sestavlja devet dejavnikov (Kern 2004, 39-40):

1. Voditeljstvo pomeni, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo, in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema upravljanja organizacije.

2. Politika in strategija predstavljata merilo, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.

3. Merilo ravnanje z ljudmi pri delu predstavlja kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih od ravni posameznika, skupine do celotne organizacije in kako organizacija te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju zaposlenih.

4. Partnerstvo in viri imata v modelu vlogo meriti, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.

5. Merilo upravljanje procesov in obvladovanje sprememb pomeni, kako organizacija upravlja, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo ter popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce in druge udeležene strani in jim povečevala vrednost.

6. Rezultati v zvezi z odjemalci/državljeni merijo, kakšne rezultate organizacija dosega na področju zadovoljstva njenih notranjih in zunanjih odjemalcev.

7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi pa merijo, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih.

8. Rezultati v zvezi z družbo merijo, kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne, nacionalne oziroma širše mednarodne skupnosti. To vključuje dojetje odnosa organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja

globalnih virov ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki vplivajo in urejajo njeno poslovanje.

9. Merilo ključni rezultati uspešnosti delovanja pomenijo, kakšne rezultate dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji.

Merila, katerih skladnost z modelom odličnosti ni naključna, omogočajo lažji prehod v primeru višje stopnje kakovosti. Razdelana so v 27 podmeril. Po vsakem od podmeril je oblikovanih več vprašanj, na katera se odgovarja po šeststopenjski lestvici. Lestvica upošteva PDCA cikel. Lestvici sta različni za dejavnike in za rezultate. Ocenjevalna lestvica za dejavnike je sledeča:

- ocena 0 – ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani,
- ocena 1 – pristop je načrtovan P (plan – načrtuj),
- ocena 2 – pristop je načrtovan in se izvaja D (do - naredi),
- ocena 3 – pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri),
- ocena 4 – pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (Benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- ocena 5 – pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (Benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

Pri ocenjevanju rezultatov upoštevamo lestvico:

- ocena 0 – rezultati se ne merijo,
- ocena 1 – ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja,
- ocena 2 – rezultati kažejo skromen napredek,
- ocena 3 – rezultati kažejo znaten napredek,
- ocena 4 – doseženi so odlični rezultati in narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji,
- ocena 5 – doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

3.9.4 Prikaz procesa samoocenjevanja

Različni pristopi samoocenjevanja se razlikujejo po količini vloženega dela in časa. Ocene so temeljite in točne le toliko, kolikor dobro so zbrane informacije, zato je pomembno, da se uporabljeni pristop ujema z namenom samoocenjevanja. Najbolj kritična faza procesa sta izdelava akcijskega načrta in njegovo izvajanje: ko fazo diagnosticiranja končamo, lahko poiščemo odgovore na naslednja vprašanja:

- Katere ugotovljene prednosti moramo čim bolj vzdrževati?
- Katere ugotovljene prednosti bomo še naprej razvijali in izkoriščali?
- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo, vendar jim ne bomo sledili, ker za naše delovanje niso bistvena?

- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo in jih štejemo za bistvena?
- Kako bomo pri dogovorjenih ukrepih za izboljšanje spremljali napredek?

Organizacija procesa ocenjevanja

1. Pridobitev najvišjega vodstva za uporabo modela in njegova seznanitev s procesom samoocenjevanja po modelu CAF. Še pred začetkom izvajanja projekta samoocenjevanja mora najvišje vodstvo o pripravah na izvajanje ocenjevanja razpravljati in se z njimi strinjati. Obravnavati mora tudi namen ocenjevanja in ukrepe, ki naj bi sledili po zaključku ocenjevanja.

2. Imenovanje projektne vodje za CAF. K odgovornostim projektne vodje za CAF sodi zagotavljanje potrebnih informacij in dokumentacije za samoocenjevalno skupino, zagotavljanje stikov in posredovanje informacij znotraj samoocenjevalne skupine, organiziranje sestankov, prostorov za sestanke, poročanje in tudi drugo.

3. Oblikovanje ocenjevalne skupine. Pri oblikovanju ocenjevalne skupine težimo, da bo ta čim manjša in čim bolj učinkovita, hkrati pa bo dajala čim bolj točno in natančno notranjo sliko celotne organizacije. Pri sestavljanju skupine je pomembno tudi to, da člane izbiramo na podlagi osebnih (na primer analitičnih in komunikativnih) in ne poklicnih veščin. Predsednik je v sodelovanju s projektnim vodjem odgovoren za pravilni potek vseh postopkov skupine.

4. Izobraževanje ocenjevalcev. Model CAF je treba predstaviti in posebej obrazložiti namen in naravo postopka samoocenjevanja (na podlagi ocenjevalnega seznama CAF). Ocenjevalcem moramo zagotoviti, da nihče ne bo trpel zaradi odkritega izražanja mnenja. Na voljo jim mora biti seznam vseh ustreznih dokumentov in informacij, ki jih potrebujejo, da bodo lahko uspešno ocenili organizacijo. Doseženo mora biti soglasje o tem, kako ovrednotiti dokaze in kakšne ocene dodeliti.

Proces ocenjevanja

Vsakega člana samoocenjevalne skupine se zaprosi, da za vsako podmerilo posebej poda svojo točno oceno organizacije. Ta ocena naj temelji na njegovem znanju in izkušnjah, ki izhajajo iz dela v organizaciji. Po posamičnih ocenjevanjih se skupina čim prej sestane in uskladi glede ocene za organizacijo po posameznih podmerilih. Včasih bo za doseganje sporazuma potrebno »pogajanje« in dogovarjanje. Kot alternativa se lahko uporabi izračun statistične sredine posameznih ocen skupine. V vsakem primeru mora razprava temeljiti na konkretnih dokazih o prizadevanjih in doseženih rezultatih.¹³

Uporaba rezultatov

1. Prednostno razvrščanje izboljšav. Vodstvo preuči zapis o samoocenjevanju, prepozna v njem glavne ugotovitve samoocenjevanja, področja, na katerih je ukrepanje

¹³ V model CAF je vključen seznam ustreznih primerov, ki pomagajo pri prepoznavanju dokazov. Vseh možnih kazalnikov ni treba izpolnjevati; izpolnjevati je treba le tiste, ki so za organizacijo ustrezni. Skupina pa lahko tudi svobodno poišče dodatne primere, ki organizaciji ustrezajo.

najbolj potrebno, ter vrste ukrepov, ki so potrebni. Pri pripravi načrta se lahko vodstvo odloči za uporabo strukturiranega pristopa, ki ga sestavljata naslednji vprašanji:

- Kje želimo biti v petih letih (postavljanje ciljev)?
- Katere ukrepe moramo sprejeti, da bomo te cilje dosegli (opredelitev strategije/naloge)?

2. Snovanje in izvajanje načrta izboljšanja. Čeprav je samoocenjevanje po modelu CAF začetek dolgoročne strategije izboljšanja, ocenjevanje neizogibno izpostavi nekaj področij, ki jih je mogoče hitro in z lahkoto rešiti. Delo na takih področjih bo pomagalo verjeti v program izboljšanja in bo tako povrnilo vloženi čas in usposabljanje. V aktivnosti izboljševanja je priporočljivo vključiti ljudi, ki so izvedli samoocenjevanje.

3. Spremljanje napredka in ponovitev ocenjevanja. Ko je akcijski načrt za izboljšanje izdelan in so se začele uvajati spremembe, je zelo pomembno, da se prepričamo, ali imajo spremembe pozitiven učinek in ali ne vplivajo negativno na stvari, ki jih je organizacija od začetka dobro opravljala.

S pomočjo modela CAF lahko organizacija po končanem samoocenjevanju na spletni strani Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute of Public Administration – EIPA) elektronsko izpolni ocenjevalni obrazec. Doseženi rezultati bodo ostali anonimni, organizacija pa bo dobila povratne informacije o tem, kako so njeni rezultati primerljivi s povprečjem drugih organizacij, ki so v isti državi in na enakem področju delovanja uporabile model CAF.¹⁴

S pomočjo modela CAF kot analitičnega okvira se lahko uporabijo številni drugi postopki ocenjevanja, ki samoocenjevanju dodajajo elemente zunanjega preverjanja in certificiranja (zunanji ocenjevalci v ocenjevalni skupini, vključevanje zunanjih udeleženih strani v ocenjevalno skupino, zunanje ocenjevanje, nagradne sheme) (UORU 2002, 32-35).¹⁵

Model CAF je relativno »enostavno« uvajalno orodje, ki javnim organizacijam pomaga z majhnimi stroški preizkusiti samoocenjevanje. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov kot na primer modela Speyer ali EFQM. Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti.

¹⁴ Rezultati samoocenjevanja so sestavni del evropske podatkovne baze CAF, ki vsebuje podatke o organizacijah, ki so uporabile model CAF.

¹⁵ Obstaja možnost povezave s katero od organizacij, specializiranih za upravljanje kakovosti, kot sta na primer Evropski sklad za upravljanje kakovosti - EFQM ali Nagrada za kakovost Speyer (Speyer Quality Award), ki s svetovanjem pomagata razvijati poglobljeno uporabo upravljanja kakovosti in/ali sodelovanja v njihovih nagradnih shemah.

4 RAZISKAVA KAKOVOSTI STORITEV NA PRIMERU UPRAVNE ENOTE KOPER

Uvajanje kakovosti v sistem delovanja državne uprave je del globalizacijskih procesov, ki potekajo danes po vsem svetu. Kakovostno delovanje javne uprave, kot eden izmed ciljev njenega nadaljnjega razvoja, pomeni kakovostne javne politike, s tem pa učinkovito in uspešno državo ter zadovoljne odjemalce upravnih storitev. Kakovost v javni upravi se manifestira skozi njene osnovne cilje, ki so povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih, izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti, obvladovanje stroškov, izboljšanje preglednosti delovanja, dvig ugleda in prepoznavnosti ter pridobivanje certifikatov kakovosti za posamezne organe javne uprave (Bohinc 2001a, 9-10).

Bistvenega pomena za kakovostno delovanje organov javne uprave je ugotavljanje zadovoljstva strank in zaposlenih, ki nam omogoča vpogled v naravo upravnega delovanja iz dveh različnih zornih kotov (Srebotnjak-Verbinec 2003, 165-166):

- ugotavljanje zadovoljstva strank nam pokaže, kakšen je razkorak med pričakovano storitvijo in tem, kako stranka dejansko storitev doživi;
- ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih nam pokaže, kakšen je razkorak med izvajanjem storitev in zaznavo delovnega okolja s pripadajočimi delovnimi procesi in ocenjevanjem neposrednega vodstva.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotovitev kakovosti storitev Upravne enote Koper, kot jo pričakujejo in zaznavajo odjemalci. Izhodišče je splošni model kakovosti storitev, ki so ga razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry. Model, prirejen v skladu z raziskavo, pojasnjuje slika 2.1 (stran 11).

Cilji anketiranja so bili naslednji:

- izmeriti razkorak št. 5 v modelu kakovosti storitev Upravne enote Koper;
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev odjemalci pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti.

Za pridobitev ustreznih podatkov smo uporabili metodo primarnega zbiranja podatkov, in sicer osebno anketiranje, ki se je izvajalo v času od 25. 01. do 15. 02. 2005, tako v dopoldanskem kot v popoldanskem času.

4.2 Oblikovanje vprašalnika

Pri oblikovanju vprašalnika (priloga 1) smo upoštevali dejavnike, ki opredeljujejo kakovostno storitev (glej stran 9-10) in se zgledovali po modelu SERVQUAL, ki je bil prilagojen za potrebe upravne enote. Povzeli smo trditve, ki so jih vsebovali vprašalniki za izvedbo projekta »Ocena zadovoljstva strank s ponujenimi storitvami na upravnih enotah« izvedenega v letu 2003 in 2004. Tem trditvam smo dodali pet novih iz predvidenega nabora trditev za podmerilo 6.1 – »Zadovoljstvo odjemalcev«, ki so po

našem mnenju dopolnili celotno oceno zadovoljstva strank s ponujenimi storitvami na Upravni enoti Koper.

Anketiranci so na petstopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami. Pri tem je ocena 1 pomenila »ni pomembno« in 5 »ključno«. Pet dimenzij kakovosti storitev z različnimi sestavinami se je nanašalo na pričakovanja strank, naslednjih pet dimenzij je bilo enakih, s tem, da so se nanašale na njihovo zaznavanje sestavin kakovosti storitev. Ostala vprašanja so se nanašala na splošno oceno kakovosti, čas čakanja pred pisarno, način pridobivanja informacij. Zadnje vprašanje se je nanašalo na mnenja in predloge anketirancev.

Upoštevali smo izpolnjene vprašalnike tistih anketirancev, ki so koristili storitve Upravne enote Koper v letu 2005; teh je bilo 72. Pred vsakim vprašanjem so navedena kratka navodila, ki anketiranca seznanijo z načinom reševanja vprašalnika.

4.3 Interpretacija dobljenih rezultatov

V nadaljevanju bomo statistično analizirali in interpretirali rezultate raziskave. Za vsak odgovor smo v statistični analizi izračunali povprečno vrednost (aritmetično sredino) in variabilnost (standardni odklon). Povprečne vrednosti zaznanih in pričakovanih trditvev smo med seboj primerjali in ugotovili razlike. Zbrani podatki so urejeni po posameznih vprašanjih in prikazani v preglednicah.

4.3.1 Splošna ocena kakovosti storitev

Stranke so morale pri izpolnjevanju vprašalnika najprej odgovoriti na vprašanje, kakšna je bila po njihovi oceni kakovost storitev na Upravni enoti. Stranke so kakovost storitev ocenile:

- v 1,39 % z oceno 1 – »zelo slaba,
- v 9,72 % z oceno 2 – »slaba«,
- v 27,78 % z oceno 3 – »povprečna«,
- v 45,83 % z oceno 4 – »dobra«,
- v 15,28 % z oceno 5 – »zelo dobra«.

Tabela 4.1 Povprečna ocena kakovosti storitev na ravni upravne enote

Anketirane osebe so kakovost storitev v povprečju ocenile z vrednostjo:	S 95 % verjetnostjo bo povprečna ocena med vrednostima: ¹⁶		Dolžina intervala zaupanja ¹⁷	Število anketiranih oseb
	Spodnja meja	Zgornja meja		
3,64	3,43	3,85	0,42	72

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

¹⁶ Upoštevano je 5 % dvostransko tveganje.

¹⁷ Razlika med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja za povprečno oceno kakovosti storitev.

Z metodo »ocenjevanja statističnih parametrov« z vzorčnimi podatki smo izračunali interval, v katerem bodo s 95 % verjetnostjo povprečne ocene za kakovost storitev vseh odjemalcev storitev upravne enote.

Na splošno lahko ugotovimo, da so stranke ocenile kakovost storitev Upravne enote Koper z oceno 3,64 ob intervalu zaupanja 0,42.

4.3.2 Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti storitev

Kot dimenzije kakovosti storitev, ki jih za odjemalce opravljajo na upravnih enotah, smo upoštevali:

1. *Fizično podporo s sledečimi sestavinami kakovosti:*
 - urejenost prostorov, opreme in okolja,
 - ustrezna lokacija stavbe (možnost parkiranja, bližina javnega prevoza),
 - urejenost usmerjevalnih sporočil (označitev pisarn, delovnih mest),
 - urejenost zaposlenih.
2. *Zanesljivost v izvajanju storitev:*
 - izvajanje storitev v skladu z obljubami,
 - pravilno izvajanje storitev že prvič,
 - pravočasnost izvajanja storitev,
 - reševanje zadeve na enem mestu.
3. *Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev:*
 - pripravljenost pomagati odjemalcu (stranki),
 - individualno zavzemanje zaposlenih za stranko,
 - ustrezna hitrost reševanja postopkov – zadev (majhne čakalne vrste),
4. *Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja:*
 - znanje zaposlenih,
 - pozornost zaposlenih,
 - korektnost zaposlenih,
 - prijaznost zaposlenih,
 - vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah.
5. *Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam:*
 - dostopnost in razumljivost potrebnih informacij,
 - poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika,
 - primerna razporeditev uradnih ur,
 - iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev (ankete, ...).

Anketirane stranke so vse sestavine kakovosti z najvišjimi odstotki razvrstile med »pomembnimi« in »ključnimi«. Tako ugotovimo, da je za stranke na ravni upravne enote ključnega pomena za kakovost storitev - najvišja ocena za sestavino (priloga 2):

1. Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve – 44,45 %.
2. Pravočasno izvajanje storitev in pozornost zaposlenih - 43,06 %.
3. Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij ter korektnost zaposlenih – 41,67 %.
4. Primerna razporeditev uradnih ur in ustrezna hitrost reševanja postopkov – 40,28 %.
5. Reševanje zadev na enem mestu – 38,89 %.

Na osnovi vzorčnih podatkov ugotavljamo, da se točkovne vrednosti za povprečno oceno pomembnosti analiziranih sestavin kakovosti s 95 % verjetnostjo gibljejo od 3,68 za urejenost prostorov, opreme in okolja – najnižja; do 4,19 za znanje zaposlenih - najvišja (priloga 3).

Za nadaljnjo analizo sem dvajset sestavin kakovosti, za katere so odjemalci navedli svoja pričakovanja, združil v 5 združenih sestavin (glej str. 35) in sicer:

- fizična podpora,
- zanesljivost v izvajanju storitev,
- pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev,
- strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja,
- usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam.

Pri pregledu strukture anketiranih oseb po pomembnosti združenih vsebin ugotovimo, da so za stranke na ravni upravne enote ključnega pomena naslednje združene sestavine kakovosti (priloga 4):

1. Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja – 40,56 %.
2. Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam – 38,54 %.
3. Zanesljivost v izvajanju storitev – 37,85 %.
4. Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev – 36,11 %.
5. Fizična podpora – 24,31 %.

Na osnovi vzorčnih podatkov ugotavljamo, da so točkovne vrednosti za povprečno oceno pomembnosti analiziranih združenih sestavin kakovosti s 95 % verjetnostjo gibljejo od 3,81 fizična podpora – najnižja; do 4,11 strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja – najvišja (priloga 5).

Največji delež anketiranih je z oceno »mnogo slabše kot sem pričakoval« ocenila sestavino kakovosti urejenost usmerjevalnih sporočil z 8,33 %, z oceno »mnogo bolje kot sem pričakoval« pa je bila ocenjena sestavina kakovosti, urejenost zaposlenih s 26,39 % (priloga 6).

Na osnovi vzorčnih podatkov ugotavljamo, da se točkovne vrednosti za povprečno oceno dejanskega stanja preučevanih sestavin kakovosti gibljejo od 3,15 ustrezna hitrost reševanja postopkov – najnižja; do 3,86 korektnost zaposlenih - najvišja. S 95 % verjetnostjo lahko pričakujemo, da bo povprečna ocena za ti dve sestavini v intervalu od 2,93 do 3,38 za ustrezno hitrost reševanja postopkov in od 3,66 do 4,06 za korektnost zaposlenih (priloga 3).

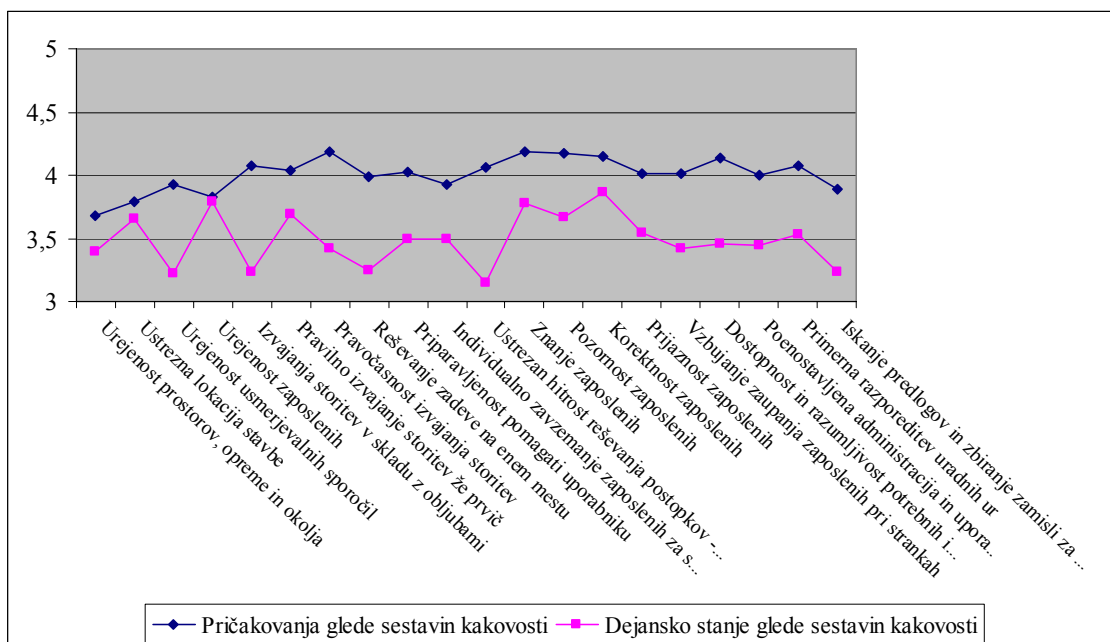
Združene sestavine kakovosti za dejansko stanje so oblikovane enako kot združene sestavine kakovosti za pričakovanja. Iz strukture anketiranih oseb po pomembnosti združenih vsebin lahko ugotovimo, da so stranke dejansko stanje združenih sestavin kakovosti (najvišja povprečna ocena za združeno sestavino) ocenile v glavnem z »mnogo bolj kot so pričakovale« (priloga 7):

1. Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja – 19,17 %.
2. Fizična podpora – 16,32 %.
3. Zanesljivost v izvajanju storitev – 14,58 %.
4. Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam – 11,81 %.
5. Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev – 9,72 %.

Na osnovni vzorčnih podatkov ugotovimo, da se točkovne vrednosti za povprečno oceno pomembnosti analiziranih združenih sestavin gibljejo od 3,38 pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev – najnižja; do 3,66 strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja - najvišja. S 95 % verjetnostjo lahko pričakujemo, da bo povprečna ocena za ti dve sestavini v intervalu od 3,26 do 3,50 za pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev in od 3,57 do 3,76 za strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja (priloga 5).

Na sliki 4.1 je prikazan razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem dvajsetih sestavin kakovosti. Iz slike lahko ugotovimo, da je dejansko stanje glede vseh dvajsetih sestavin kakovosti nižje od pričakovanega stanja.

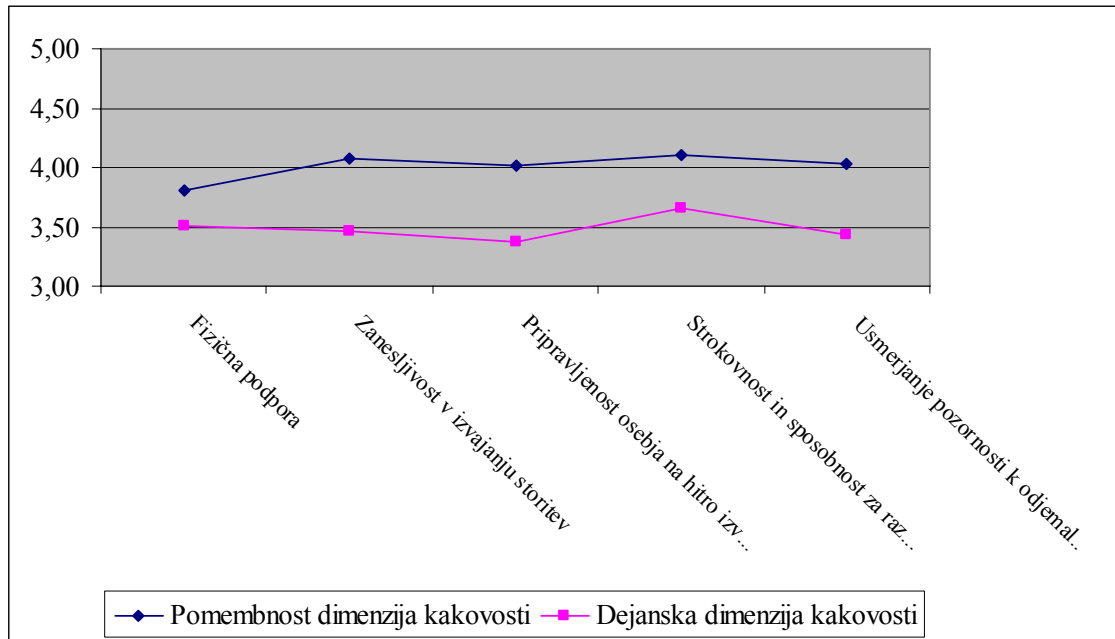
Slika 4.1 Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede dvajsetih lastnosti kakovosti storitev na Upravni enoti Koper



Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Na sliki 4.2 je prikazan razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem združenih sestavin kakovosti iz katere lahko ugotovimo, da je dejansko stanje glede vseh petih sestavin kakovosti nižje od pričakovanega stanja.

Slika 4.2 Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede združenih sestavin kakovosti na Upravni enoti Koper



Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

4.3.3 Dolžina čakanja strank

Za odjemalce storitev je pomembno, kako dolgo morajo čakati, da uredijo svoje zadeve, zato je eno izmed vprašanj, na katerega so odgovorili v vprašalniku, »kako dolgo so čakali pred pisarno«:

- 20,83 % anketiranih je bilo takoj na vrsti,
- 15,28 % anketiranih je čakalo 5 minut,
- 16,67 % anketiranih je čakalo od 6 do 10 minut,
- 22,22 % anketiranih je čakalo od 11 do 15 minut,
- 16,67 % anketiranih je čakalo od 16 do 20 minut,
- 8,33 % anketiranih je čakalo več kot 20 minut.

Pregledali smo dva elementa čakanja: nič čakanja in čakanje do 5 minut. 20,83 % strank so prišle takoj na vrsto oziroma niso čakale za ureditev svojih zadev. 15,28 % strank so za ureditev svojih zadev čakale do 5 minut.

Nadalje smo ugotovili, da je odstotek strank, ki niso čakale za ureditev svojih zadev in odstotek strank, ki so čakale do 5 minut, računano skupaj 36,11 %, kar pomeni, da je odstotek strank, ki so čakale več kot 5 minut 63,89 %.

4.3.4 Pridobivanje informacij pri različnih virih

Na vprašanje, »kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve«, so stranke odgovorile:

- 16,67 % anketiranih je dobilo informacije v sprejemni pisari,
- 6,94 % anketiranih je dobilo informacije na internetu,
- 30,56 % anketiranim je postopek predstavil referent,
- 0,00 % anketiranih je informacije dobilo iz publikacij upravne enote,
- 23,61 % anketiranih informacij ni iskalo in
- 22,22 % anketiranih je odgovorilo z drugo.

Pripombe anketiranih pod točko »drugo« so bile:

- varnostnik (8x),
- telefon (5x),
- prijatelji (2x).

4.4 Samoocenitev po metodi CAF za podmerilo »Zadovoljstvo odjemalcev«

Organizacije v javnem sektorju imajo kompleksen odnos z javnostjo, ki ga v določenih primerih lahko označimo kot odnos z odjemalci (zlasti kadar gre za neposredno zagotavljanje storitve s strani organizacije v javnem sektorju), v drugih primerih, ko je organizacija vključena v opredeljevanje in uveljavljanje okolja, v kakšnem se odvija gospodarsko in družbeno življenje, pa ga moramo označiti kot odnos z državljanji. Ker obeh primerov ni mogoče vedno jasno ločiti, bomo ta kompleksni odnos označili kot odnos z odjemalci/državljanji. Odjemalci/državljanji so prejemniki ali uporabniki dejavnosti, izdelkov ali storitev organizacij v javnem sektorju. Odjemalce je treba opredeliti, ne pa tudi nujno omejiti samo na primarne odjemalce storitev.

Organizacije v javnem sektorju zagotavljajo storitve v skladu s politiko na centralni in/ali lokalni ravni in so za svoje delovanje odgovorne političnim udeleženi stranem. Delovanje pri izpolnjevanju zakonskih zahtev je zajeto v rezultatih – ključni rezultati uspešnosti delovanja organizacije (9. merilo). Politične cilje postavlja centralna vlada, ne pa odjemalci/državljanji. Merila zadovoljstva odjemalcev/državljanov ponavadi temeljijo na področjih, ki so jih kot pomembna prepoznale skupine odjemalcev, in na tem, kaj lahko organizacija izboljša pri storitvah na svojem delovnem področju.

Za vse vrste organizacij v javnem sektorju je pomembno, da neposredno merijo zadovoljstvo svojih odjemalcev/državljanov s splošno podobo organizacije, s proizvodi in storitvami, ki jih organizacija zagotavlja, z odprtostjo organizacije in vključenostjo odjemalcev/državljanov. Ponavadi organizacije za to uporabijo ankete, s katerimi zabeležijo zadovoljstvo odjemalcev/državljanov, lahko pa uporabijo razna dopolnilna orodja (na primer ciljne skupine, srečanje odjemalcev in tudi drugo).

Za ocenjevanje rezultatov je potreben drugačen niz odgovorov, tako da odgovori od te točke dalje temeljijo na lestvici »Ocenjevalna lestvica za rezultate«, predstavljeni na strani 30. Pri podmerilu 6.1 je potrebno oceniti, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla z rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev državljanov. Odvisno od narave organizacije

in njenih nalog lahko neposredna merila zadovoljstva odjemalcev/državljanov vključujejo (UORU 2002, 22):

- rezultate glede splošne podobe organizacije (skupna raven zadovoljstva z delovanjem organizacije, prijazno in pošteno obravnavanje, proaktivno vodenje, prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij, odprtost za spremembe, iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljševanje);
- rezultate glede vključenosti odjemalcev/državljanov (vključevanje odjemalcev/državljanov v načrtovanje storitev ali proizvodov ter v proces odločanja);
- rezultate glede dostopnosti organizacije (uradne ure in čakalne dobe, količina in kakovost razpoložljivih, dosegljivih in preglednih informacij, prizadevanja za poenostavitev administracije in uporabo enostavnega jezika, lokacija objekta kot so: bližina javnega prevoza, možnosti parkiranja, in drugo);
- rezultate glede proizvodov in storitev (kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, čas obdelave, kakovost nasveta odjemalcu/državljanu).

Vladna Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, 22/02 in 81/03) je uvedla izvedbo letnih postopkov ugotavljanja kakovosti v organih javne uprave, pri čemer se v upravnih enotah ti postopki izvajajo v skladu s predpisano metodologijo ministra, pristojnega za upravo.

Ankete o zadovoljstvu zaposlenih in strank je v letu 2001 prvič izvedlo 15 upravnih enot. V letu 2003 so ankete o zadovoljstvu zaposlenih in strank izvedle skoraj vse upravne enote.¹⁸ V Upravni enoti Koper sta bili prvič izvedeni anketi po predpisani metodologiji v letu 2004. Iz te ankete izhaja tudi ocena kakovosti storitev za celotno upravno enoto, ki je 3,74.¹⁹ Primerjavo tega podatka z oceno kakovosti, pridobljeno s to raziskavo, nam omogoča samoocenitev po metodi CAF za podmerilo »zadovoljstvo odjemalcev«. Stranke so v tej anketi ocenile kakovost storitev Upravne enote Koper s 3,64. S pomočjo ocenjevalne lestvice, ki velja pri ocenjevanju rezultatov, lahko potrdimo, da se »ključni rezultati merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja«, kar je tudi opis ocene 1.

4.5 Povzetek ugotovitev in priporočila

Splošna ocena kakovosti storitev po mnenju strank, ki prihajajo na Upravno enoto Koper, je 3,64. To oceno je potrebno prikazati skupaj z ostalimi rezultati, ki so: razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem sestavin kakovosti, dolžino čakanja strank v vrsti pred pisarno in virom pridobitve informacij.

Primerjava podatkov med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti kažejo na to, da so v vseh primerih pričakovanja strank višja od dejanskega stanja sestavin kakovosti. Ta primerjava je pomembno izhodišče za nadaljnje delovanje v procesu izboljševanja kakovosti delovanja upravne enote, in s tem v smeri približevanja svojim strankam.

¹⁸ Pri anketi o zadovoljstvu strank Upravna enota Koper in Upravna enota Idrija nista zbrali predpisane kvote vprašalnikov.

¹⁹ http://www.mnz.si/upl/uoru/preg_primerjava_vseUE2004.xls (29.04.2005).

Z matriko zadovoljstva/pomembnosti (priloga 8) smo si pomagal pri oblikovanju ugotovitev in priporočil. Posamezne združene sestavine kakovosti se uvrstijo v eno od štirih polj, odvisno od tega, kako so anketiranci ocenili zadovoljstvo in pomembnost posameznega dejavnika. Namesto lestvice od 1 do 5, ki je bila uporabljena v anketi, smo prikazali matriko z lestvico od 3 do 5, ker v rezultatih ni bilo skupne ocene nižje od 3.

V levem zgornjem polju so združene sestavine kakovosti, ki so za anketirane stranke pomembni, niso pa z njimi zadovoljni. Tem sestavinam je potrebno posvetiti največ pozornosti. Kar štiri od petih združenih sestavin kakovosti se nahajajo v tem polju. Najnižje zadovoljstvo od teh štirih sestavin je pri »pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev«, kateri je tudi potrebno posvetiti največ pozornosti. Le »fizična podpora« se nahaja v spodnjem levem polju, kar pomeni, da vsebuje dejavnike, ki so manj pomembni, zato ne potrebuje tolikšne pozornosti. Dve polji sta prazni: zgornji desni, kjer se nahajajo sestavine kakovosti, ki jih je potrebno vzdrževati, ohranjati in še izboljševati in spodnji desni. To združuje dejavnike, ki predstavljajo nepomembno prednost, ki je ne moremo ustrezno izkoristiti.

Za natančnejšo analizo smo pripravili matriko dvajsetih sestavin kakovosti (priloga 9). Iz nje izhajajoči podatki le potrjujejo zgornje ugotovitve, le da se nanašajo na posamezno sestavino kakovosti.

Največji razkorak pri sestavinah kakovosti je pri »ustrezni hitrosti reševanja postopkov« (priloga 10), pri analiziranju združenih sestavin kakovosti je ta razkorak največji pri »pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev« (priloga 11).

Stranke na upravni enoti so le v 36,11 % takoj na vrsti oziroma čakajo za urejanje svojih zadev do 5 minut. Kar 63,89 % jih čaka nad 5 minut, vsaka četrta stranka čaka nad 16 minut, kar predstavlja predolgo čakalno dobo. Tudi ti podatki nam potrjujejo predolgo čakanje strank na Upravni enoti Koper.

Vsaka šesta anketirana stranka – 16,67 % je informacije pridobila v sprejemni pisarni, tretjina – 30,56 % od referenta, le 6,94 % na internetu in 0 % v publikacijah Upravne enote Koper. Skoraj četrtina – 22,22 % pridobi informacije iz drugih virov; med temi viri je najpogosteje naveden varnostnik – 10,66 % (od skupno anketiranih strank) ter prejete informacije preko telefona – 6,94 %.

Stranke na upravnih enotah večino informacij dobijo na sedežu upravne enote, torej pri referentu, ki izvaja postopek ali v sprejemni pisarni oziroma informacij sploh ne iščejo.

Ankete o zadovoljstvu strank omogočajo primerjavo med vsemi enotami v nekem časovnem obdobju, kar narekuje smer delovanja upravnih enot, v smislu odpravljanja slabosti in stalnega doseganja ali celo preseganja pozitivnih stanj na določenih področjih (Kovač 2003, 172). Dejstvo, da se je Upravna enota Koper v letu 2004 znašla med najslabše ocenjenimi upravnimi enotami v Sloveniji, zahteva ukrepe. Dokaj slabo stanje potrjuje tudi ta raziskava zadovoljstva izvedena v januarju in februarju 2005. Pri izboljševanju kakovosti delovanja in storitev državne uprave se dosegajo največji učinki takrat, kadar merjenju rezultatov in delovanja sledijo povratni – korektivni ukrepi.

Farkaš (2001, 73-80) meni, da mora biti uspešno vodenje organa javne uprave oziroma upravne enote cilj sodobnega vodje. Za postavljanje ciljev pa je treba v prvi vrsti poznati notranje razmere in potencialne organe, zunanje zahteve, pričakovanja ter zahteve strank in razvojne možnosti. Žurga (2001, 46-47) dodaja, da so zahteve po spremembah v upravnih sistemih posebej izražene tudi do vodij v državni upravi, kjer naj bi prešli od tradicionalnega pristopa k vodenju (administriranja, usmerjanja

dejavnosti, vzdrževanja nadzora) v transformacijsko vodenje. Transformacijski vodje bi morali dejansko voditi in ne slediti, spreminjati obstoječe stanje in ga ne sprejemati, delovati proaktivno in ne reaktivno, nadzorovati sistem in se ne osredotočiti le na pravila in predpise, morali bi sprožati spremembe in jih ne samo kritizirati.

Vodja je tisti pomembni dejavnik, ki zagotavlja uvajanje in izvajanje sprejetih rešitev kot tudi upoštevanje načel sodobne javne uprave od zakonitosti in strokovnosti do uspešnosti, učinkovitosti in gospodarne rabe proračunskih sredstev. Hierarhija in moč funkcije oziroma položaja se umikata moči znanja s področja vodenja, upravljanja vseh vrst virov za doseganje čim boljših ciljev (Korade-Purg 2003, 271).

Končna poročila o zadovoljstvu strank s storitvami na upravnih enotah in zaposlenih s svojim delovnim okoljem lahko služijo kot podlaga za izvajanje samoocenjevanja po modelu CAF (Kovač, P. 2002, 47). Upravna enota Koper bi lahko s samooceno po modelu CAF določila svoje prednosti in področja za izboljševanje in jih nato vključila v svoje načrte za zagotavljanje stalnega napredka. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo podpira uvajanje postopnih sprememb v poslovanje. Spremembe, ki jih v poslovanje uvajamo, zahtevajo tudi spremembo organizacijske kulture, ta pa se ne zgodi čez noč. S tega vidika je uvajanje postopnih sprememb lažje izvedljivo, saj gre za proces, ki ga v celotnem trajanju podpremo z ustreznim vodenjem, motiviranjem sodelavcev in ustvarjanjem ugodne organizacijske klime.

5 SKLEP

Javni sektor se zadnjih nekaj let sooča z različnimi zahtevami v zvezi s svojim delovanjem, in sicer predvsem v smislu racionalne uporabe finančnih virov, hkrati pa se pričakuje, da bo njegovo delovanje demokratično, odprto, učinkovito, hitro in prijazno odjemalcem. Pregled dosedanjih dejavnosti nam pokaže številne že izvedene spremembe (na zakonodajnem področju, e-uprava, odnos javne uprave do odjemalcev in drugo), vendar pa gre za proces, ki ni nikoli zaključen, kar pomeni, da bo za uresničevanje vizije Vlade Republike Slovenije (delovanje po načelih zakonitosti, pravne varnosti, predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k odjemalcu, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti, ter doseganja rezultatov, primerljivih javnim upravam v državah Evropske unije) treba še mnogo storiti. Politika kakovosti slovenske javne uprave, ki jo je Vlada RS sprejela leta 2003, navaja, da vsi v državni upravi ravnamo zakonito, samostojno, politično nevtrarno, nepristransko, odgovorno, odprto in etično. Tako zastavljena politika kakovosti hkrati pomeni nadaljevanje reforme slovenske uprave iz leta 1996. Tedaj je bil eden temeljnih stebrov reforme spodbujanje, upravljanje in razvoj kakovosti/odličnosti v upravi.

Spremembe v okolju so praviloma hitrejše od odzivov nanje, zato je nujen pogoj za delo sodobne državne uprave stalen napredek. Pri tem gre zlasti za uvajanje uveljavljanje načel managementa, zlasti po vzoru tako imenovanega novega javnega managementa.

Zaradi pretežno procesne naravnosti uprave je težišče razvoja na področju kakovosti stalna analiza poslovnih procesov, katere cilj je njihova standardizacija in optimizacija. Merjenje rezultatov je oteženo zaradi storitvene dejavnosti, dolgoročnih ciljev, katerih (ne)izpolnitev se bo pokazala v nedoločenem času, neznanega razmerja med vhodi (inputi) in izhodi (outputi) ter nemerljivih rezultatov zaradi nedorečenosti, kaj vhodi ali izhodi so. Razvoj kakovosti pa ni samoumeven, temveč terja dobršno mero predanosti in truda. Nove zahteve in izzivi na področju kakovosti, sprožajo pojavljanje in uporabo »novih« orodij kakovosti v javnih upravah v Evropski uniji.

Uporaba katerega koli standarda je smiselna, če daje pozitivne rezultate na področju kakovosti. Standardi ISO so opravili pionirsko delo pri uvajanju kakovosti v javno upravo. Postavili so solidno osnovo za uvajanje modela CAF, saj vsebujejo veliko elementov tega sistema in se z modelom dopolnjujeta. Presoja po standardu ISO predstavlja smernice za ustrezno postavitvev in ohranjanje sistema kakovosti organizacije, ki pripomorejo k uvajanju doslednosti izvajanja delovnih procesov. Model CAF služi analitični opredelitvi prednosti in slabosti organizacije. Definicija šibkih polj je namreč pogoj, da lahko organizacija pristopi k izboljšanju lastnih procesov dela in s tem celotne uspešnosti in učinkovitosti. Ključni namen modela CAF je torej opredelitev prednostnih področij izboljšav glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani, pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov. Organizacije naj bi torej CAF uporabile kot orodje za oblikovanje akcijskega načrta korektivnih ukrepov. Kot takšen je Skupni ocenjevalni okvir tudi del strategije nadaljnjega razvoja slovenske državne uprave 2003-2005, saj je nujen ukrep kot analitična podlaga za uresničevanje ciljev razvoja uprave na področjih kakovosti oziroma odličnosti, usmerjenosti k strankam in odprtosti, povezani z odgovornostjo.

Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo, spremembo kulture. Za uvedbo odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva. Po spremembi

organizacijske kulture vodstvo od odjemalcev preko podrejenih sprejema impulze s trga in skrbi za takšno politiko in organizacijo, ki kar najboljše in najučinkoviteje omogoča neposrednim izvajalcem zadovoljiti stranke. Klasično avtokratsko-hierarhično vodenje naj zamenja participacija, soodločanje in delegiranje pristojnosti. Na ta način se vse zaposlene aktivno vključi in motivira za uvedbo odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost.

Čeprav so upravne enote le majhen del državne uprave, pa opravljajo pomembno nalogo v neposrednem stiku z odjemalci storitev – državljani. Kakovost storitev v upravnih enotah je s tega vidika zelo pomembna, saj so storitve v upravnih enotah ogledalo celotne državne uprave.

V raziskavi, ki smo jo izvedeli smo merili kakovost storitev na Upravni enoti Koper. Cilja raziskave sta bila:

- izmeriti razkorak št. 5 v modelu kakovosti storitev,
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev odjemalci pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti.

Splošna ocena kakovosti storitev po mnenju strank, je 3,64 in je nekoliko nižja od ocene, ki jo je Upravna enota Koper dobila leta 2004 (3,74). Ta dva podatka sta nam omogočila samoocenitev po metodi CAF za podmerilo »zadovoljstvo odjemalcev«. Tako smo lahko ugotovili, da se »ključni rezultati merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja«, kar je tudi opis ocene 1.

Primerjava podatkov med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti kažejo na to, da so v vseh primerih pričakovanja strank višja od dejanskega stanja sestavin kakovosti, kar pomeni, da bo potrebno raven kakovosti na Upravni enoti dvigniti.

Kar štiri od petih združenih sestavin so bile za anketirane stranke pomembne in jim je potrebno posvetiti takoj vso pozornost. Najnižje zadovoljstvo od teh štirih sestavin je pri »pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev«. Le združena sestavina »fizična podpora«, vsebuje dejavnike kakovosti, ki so manj pomembni za stranke, vendar je tudi tu zaznati razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem. To pomeni, da je potrebno na dolgi rok zmanjšati tudi ta razkorak. Tudi natančnejša analiza dvajsetih sestavin kakovosti potrjuje zgornje ugotovitve.

Podatki glede čakanja strank nam pojasnijo določene predhodne ugotovitve, saj so le v 36,11 % stranke takoj na vrsti oziroma čakajo za urejanje svojih zadev do 5 minut. Kar 63,89 % jih čaka nad 5 minut in več.

Iz ankete tudi izhaja, da stranke na upravnih enotah večino informacij dobijo na sedežu upravne enote, torej pri referentu, ki izvaja postopek ali v sprejemni pisarni oziroma informacij sploh ne iščejo.

Opređeljena politika kakovosti na državni ravni pomeni obvezo in vrednoto za vse zaposlene v upravi, za management pa zahtevo po nenehnem izboljševanju poslovanja, kar pomeni spremembe na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Razkorak med željami in možnostmi bo v večini primerov ostal. To je tudi gibalo napredka. Naloga zaposlenih v državni upravi je, da ta razkorak čim bolj zmanjšamo oziroma pričakovanja strank presežemo.

Kakovost se ne nanaša le na proizvode in storitve, ampak tudi na procese, delovne razmere in okolje. Zavezanost h kakovosti se mora začeti pri vrhu organizacijske

strukture. Kakovost na vseh področjih lahko dosežemo le, če pri tem sodelujejo vsi in ne le nekaj strokovnjakov, zaradi česar je potrebno investirati tudi v usposabljanje.

Ko govorimo o kakovosti, moramo vedeti, da je kakovost v ljudeh, v njihovem znanju, v njihovem odnosu do dela in v organizaciji poslovanja. Vsa zasnova vodenja kakovosti temelji na tem dejstvu, kajti v vsaki organizaciji dela vodijo in izvajajo ljudje.

Kakovost je rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti, vzgoje in motivacije za kakovost. Zavedati se je potrebno pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmognosti. Ljudje so največji potencial podjetja, ki ga je treba motivirati in vanj vlagati, kajti le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo lahko zadovoljili stranko.

Skrb za kakovost v državni upravi mora tako slej ko prej zadevati vse uslužbenke brez izjeme, postati mora gibanje za kakovost, postati mora vrednota. Uvedba sistemov kakovosti bo tako pomenila, da bo tudi državna uprava dobila orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje veljavne zakonodaje, orodje za profesionalno in korektno delo. Tako se bo zmanjšal razkorak med predpisanim, pričakovanim (želenim) in dejanskim stanjem izvajanja upravne storitve.

LITERATURA

- Bohinc, Rado. 2001. Stanje in ukrepi reforme javne uprave v letu 2001. V *Zbornik referatov. VIII. Dnevi slovenske uprave*, ur. Gordana Žurga, 43-69. Portorož: Visoka upravna šola.
- Bohinc, Rado. 2001a. Smeri reforme javne uprav. V *Posvet na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Bohinc, Rado. 2004. Kakovost kot dejavnik razvoja slovenske javne uprave. V *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004*, ur. Gordana Žurga, 5-24. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Carter, Neil, Rudolf Klein in Patricia Day. 1995. *How Organisations Measure Success. The Use of Performance Indicators in Government*. London: Routledge.
- Crosby, B Philip. 1990. *Kakovost je zastoj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cvikl, Helena. 2001. Modeli kakovosti storitev. *Naše gospodarstvo* 3-4: 310-323.
- Farkaš, Geza. 2001. Postavljanje ciljev kakovosti v javni upravi. V *Zbornik referatov: Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 73-80. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Ferfila, Bogomir. 1997. Ekonomski vidiki vladne aktivnosti. V *Zbornik referatov: Politološki dnevi*, ur. Marjan Brezovšek. Portorož: Slovensko politološko društvo.
- Gatiss, F. Gordon. 1996. *Total Quality Management*. London: Cassell.
- Grönroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Hoffman, K. Douglas in John E. G. Bateson. 1997. *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Jocou, Pierre, in Lucas Frederic. 1995. *V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, S. Robert in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kern, Karmen. 2004. Modeli odličnosti CAF in EFQM. V *Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF*, ur. Karmen Kern, Polona Kovač, Loredana Leon, Vitomir Pretnar, 31-52. Ljubljana: Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
- Korade-Purg, Štefka. 2003. Globalizacija in slovenska državna uprava – povzemanje tujih standardov v systemske rešitve. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 269-278. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Bogomir. 2002. Novi izzivi managementa in slovenski managerji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 772-820. Radovljica: Didakta.
- Kovač, Polona. 2002. Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common Assesment Framework – CAF tudi v slovensko upravo. V *Zbornik referatov: Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Kovač, Polona. 2003. Skupni ocenjevalni okvir »CAF« kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. Mirjan Brezovšek in Miro Haček, 151-164. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Musil, Vojko in Boris Pregrad. 2000. *Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Nemec, Tomislav. 2001. Ali se kakovost v upravi spleča? V *Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 61-72. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Oliver, L. Richard. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Berry L. Leonard. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.
- Peljhan, Jure. 2003. *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: Izsledki empirične raziskave*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta: Univerza v Ljubljani.
- Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pretnar, Vitomir. 2004. Standardi kakovosti serije ISO 9001. V *Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF*, ur. Karmen Kern, Polona Kovač, Loredana Leon, Vitomir Pretnar, 14-30. Ljubljana: Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46-95. Radovljica: Didakta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Srebotnjak-Verbincec, Polona. 2003. Ankete o zadovoljstvu strank in zaposlenih na upravnih enotah. V *Globalizacija in državna uprava*, ur. M. Brezovšek in M. Haček, 165-186. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnost strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- UORU - Urad za organizacijo in razvoj uprave, Odbor za kakovost. 2000. *Kakovost v državni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- UORU - Urad za organizacijo in razvoj uprave. 2002. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) - Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Zeithaml, A Valerie in Jo Mary Bitner 1996. *Services Marketing*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žurga, Gordana. 2004. Kakovost slovenske javne uprave v skupnem evropskem upravnem prostoru. V *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004*, ur. Gordana Žurga, 25-50. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

VIRI

- Ministrstvo za notranje zadeve. 2004. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF*. http://www.mnz.si/upl/uroru/slovensko_ppovprecje.xls (13.04.2005).
- Ministrstvo za notranje zadeve. 2004. *Kakovost v javni upravi*. http://www.mnz.si/upl/uoru/preg_primerjava_vseUE2004.xls (29.04.2005).
- Vlada Republike Slovenije. 1996. Politika kakovosti (dokument št. 393-01/96-3/1-8 z dne 03. 10. 1996).
- Vlada Republike Slovenije. 2003. *Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenija.
- Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS. Uradni list RS, št. 75/1994.
- Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. Uradni list RS, št. 22/2002 in 81/2003.
- Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 56/02.
- Zakon o državni upravi. Uradni list RS, št. 52/2002 in 83/2003.

PRILOGE

- Priloga 1** Vprašalnik
- Priloga 2** Pomembnost elementov dimenzije kakovosti
- Priloga 3** Primerjava pričakovanih in dejanskih povprečnih vrednosti sestavine kakovosti
- Priloga 4** Pomembnost združenih sestavin kakovosti
- Priloga 5** Primerjava pričakovanih in dejanskih povprečnih vrednosti združenih sestavin kakovosti
- Priloga 6** Dejansko stanje elementov dimenzije kakovosti
- Priloga 7** Dejansko stanje združenih sestavin kakovosti
- Priloga 8** Matrika zadovoljstva in pomembnosti za združene sestavine kakovosti
- Priloga 9** Matrika zadovoljstva in pomembnosti za dvajset lastnosti kakovosti
- Priloga 10** Razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem dvajsetih sestavin kakovosti
- Priloga 11** Razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem združenih sestavin kakovosti

Spoštovani!

Pred Vami je anonimna anketa o kakovosti storitev Upravne enote Koper. Vse zbrane podatke bom uporabil izključno za izdelavo diplomskega dela na Fakulteti za management. Prosim Vas za prijazno sodelovanje in nekaj minut Vašega dragocenega časa. Za morebitne informacije Vas prosim, da me pokličete na telefonsko številko 653-10-95 med 16 in 20 uro vsak delavnik, ko bom z veseljem odgovoril na Vaša vprašanja. Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem.

Danijel Pincin

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

V P R A Š A L N I K

1. Ali ste v letošnjem letu koristili storitve Upravne enote Koper? (Prosim, da obkrožite ustrezen križec):

x da

x ne

2. Kakšna je bila po Vaši oceni kakovost storitev na Upravni enoti Koper?

Navodilo: označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

*1
zelo slaba*

*2
slaba*

*3
povprečna*

*4
dobra*

*5
zelo dobra*

3. Na upravno enoto ste odšli z določenimi pričakovanji. Prosim ocenite, koliko Vam pomeni:

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

*1
ni pomembno*

*2
manj pomembno*

*3
pomembno*

*4
zelo pomembno*

*5
ključno*

Označite ustrezen odgovor:

Fizična podpora						
1.	<i>Urejenost prostorov, opreme in okolja</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Ustrezna lokacija stavbe (možnost parkiranja, bližina javnega prevoza,...)</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Urejenost usmerjevalnih sporočil (označitev pisarn, delovnih mest,...)</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Urejenost zaposlenih</i>	1	2	3	4	5
Zanesljivost v izvajanju storitev						
1.	<i>Izvajanje storitev v skladu z obljubami</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Pravilno izvajanje storitev že prvič</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Pravočasnost izvajanja storitev</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Reševanje zadeve na enem mestu</i>	1	2	3	4	5
Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev						
1.	<i>Pripravljenost pomagati odjemalcu (stranki)</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Ustrezna hitrost reševanja postopkov-zadev (majhne čakalne vrste)</i>	1	2	3	4	5
Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja						
1.	<i>Znanje zaposlenih</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Pozornost zaposlenih</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Korektnost zaposlenih</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Prijaznost zaposlenih</i>	1	2	3	4	5
5.	<i>Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah</i>	1	2	3	4	5
Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam						
1.	<i>Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Primerna razporeditev uradnih ur</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev (ankete, skrinjice za pritožbe,...)</i>	1	2	3	4	5

Pomembnost elementov dimenzij kakovosti

Zap. št.	Sestavine kakovosti	Ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno	Ključno
1	Pomembnost - Urejenost prostorov, opreme in okolja	2,78	6,94	31,95	36,11	22,22
2	Pomembnost - Ustrezna lokacija stavbe	1,39	4,17	31,94	38,89	23,61
3	Pomembnost - Urejenost usmerjevalnih sporočil	0,00	2,78	27,77	43,06	26,39
4	Pomembnost - Urejenost zaposlenih	1,39	5,56	26,38	41,67	25,00
5	Pomembnost - Izvajanje storitev v skladu z obljubami	0,00	2,78	20,83	41,67	34,72
6	Pomembnost - Pravilno izvajanje storitev že prvič	0,00	4,17	22,22	38,89	34,72
7	Pomembnost - Pravočasnost izvajanja storitev	1,39	1,39	16,66	37,50	43,06
8	Pomembnost - Reševanje zadeve na enem mestu	2,78	5,56	20,83	31,94	38,89
9	Pomembnost - Pripravljenost pomagati uporabniku	0,00	6,94	19,44	37,50	36,12
10	Pomembnost - Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	1,39	5,56	23,61	37,50	31,94
11	Pomembnost - Ustrezna hitrost reševanja postopkov	1,39	5,56	15,28	37,50	40,27
12	Pomembnost - Znanje zaposlenih	0,00	1,39	22,22	31,94	44,45
13	Pomembnost - Pozornost zaposlenih	0,00	1,39	23,61	31,94	43,06
14	Pomembnost - Korektnost zaposlenih	0,00	2,78	20,83	34,72	41,67
15	Pomembnost - Prijaznost zaposlenih	1,39	4,17	23,61	33,33	37,50
16	Pomembnost - Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	0,00	5,56	23,61	34,72	36,11
17	Pomembnost - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	1,39	1,39	20,83	34,72	41,67
18	Pomembnost - Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	0,00	8,33	20,84	33,33	37,50
19	Pomembnost - Primerna razporeditev uradnih ur	0,00	5,56	22,22	31,94	40,28
20	Pomembnost - Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	4,17	2,78	27,77	30,56	34,72

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Primerjava pričakovanih in dejanskih povprečnih vrednosti sestavin kakovosti

Zap. št.	Sestavine kakovosti	Pričakovanja glede sestavin kakovosti			Dejansko stanje glede sestavin kakovosti		
		Točkovna vrednost	Dolžina intervala		Točkovna vrednost	Dolžina intervala	
			Spodnja meja	Zgornja meja		Spodnja meja	Zgornja meja
1	Urejenost prostorov, opreme in okolja	3,68	3,45	3,91	3,39	3,17	3,61
2	Ustrezna lokacija stavbe	3,79	3,58	4	3,65	3,43	3,87
3	Urejenost usmerjevalnih sporočil	3,93	3,74	4,12	3,22	3	3,45
4	Urejenost zaposlenih	3,83	3,62	4,05	3,79	3,56	4,02
5	Izvajanje storitev v skladu z obljubami	4,08	3,89	4,27	3,23	3,26	3,77
6	Pravilno izvajanje storitev že prvič	4,04	3,84	4,24	3,69	3,47	3,92
7	Pravočasnost izvajanja storitev	4,18	3,98	4,38	3,42	3,2	3,63
8	Reševanje zadeve na enem mestu	3,99	3,75	4,23	3,25	3,04	3,46
9	Pripravljenost pomagati odjemalcu	4,03	3,82	4,24	3,49	3,27	3,7
10	Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	3,93	3,71	4,15	3,5	3,3	3,7
11	Ustrezna hitrost reševanja postopkov - zadev	4,06	3,83	4,28	3,15	2,93	3,38
12	Znanje zaposlenih	4,19	4	4,39	3,78	3,58	3,98
13	Pozornost zaposlenih	4,17	3,97	4,37	3,67	3,46	3,88
14	Korektnost zaposlenih	4,15	3,96	4,35	3,86	3,66	4,06
15	Prijaznost zaposlenih	4,01	3,79	4,23	3,54	3,34	3,75
16	Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	4,01	3,79	4,24	3,42	3,19	3,64
17	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	4,14	3,93	4,35	3,46	3,25	3,67
18	Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	4	3,77	4,23	3,44	3,26	3,63
19	Primerna razporeditev uradnih ur	4,07	3,86	4,28	3,53	3,3	3,76
20	Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	3,89	3,65	4,13	3,24	3	3,47

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Pomembnost združenih sestavin kakovosti

Združena dimenzija kakovosti	Dimenzije kakovosti	Ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno	Ključno
Fizično podpora	Urejenost prostorov, opreme in okolja	2	5	23	26	16
	Ustrezna lokacija stavbe	1	3	23	28	17
	Urejenost usmerjevalnih sporočil	0	2	20	31	19
	Urejenost zaposlenih	1	4	19	30	18
	SKUPAJ	4	14	85	115	70
	Podano v odstotkih	1,39	4,86	29,51	39,93	24,31
Zanesljivost v izvajanju storitev	Izvajanje storitev v skladu z obljubami	0	2	15	30	25
	Pravilno izvajanje storitev že prvič	0	3	16	28	25
	Pravočasnost izvajanja storitev	1	1	12	27	31
	Reševanje zadeve na enem mestu	2	4	15	23	28
	SKUPAJ	3	10	58	108	109
	Podano v odstotkih	1,04	3,47	20,14	37,50	37,85
Pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev	Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	0	5	14	27	26
	Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	1	4	17	27	23
	Ustrezna hitrost reševanja postopkov – zadev	1	4	11	27	29
	SKUPAJ	2	13	42	81	78
	Podano v odstotkih	0,93	6,02	19,44	37,50	36,11
Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja	Znanje zaposlenih	0	1	16	23	32
	Pozornost zaposlenih	0	1	17	23	31
	Korektnost zaposlenih	0	2	15	25	30
	Prijaznost zaposlenih	1	3	17	24	27
	Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	0	4	17	25	26
	SKUPAJ	1	11	82	120	146
	Podano v odstotkih	0,28	3,06	22,78	33,33	40,56
Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	1	1	15	25	30
	Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	0	6	15	24	27
	Primerna razporeditev uradnih ur	0	4	16	23	29
	Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	3	2	20	22	25
	SKUPAJ	4	13	66	94	111
	Podano v odstotkih	1,39	4,51	22,92	32,64	38,54

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Primerjava pričakovanih in dejanskih povprečnih vrednosti združenih sestavin kakovosti

Zap. št.	Sestavine kakovosti	Pričakovanja glede sestavin kakovosti			Dejansko stanje glede sestavin kakovosti		
		Točkovna vrednost	Dolžina intervala		Točkovna vrednost	Dolžina intervala	
			Spodnja meja	Zgornja meja		Spodnja meja	Zgornja meja
1	Fizična podpora	3,81	3,7	3,91	3,51	3,41	3,62
2	Zanesljivost v izvajanju storitev	4,08	3,97	4,18	3,47	3,36	3,57
3	Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev	4,02	3,9	4,14	3,38	3,26	3,5
4	Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja	4,11	4,07	4,2	3,66	3,57	3,76
5	Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam	4,02	3,92	4,13	3,43	3,32	3,53

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Dejansko stanje elementov dimenzije kakovosti

Zap. št.	Elementi dimenzije kakovosti	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)
1	Dejansko stanje - Urejenost prostorov, opreme in okolja	4,17	8,33	44,44	30,56	12,50
2	Dejansko stanje - Ustrezna lokacija stavbe	2,78	5,56	34,72	37,50	19,44
3	Dejansko stanje - Urejenost usmerjevalnih sporočil	8,33	6,94	45,85	31,94	6,94
4	Dejansko stanje - Urejenost zaposlenih	1,39	4,17	34,72	33,33	26,39
5	Dejansko stanje - Izvajanje storitev v skladu z obljubami	5,56	8,33	36,11	29,17	20,83
6	Dejansko stanje - Pravilno izvajanje storitev že prvič	2,78	4,17	37,50	31,94	23,61
7	Dejansko stanje - Pravočasnost izvajanja storitev	4,17	9,72	34,72	43,06	8,33
8	Dejansko stanje - Reševanje zadeve na enem mestu	4,17	13,89	40,27	36,11	5,56
9	Dejansko stanje - Pripravljenost pomagati uporabniku	2,78	8,33	38,89	37,50	12,50
10	Dejansko stanje - Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	1,39	9,72	37,50	40,28	11,11
11	Dejansko stanje - Ustrezna hitrost reševanja postopkov	6,94	13,89	41,67	31,94	5,56
12	Dejansko stanje - Znanje zaposlenih	0,00	5,56	33,33	38,89	22,22
13	Dejansko stanje - Pozornost zaposlenih	0,00	8,33	33,33	37,50	20,84
14	Dejansko stanje - Korektnost zaposlenih	1,39	1,39	30,55	43,06	23,61
15	Dejansko stanje - Prijaznost zaposlenih	1,39	6,94	43,06	33,33	15,28
16	Dejansko stanje - Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	4,17	8,33	43,05	30,56	13,89
17	Dejansko stanje - Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	4,17	4,17	44,44	36,11	11,11
18	Dejansko stanje - Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	0,00	8,33	50,00	30,56	11,11
19	Dejansko stanje - Primerna razporeditev uradnih ur	4,17	9,72	30,55	40,28	15,28
20	Dejansko stanje - Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	6,94	11,11	38,90	33,33	9,72

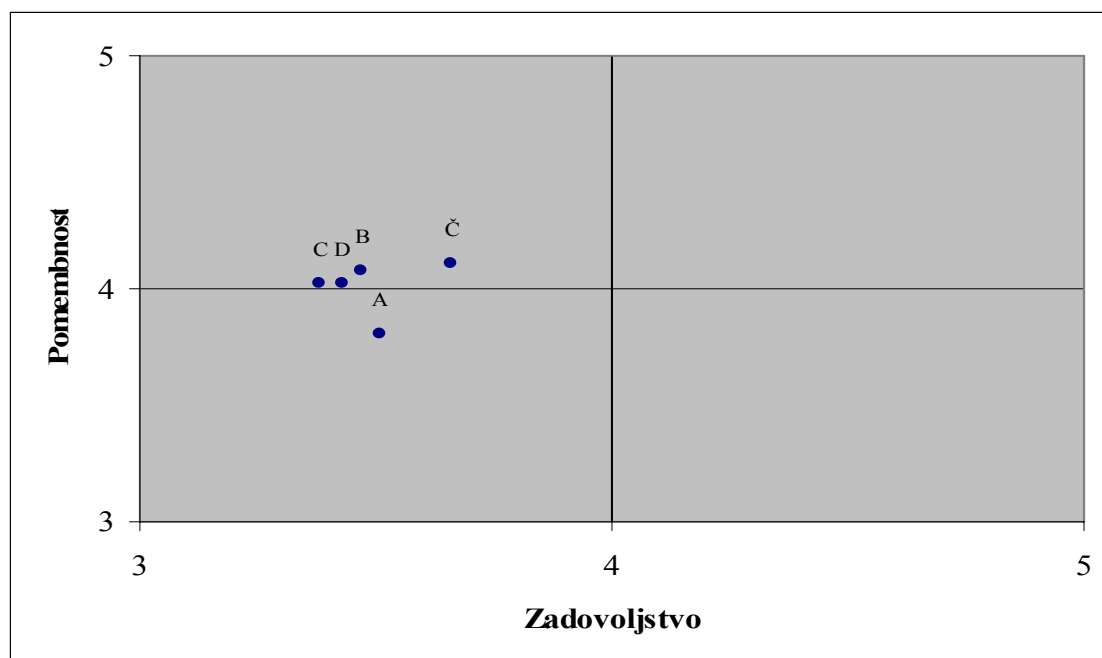
Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Dejansko stanje združenih sestavin kakovosti

		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)
Fizično podpora	Urejenost prostorov, opreme in okolja	3	6	32	22	9
	Ustrezna lokacija stavbe	2	4	25	27	14
	Urejenost usmerjevalnih sporočil	6	5	33	23	5
	Urejenost zaposlenih	1	3	25	24	19
	SKUPAJ	12	18	115	96	47
	Podano v odstotkih	4,17	6,25	39,93	33,33	16,32
Zanesljivost v izvajanju storitev	Izvajanje storitev v skladu z obljubami	4	6	26	21	15
	Pravilno izvajanje storitev že prvič	2	3	27	23	17
	Pravočasnost izvajanje storitev	3	7	25	31	6
	Reševanje zadeve na enem mestu	3	10	29	26	4
	SKUPAJ	12	26	107	101	42
	Podano v odstotkih	4,17	9,03	37,15	35,07	14,58
Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev	Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	2	6	28	27	9
	Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	1	7	27	29	8
	Ustrezna hitrost reševanja postopkov – zadev	5	10	30	23	4
	SKUPAJ	8	23	85	79	21
	Podano v odstotkih	3,70	10,65	39,35	36,57	9,72
Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja	Znanje zaposlenih	0	4	24	28	16
	Pozornost zaposlenih	0	6	24	27	15
	Korektnost zaposlenih	1	1	22	31	17
	Prijaznost zaposlenih	1	5	31	24	11
	Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	3	6	31	22	10
	SKUPAJ	5	22	132	132	69
	Podano v odstotkih	1,39	6,11	36,67	36,67	19,17
Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	3	3	32	26	8
	Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	0	6	36	22	8
	Primerna razporeditev uradnih ur	3	7	22	29	11
	Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	5	8	28	24	7
	SKUPAJ	11	24	118	101	34
	Podano v odstotkih	3,82	8,33	40,97	35,07	11,81

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Matrika zadovoljstva in pomembnosti združenih sestavin kakovosti



Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Legenda:

A - fizična podpora

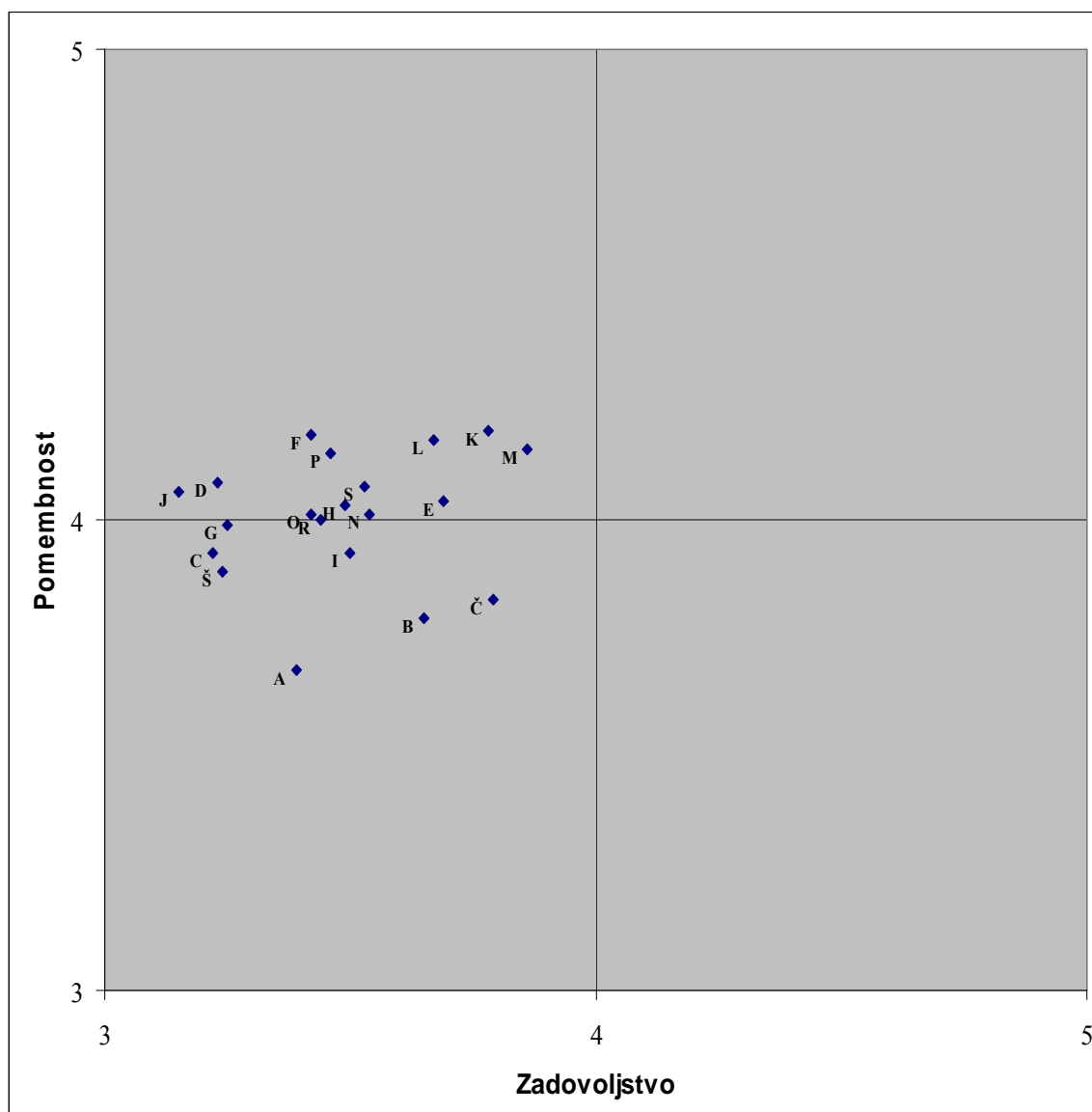
B - zanesljivost v izvajanju storitev

C - pripravljenosti osebja na hitro izvajanje storitev

Č - strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja

D - usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam

Matrika zadovoljstva in pomembnosti za dvajset lastnosti kakovosti



Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Legenda:

<i>Fizična podpora</i>	A	urejenost prostorov, opreme in okolja
	B	ustrezna lokacija stavbe
	C	urejenost usmerjevalnih sporočil
	Č	urejenost zaposlenih
<i>Zanesljivost v izvajanju storitev</i>	D	izvajanje storitev v skladu z obljubami
	E	pravilno izvajanje storitev že prvič
	F	pravočasnost izvajanja storitev
	G	reševanje zadeve na enem mestu
<i>Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev</i>	H	pripravljenost pomagati odjemalcu (stranki)

	I	individualno zavzemanje zaposlenih za stranko
	J	ustrezna hitrost reševanja postopkov – zadev (majhne čakalne vrste),
<i>Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja</i>	K	znanje zaposlenih
	L	pozornost zaposlenih
	M	korektnost zaposlenih
	N	prijaznost zaposlenih
	O	vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah
<i>Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam</i>	P	dostopnost in razumljivost potrebnih informacij
	R	poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika
	S	primerna razporeditev uradnih ur
	Š	iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev (ankete)

Razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem dvajsetih sestavin kakovosti

Zap. št.	Sestavine kakovosti	Pričakovanja glede sestavin kakovosti	Dejansko stanje glede sestavin kakovosti	Razkorak med pričakovanjem in dejanskim stanjem
		Točkovna vrednost	Točkovna vrednost	glede sestavin kakovosti
1	Urejenost prostorov, opreme in okolja	3,68	3,39	0,29
2	Ustrezna lokacija stavbe	3,79	3,65	0,14
3	Urejenost usmerjevalnih sporočil	3,93	3,22	0,71
4	Urejenost zaposlenih	3,83	3,79	0,04
5	Izvajanje storitev v skladu z obljubami	4,08	3,23	0,85
6	Pravilno izvajanje storitev že prvič	4,04	3,69	0,35
7	Pravočasnost izvajanja storitev	4,18	3,42	0,76
8	Reševanje zadeve na enem mestu	3,99	3,25	0,74
9	Pripravljenost pomagati odjemalcu	4,03	3,49	0,54
10	Individualno zavzemanje zaposlenih za stranko	3,93	3,5	0,43
11	Ustrezna hitrost reševanja postopkov - zadev	4,06	3,15	0,91
12	Znanje zaposlenih	4,19	3,78	0,41
13	Pozornost zaposlenih	4,17	3,67	0,5
14	Korektnost zaposlenih	4,15	3,86	0,29
15	Prijaznost zaposlenih	4,01	3,54	0,47
16	Vzbujanje zaupanja zaposlenih pri strankah	4,01	3,42	0,59
17	Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	4,14	3,46	0,68
18	Poenostavljena administracija in uporaba enostavnega jezika	4	3,44	0,56
19	Primerna razporeditev uradnih ur	4,07	3,53	0,54
20	Iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje storitev	3,89	3,24	0,65

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.

Razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem združenih sestavin kakovosti

Zap. št.	Sestavine kakovosti	Pričakovanja glede sestavin kakovosti	Dejansko stanje glede sestavin kakovosti	Razkorak med pričakovanjem in dejanskim stanjem glede sestavin kakovosti
		Točkovna vrednost	Točkovna vrednost	
1	Fizična podpora	3,81	3,51	0,3
2	Zanesljivost v izvajanju storitev	4,08	3,47	0,61
3	Pripravljenost osebja na hitro izvajanje storitev	4,02	3,38	0,64
4	Strokovnost in sposobnost za razvijanje občutka varnosti in zaupanja	4,11	3,66	0,45
5	Usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam	4,02	3,43	0,59

Vir: Lastna raziskava o zadovoljstvu, 2005.