

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BARBARA ŠVIGELJ

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

KAKOVOST DELOVANJA UPRAVNE  
ENOTE Z VIDIKA UPORABNIKOV

Barbara Švigelj

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag. Aleksander Janeš



## POVZETEK

Upravna enota predstavlja le majhen del državne uprave, vendar opravlja pomembno vlogo v neposrednem stiku z uporabniki njenih storitev. Zadovoljstvo strank je zelo pomemben dejavnik. Tega se na upravnih enotah vedno bolj zavedajo in se trudijo kar najbolj ustreči željam strank. V zaključni projektni nalogi so opredeljeni osnovni pojmi, povezani s kakovostjo, javno in državno upravo, predstavljena je Upravna enota Cerknica. Na podlagi anketnega vprašalnika je ugotovljeno zadovoljstvo strank Upravne enote Cerknica od leta 2007 do leta 2010. Rezultati ankete o zadovoljstvu strank so predstavljeni tudi grafično. V sklepu so predstavljene ugotovitve raziskave in podani predlogi za izboljšave.

*Ključne besede:* kakovost, zadovoljstvo strank, Upravna enota Cerknica, kakovost v javni upravi, uporabniki

## SUMMARY

The administrative unit represents just a small part of the state administration, but it plays a very important role in direct contact with users of its services. Administrative units are becoming more and more aware of the fact that it is of great importance to satisfy the customers and that is why they try to do their best. In the final project assignment the basic terms related to quality, public and state administration are defined and the administrative unit Cerknica is presented. On the basis of the questionnaire it was established that between 2007 and 2010 customers of the administrative unit Cerknica were satisfied with its services. The results are presented graphically as well. In conclusion some recommendations for improvements and the results of the research are presented.

*Key words:* quality, users satisfaction, administrative unit Cerknica, public administration quality, users

UDK: 35:005.6(043.2)



## **ZAHVALA**

Največje zahvale sta deležna starša, ker sta me podpirala in mi omogočila študij. V veliko pomoč mi je bila gospa Mira Palčič, zaposlena na Upravni enoti Cerknica. Posebna zahvala mentorju prof. Aleksandru Janešu za strokovno vodstvo pri pisanju diplomske naloge. Iskrena hvala tudi fantu Jaku in prijateljem, ki so mi stali ob strani.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji zaključne naloge	1
1.2	Opredelitev problema	1
1.3	Opredelitev pojma kakovost	1
1.3.1	Kakovost	1
1.3.2	Kakovost storitev	2
1.3.3	Merjenje kakovosti storitev	4
<b>2</b>	<b>Opredelitev osnovnih pojmov</b>	<b>5</b>
2.1	Javna uprava	5
2.2	Državna uprava	7
2.2.1	Značilnosti državne uprave	7
2.2.2	Naloge državne uprave	7
2.3	Upravna enota	8
<b>3</b>	<b>Upravna enota Cerknica</b>	<b>11</b>
3.1	Predstavitev Upravne enote Cerknica	11
3.2	Naloge organov	12
3.3	Organizacija	12
<b>4</b>	<b>Kakovostna in učinkovita državna uprava</b>	<b>14</b>
4.1	Kakovost v državni upravi	14
4.2	Kakovostne in učinkovite upravne storitve	14
<b>5</b>	<b>Analiza zadovoljstva strank Upravne enote Cerknica</b>	<b>16</b>
5.1	Zadovoljstvo strank	16
5.2	Letna anketa	18
5.2.1	Model SERVQUAL	19
5.2.2	Pravila anketiranja	20
5.3	Analiza rezultatov uporabnikov od leta 2007 do leta 2010	21
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura</b>	<b>35</b>
	<b>Viri</b>	<b>36</b>
	<b>Priloge</b>	<b>37</b>

## SLIKE

Slika 1: Razmejitev med javnim sektorjem, javno upravo in državo upravo.....	6
Slika 2: Upravne enote .....	10
Slika 3: Organigram UE Cerknica.....	13
Slika 4: Kakovost storitev po letih za UE Cerknica .....	23
Slika 5: Kakovost storitev na oddelku OOPKG .....	24
Slika 6: Kakovost storitev na oddelku OOUDUNSZ.....	25
Slika 7: Kakovost storitev na oddelku OUNZ.....	26
Slika 8: Takoj sem bil(a) na vrsti .....	30

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Dejavniki kakovosti storitev .....	3
Preglednica 2: Število anket po oddelkih po letih .....	22
Preglednica 3: Kakovost storitev po letih za UE Cerknica.....	22
Preglednica 4: Kakovost storitev po oddelkih po letih .....	23
Preglednica 5: Primerjava zaznavanj (P) in pričakovanj (E) po letih.....	27
Preglednica 6: Razlika med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E) za UE.....	28
Preglednica 7: Čakalni čas po letih (v %).....	29
Preglednica 8: Vzroki čakanja po letih (v %).....	30
Preglednica 9: Pridobivanje informacij .....	31
Preglednica 10: Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E) .....	32

## **KRAJŠAVE**

UE	Upravna enota
OUNZ	Oddelek za upravne notranje zadeve
OOUDUNSZ	Oddelek za občo upravo in skupne zadeve
OOPKG	Oddelek za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo
RS	Republika Slovenija



# 1 UVOD

## 1.1 Namen in cilji zaključne naloge

Namen zaključne naloge je analiza zadovoljstva strank Upravne enote Cerknica. Predstavila sem primerjavo rezultatov anket od leta 2007 do leta 2010 ter na podlagi analize teh podatkov ugotovila, ali so stranke Upravne enote Cerknica zadovoljne s kakovostjo storitev. Podatke sem primerjala tudi s podatki o povprečju v Republiki Sloveniji.

Glavni cilj zaključne naloge je ugotoviti, ali se v Upravni enoti Cerknica povečujeta kakovost in učinkovitost izvajanih storitev.

Cilj 1: Pregledati in proučiti dostopno literaturo na področju zadovoljstva strank.

Cilj 2: Ugotoviti zadovoljstvo strank Upravne enote Cerknica.

Cilj 3: Z analizo rezultatov predstaviti dejavnike zadovoljstva strank Upravne enote Cerknica.

## 1.2 Opredelitev problema

Vsak od nas se slej ko prej sreča s storitvami na upravni enoti. Ker pa smo vedno bolj zahtevni in želimo svoje zadeve urediti kar se da kakovostno in v najkrajšem možnem času, se pojavlja potreba po hitrejšem in učinkovitejšem opravljanju storitev.

Zaključna naloga temelji na analizi anket o zadovoljstvu strank Upravne enote Cerknica. Rezultati so pokazatelj, ali upravna enota postaja učinkovitejša in uspešnejša.

## 1.3 Opredelitev pojma kakovost

Za pojem kakovost obstaja veliko razlag, zato je ne moremo natančno opredeliti. Razlage so se s časom spremenile in se spreminjajo še danes. To pomeni, da si lahko vsak po svoje razlaga, kaj je to kakovost.

### 1.3.1 *Kakovost*

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je kakovost definirana kot nekaj:

- kar opredeljuje kaj glede na pozitivne lastnosti;
- kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivnih lastnosti.

Kakovost pomeni skladnost s standardi ali skladnost s pričakovanji strank. V državni upravi to pomeni skladnost delovanja s sprejetimi predpisi. Po drugi strani pa skladnost delovanja s pričakovanji strank državne uprave oz. uporabniki njenih storitev (Žurga 2001, 7).

Iz te definicije lahko kakovost opredelimo kot skladnost z zahtevami strank. In ker je kakovost eden izmed bistvenih dejavnikov za uspešno poslovanje, jo je potrebno upoštevati zaradi vse strožjih zahtev strank. Treba se je truditi, da se čim bolj izpolnijo pričakovanja strank. Zadovoljstvo strank, ki uporabljajo storitve upravne enote, je zagotovo bistven dejavnik, ki pripomore k učinkovitemu in uspešnemu razvoju javne uprave.

Kakovost pomeni različne stvari za različne ljudi. Skoraj vedno pa je kakovost povezana s ceno ali stroški. V tehničnem smislu se lahko nanaša na karakteristike proizvoda ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje vnaprej določenih ali pričakovanih potreb odjemalca. Lahko pa se nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak (Piskar in Dolinšek 2006, 35–36).

Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna uporabnik. Prav zaradi tega želijo storitvene organizacije vedeti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitev (Potočnik 2000, 158).

Pojem kakovosti (Žurga 2001, 34) opredeli kot:

- stopnjo, s katero sistem ali proces zadovoljuje določene zahteve;
- stopnjo, s katero sistem ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oz. pričakovanja;
- skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda oz. storitve, ki se nanašajo na njeno sposobnost, da zadovolji pričakovane potrebe.

Guruji kakovosti opredeljujejo kakovost kot (Piskar in Dolinšek 2006, 36):

- brezhibnost (W. Edwards Deming),
- ustreznost namenu (Joseph M. Juran),
- usklajenost z zahtevami (Philip Crosby),
- odjemalec je tisti, ki definira kakovost (Armand V. Fiegenbaum).

### **1.3.2 Kakovost storitev**

Kakovost storitev je veliko težje ocenjevati kot kakovost izdelkov meni (Potočnik 2004, 92):

- kakovost izdelka lahko ocenimo po tehničnih značilnostih. Pri storitvah pa se mora uporabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvene organizacije ipd.;
- kakovost storitve je odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavanjem dejanske izvedbe storitve;
- kakovost storitve uporabnik ocenjuje tudi glede na postopke izvedbe storitve, ne glede na stanje po izvedbi.

Način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje uporabnika, razumemo pod pojmom kakovostna raven storitev. Lahko jo razumemo tudi kot skupek

lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe uporabnika (Potočnik 2004, 95). Kakovost storitve posameznik zaznava kot razliko med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo.

Razlikovati moramo med standardno kakovostjo in kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji. Standardna kakovost je objektivna. Storitvena organizacija jo določi s postopki ter izvajalci storitve. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, je subjektivna. Uporabnik jo opredeli potem, ko je storitev že izvedena (Potočnik 2004, 92).

Med dejavnike kakovosti storitev prištevamo tiste značilnosti, za katere uporabniki menijo in pričakujejo, da jih bo storitvena organizacija dosegla med izvajanjem storitve. Glavne značilnosti kakovosti storitev so opisane v spodnji preglednici (Potočnik 2004, 97–98):

### **Preglednica 1: Dejavniki kakovosti storitev**

Dejavniki kakovosti storitev	Opis
Celovitost	Poštenost, pravičnost, nepristranskost in zaupanja vredno izvajanje storitev.
Čistost	Urejeno, čisto in prijetno okolje ter vidne sestavine storitvenega procesa vključno z opremo in izvajalci storitev.
Dostopnost	Enostaven fizični dostop na storitveno lokacijo (npr. z avtomobilom, vključno s parkiranjem).
Estetičnost	Fizične sestavine ali način predstavitve in poteka izvajanja storitve, ki ustrezajo splošnim estetskim standardom.
Funkcionalnost	Skladnost in uporabnost v različnih fazah storitvenega procesa.
Komunikativnost	Takšen prenos sporočil o storitvi, da ga stranke razumejo, pa tudi prenos povratnih informacij in razumevanje njihovih sporočil glede zadovoljstva s storitvijo.
Odzivnost	Takšen pristop izvajalcev storitve, da stranke občutijo, da so dobrodošle.
Prilagodljivost	Pripravljenost izvajalcev storitve, da spremenijo ali dopolnijo del storitvenega procesa, da bi ustregli posebnim željam strank.
Razpoložljivost	Čas, ki ga ima izvajalec storitve na voljo za stranke.
Skrbnost	Izraža se s pozornostjo, potrpežljivostjo ali simpatijo do strank.
Udobnost	Ugodje, ki ga nudi oprema in okolje, v katerem poteka storitveni proces.
Uslužnost	Povezana je z načinom izvajanja storitvenega procesa in zaupanjem v izvajalca.
Vljudnost	Uglajenost, spodobnost in spoštovanje strank.
Zanesljivost	Nanaša se na natančnost in pravočasnost izvedbe storitve, skladno z obljubo, dano stranki.
Zavezanost	Pripadnost osebja storitveni organizaciji, ki se nanaša zlasti na zadovoljstvo pri delu, marljivost, pripadnost, vestnost in ponos.
Zmožnost	Usposobljenost in strokovnost izvajalcev, da natančno izvedejo storitev.

Vir: Potočnik 2004, 97–98.

V sistemu kakovosti je treba določiti predvsem naslednje, meni (Vujošević 1996, 19):

- naloge in odgovornosti organizacijske enote;

- jasna določila glede načina vodenja;
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb;
- postopke in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti;
- način pristopa k prepoznavanju problemov;
- način pristopa k reševanju problemov;
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami;
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

### **1.3.3 Merjenje kakovosti storitev**

Merjenje kakovosti storitev se razlikuje od merjenja kakovosti izdelkov. Storitve so za razliko od izdelkov neotipljive, spremenljive in minljive. Zaradi teh značilnosti je za merjenje kakovosti storitev najprimerneje meriti porabnikovo zadovoljstvo. Porabnikovo zadovoljstvo je razlika med pričakovanji uporabnika in dejanskim stanjem prejete storitve.

Strokovnjaki za kakovost menijo, da je rezultate treba meriti, saj (Žurga 2002, 32):

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati;
- če ne znamo nagrajevati dosežkov, potem najverjetneje nagrajujemo neuspehe oz. slabo delo;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo nič naučiti;
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti;
- če znamo rezultate prikazati, lažje dosežemo podporo javnosti.

Med uporabniki pa obstajajo tudi pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev, zato je treba razlikovati med (Potočnik 2004, 96):

- iskano kakovostjo – to so tiste lastnosti, ki jih uporabnik lahko ovrednoti pred opravljeno storitvijo;
- izkustveno kakovostjo – to je kakovost, ki jo uporabnik občuti šele po opravljeni storitvi;
- kakovostjo zaupanja – to je kakovost, ki jo uporabnik težko oceni tudi po opravljeni storitvi, ker ima o storitvi premalo znanja.

Uporabniki pogosto ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med storitvijo. Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva uporabnika sta odvisni predvsem od tega, kako uporabnik odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitve vplivajo tako obnašanje zaposlenih kot tudi drugih porabnikov in obratno. Zagotavljanje in povečevanje kakovosti storitev in zadovoljstva strank je stalen proces. Kakovostne storitve so tiste storitve, ki s svojo odličnostjo zadovoljujejo zahteve uporabnikov, obenem pa zadovoljujejo tudi ponudnike oz. izvajalce. Stranke na upravni enoti lahko svoje zadovoljstvo pokažejo takoj po opravljeni storitvi s tem, da se referentu zahvalijo za hitro in učinkovito rešeno upravno zadevo (Marn 2006, 37).



## 2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 2.1 Javna uprava

Javna uprava je proizvodnja dobrin in storitev, ki so namenjene zadovoljevanju potreb potrošnikov. Definiramo jo lahko v formalnem in materialnem smislu. Javna uprava v formalnem smislu pomeni sistem organov, ki odločajo v javnih zadevah, o uresničevanju družbene koristi, v materialnem smislu pa pomeni proces odločanja o javnih zadevah. Javna uprava je del javnega sektorja, ki opravlja družbene dejavnosti, ki varujejo javne koristi. Organizacijsko pa javna uprava obsega državno upravo, javne službe in lokalno samoupravo (Haček 2005, 24–25).

Javna uprava vključuje državno upravo in del javnih služb. Lahko vključuje tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami. To so vse organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oz. javne naloge zagotavljanja javnih dobrin (Šmidovnik 1980 v Brezovšek in Črnčec 2007, 15).

Sistem javne uprave je torej po Šmidovniku (prav tam) sestavljen iz štirih področij:

- državna uprava je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države. Ta izvaja predvsem oblastne funkcije, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;
- lokalna samouprava je način upravljanja o družbenih zadevah. Neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- javna služba so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema. Iz najrazličnejših razlogov jih ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave;
- javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju je.

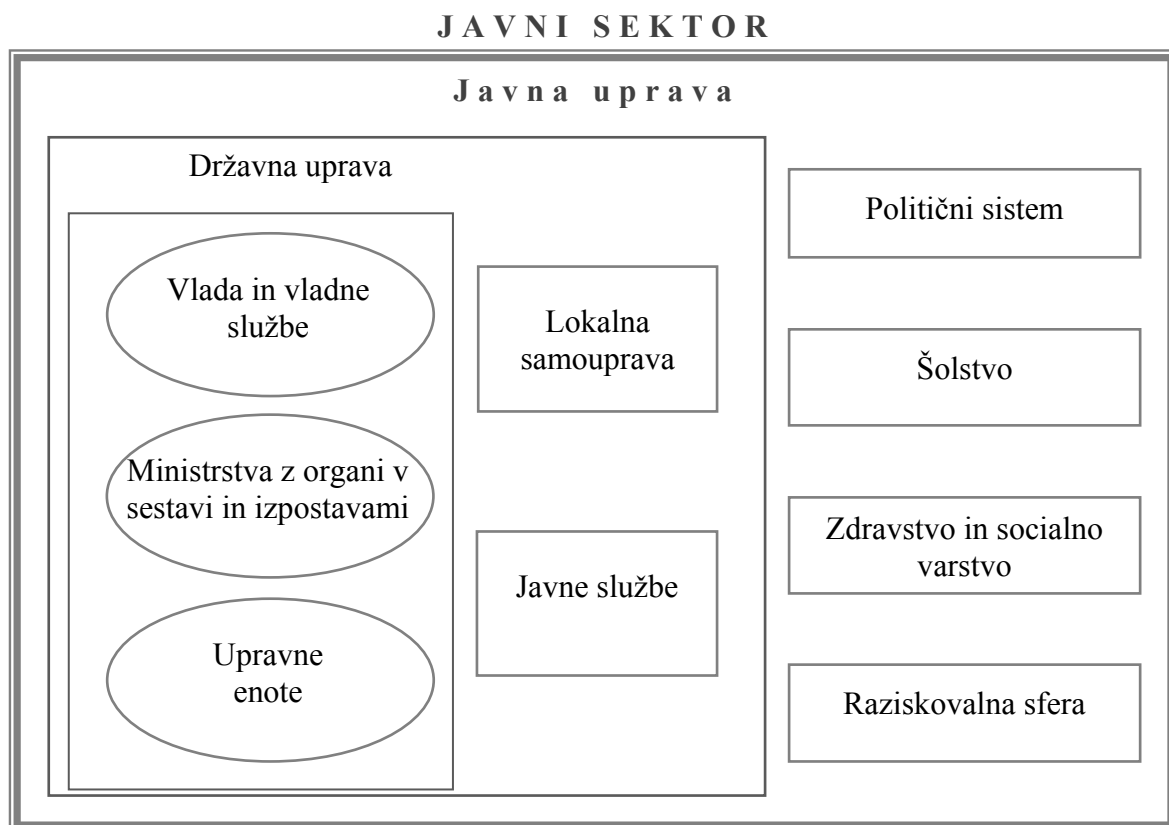
Bistvena značilnost javne uprave je tudi odsotnost konkurence, kar vnaprej določa odsotnost prisile k optimalni izrabi razpoložljivih virov. Kadar ugotavljamo učinkovitost in uspešnost organizacije znotraj javne uprave, se moramo zavedati, da je upravna dejavnost zelo težko merljiva. Predvsem zaradi mnogoplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike. Pojem javna uprava obsega fizične in pravne osebe, ki na kateri koli način in kjer koli odločajo o tem, kaj so družbene koristi, katere družbene koristi je treba zadostiti in kako, in ki so sposobne te svoje odločitve tudi uveljaviti (Bučar 1969 v Haček in Bačlija 2007, 26).

Za javno upravo veljajo vse tiste značilnosti, ki veljajo za upravo na splošno. Javna uprava je po Hačku in Bačliji (2007, 25) celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja. Ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije

zunaj državne uprave, in ne glede na to, ali nastopajo oblastno. Javno upravo tvori v poseben sistem povezan krog organov. Te organe posamezna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti.

Javni sektor je neke vrste mehanizem, ki se uporablja za sprejemanje družbenih odločitev. Gre za način zagotavljanja storitev, ki koristijo ljudem oz. za način reševanja skupnih problemov (Žurga 2001, 10).

Javni sektor zajema organe in organizacije državne uprave ter druge organizacije, ki opravljajo družbene naloge ter delujejo pod posebnim režimom pravnega urejanja in javnega financiranja (Pusić 1996 v Žurga 2001, 10).



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

Vir: Ferfila in drugi 2002, 150.

Iz slike 1 je razvidno, da javni sektor zajema javno upravo, politični sistem, šolstvo, zdravstvo in socialno varstvo ter raziskovalno sfero. To so tiste dejavnosti, ki skupaj z zasebnim sektorjem sestavljajo celoto družabnega življenja. Javna uprava zajema državno upravo, lokalno samoupravo in javne službe.

## **2.2 Državna uprava**

### **2.2.1 Značilnosti državne uprave**

Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost ljudi, ki živijo na določenem območju in hkrati zadovoljuje njihove potrebe. Po organizacijski definiciji državno upravo opredelimo kot organizacijo določene družbene skupnosti. Ta skupnost da pooblastilo za opravljanje določenih funkcij (Rakočević 1991 v Ferfila in drugi 2002, 151).

Državna uprava obsega naslednje organe:

- vlado in vladne službe;
- ministrstva z organi v sestavi in izpostavami;
- upravne enote.

Državno upravo lahko v organizacijskem smislu opredelimo kot skupek organov, ki upravljajo z državo, ampak ne v smislu določanja njene politike oz. družbenih koristi, temveč v smislu izvajanja te politike. Po funkcionalni opredelitvi pa je državna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni ravni. Državna uprava tako sodi v instrumentalni del upravnega sistema oz. upravnega procesa (Virant 2002, 63).

Državna uprava je najobsežnejša skupina v okviru izvršilnega aparata države. Zgodovinsko gledano je najstarejši segment javne uprave. Državna uprava je torej jedro javne uprave, gre za tisti aparat, preko katerega država deluje, oz. aparat, ki izvršuje politične odločitve (Virant 2002, 63).

### **2.2.2 Naloge državne uprave**

Temeljna naloga državne uprave je uresničevanje nalog uprave in nadzor (Trpin 1995 v Žurga 2001, 14).

Državna uprava je pri svojem delu samostojna, svoje naloge pa uresničuje na podlagi in v mejah ustave in zakonov ter drugih predpisov in aktov.

Naloge državne uprave so (Žurga 2001, 14–15):

- izvajanje predpisov ter priprava in izdaja upravnih aktov;
- inšpekcijsko in upravno nadzorstvo;
- nadzor nad zakonitostjo dela organov lokalnih skupnosti;
- zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države;
- pospeševanje gospodarskega, socialnega, kulturnega in splošnega družbenega razvoja;
- priprava zakonov, drugih predpisov in aktov ter opravljanje strokovno – tehničnih nalog za vlado;

- izvajanje strokovnih in drugih nalog v zvezi z upravljanjem nepremičnin in drugega premoženja RS.

Državna uprava ima dve osnovni funkciji (Haček in Bačlija 2007, 32–33):

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

Po Zakonu o državni upravi državna uprava izvršuje naslednje upravne naloge (ZDU, 8.–13. člen):

- za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov, druga gradiva ter zagotavlja drugo strokovno pomoč pri oblikovanju politik;
- izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade;
- opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov;
- spremlja stanje družbe na področjih, za katera ja pristojna, in skrbi za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko države;
- na podlagi in v okviru zakonov, drugih predpisov in državnega proračuna spodbuja oz. usmerja družbeni razvoj;
- zagotavlja opravljanje javnih služb v skladu z zakonom.

### **2.3 Upravna enota**

S 1. januarjem 1995 je država prevzela od občin vse upravne naloge in pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljena posamezna ministrstva, ter vse druge z zakonom določene upravne naloge oblastvenega značaja iz pristojnosti občin.

Upravne naloge na področjih iz prejšnjega odstavka opravljajo upravne enote, razen nalog geodetske službe, nalog upravnega nadzorstva ter nalog na področju obrambe in zaščite, ki jih opravljajo neposredno pristojna ministrstva (ZUpr, 101. člen).

Pristojnosti upravnih enot (ZDU, 44. člen):

- upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni določeno drugače;
- upravne enote opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja.

Zadeve s svojega delovnega področja opravljajo pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve (ZDU, 48. člen).

Za opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, delujejo upravne enote. Območja upravnih enot določi vlada z uredbo. Območja upravnih enot se določijo tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. Območje upravne enote praviloma obsega območje ene ali več lokalnih skupnosti.

Če zakon tako določa, se opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno organizirati teritorialno, zagotavlja v območnih enotah, izpostavah oziroma drugače imenovanih dislociranih enotah ministrstev oziroma organov v njihovi sestavi (ZDU, 43. člen).

Razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami so določena tako, da ministrstva vsako na svojem delovnem področju (ZDU, 49. člen):

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

Načelnik upravne enote mora ravnati v skladu z usmeritvami, strokovnimi napotki in obveznimi navodili ministrstva, pristojnega za ustrezno delovno področje (ZDU, 49. člen).

Načelnik upravne enote mora redno poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote.

Poročanje ministrstvu, pristojnemu za upravo, zajema celotno delovanje upravne enote, poročanje resornim ministrstvom pa zajema izvrševanje nalog na njihovih delovnih področjih (ZDU, 50. člen).

Če ministrstvo, pristojno za določeno upravno področje, ugotovi, da upravna enota ne izvršuje nalog iz pristojnosti ministrstva oziroma jih ne izvršuje pravilno ali pravočasno, mora na to opozoriti načelnika upravne enote in mu naložiti, da zagotovi izvrševanje teh nalog oziroma da odpravi ugotovljene nepravilnosti v roku, ki mu ga določi.

Če načelnik upravne enote ne ravna v skladu z opozorilom ministrstva, lahko ministrstvo neposredno opravi posamezno nalogo iz pristojnosti upravne enote. Ministrstvo mora neposredno opraviti posamezno nalogo iz pristojnosti upravne enote, če bi zaradi tega

utegnile nastati škodljive posledice za življenje ali zdravje ljudi, za naravno oziroma življenjsko okolje ali premoženje (ZDU, 51. člen).



**Slika 2: Upravne enote**

Vir: Upravne enote 2011.

V Sloveniji deluje 58 upravnih enot, in sicer: UE Ajdovščina, UE Brežice, UE Celje, UE Cerknica, UE Črnomelj, UE Domžale, UE Dravograd, UE Gornja Radgona, UE Grosuplje, UE Hrastnik, UE Idrija, UE Ilirska Bistrica, UE Izola, UE Jesenice, UE Kamnik, UE Kočevje, UE Koper, UE Kranj, UE Krško, UE Laško, UE Lenart, UE Lendava, UE Litija, UE Ljubljana, UE Ljutomer, UE Logatec, UE Maribor, UE Metlika, UE Mozirje, UE Murska Sobota, UE Nova Gorica, UE Novo mesto, UE Ormož, UE Pesnica, UE Piran, UE Postojna, UE Ptuj, UE Radlje ob Dravi, UE Radovljica, UE Ravne na Koroškem, UE Ribnica, UE Ruše, UE Sevnica, UE Sežana, UE Slovenj Gradec, UE Slovenska Bistrica, UE Slovenske Konjice, UE Šentjur pri Celju, UE Škofja Loka, UE Šmarje pri Jelšah, UE Tolmin, UE Trbovlje, UE Trebnje, UE Tržič, UE Velenje, UE Vrhnika, UE Zagorje ob Savi, UE Žalec.

### **3 UPRAVNA ENOTA CERKNICA**

#### **3.1 Predstavitev Upravne enote Cerknica**

Za opravljanje drugih upravnih nalog je na podlagi Uredbe o teritorialnem obsegu upravnih enot organizirana Upravna enota Cerknica, ki na prvi stopnji odloča v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, ima pa tudi del pospeševalne in nadzorstvene funkcije v prostoru, ki ga pokriva (UE Cerknica 2011).

Upravna enota s svojim delovanjem posega na celotno območje Občin Bloke, Cerknica in Loška dolina. Meji na šest upravnih enot, in sicer: na vzhodu na Upravno enoto Ribnica, na severovzhodu na Upravno enoto Ljubljana, na severu na Upravni enoti Vrhnika in Logatec, na zahodu na Upravno enoto Postojna, na jugozahodu na Upravno enoto Ilirska Bistrica in na jugu meji z Republiko Hrvaško (UE Cerknica 2011).

Upravna enota Cerknica obsega območje, veliko 483 km<sup>2</sup>, ima 16.155 prebivalcev in zajema občine Bloke, Cerknica in Loška dolina (UE Cerknica 2011).

Na UE Cerknica je zaposlenih enaintrideset javnih uslužbencev, od tega petindvajset uradnikov in šest strokovno-tehničnih delavcev. Izobrazbena struktura je visoka, saj ima skoraj dve tretjini zaposlenih univerzitetno izobrazbo in magisterij. Največ zaposlenih je diplomantov Fakultete za upravo, nekaj zaposlenih ima izobrazbo s področja ekonomije, agronomije in gradbeništva. Na UE sta zaposlena tudi dva pravnik (UE Cerknica 2011).

Upravne in strokovne naloge na območju upravne enote Cerknica po funkcionalnem načelu samostojno opravljajo (UE Cerknica 2011):

- izpostave ministrstev, ki so:
  - Ministrstvo za obrambo, Uprava za obrambo Postojna – Pisarna Cerknica;
  - Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Postojna – Policijska postaja Cerknica;
  - Davčna uprava Republike Slovenije, Davčni urad Ljubljana – Izpostava Cerknica;
  - Geodetska uprava Republike Slovenije, Območna geodetska uprava Ljubljana – Geodetska pisarna Cerknica, ter
- drugi organi, ki so:
  - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna enota Ljubljana – Urad za delo Cerknica;
  - Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Ljubljana – Izpostava Cerknica;
  - Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije – Lokalna izpostava Cerknica;
  - Center za socialno delo Cerknica.

### **3.2 Naloge organov**

Načelnik UE Cerknica izvaja s predpisi določene naslednje naloge (UE Cerknica 2011):

- vodi upravno enoto;
- koordinira delo notranjih organizacijskih enot;
- zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam;
- opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delom upravne enote;
- odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih javnih uslužbencev na upravni enoti;
- skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote in z drugimi organi in organizacijami;
- samostojno oblikuje sistemske rešitve in druga najzahtevnejša gradiva;
- opravlja druge najzahtevnejše naloge;
- vodi in sodeluje v najzahtevnejših projektnih skupinah;
- vodi in odloča v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji.

Upravna enota opravlja naloge in pristojnosti z delovnih področij Ministrstva za finance, Ministrstva za notranje zadeve, Ministrstva za zunanje zadeve, Ministrstva za pravosodje, Ministrstva za obrambo, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstva za gospodarstvo, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstva za kulturo, Ministrstva za okolje in prostor, Ministrstva za promet, Ministrstva za šolstvo in šport, Ministrstva za zdravje, Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Ministrstva za javno upravo ter z zakoni določene upravne naloge.

Zaradi funkcionalne povezanosti z ministrstvi so na upravni enoti organizirane notranje organizacijske enote in službe.

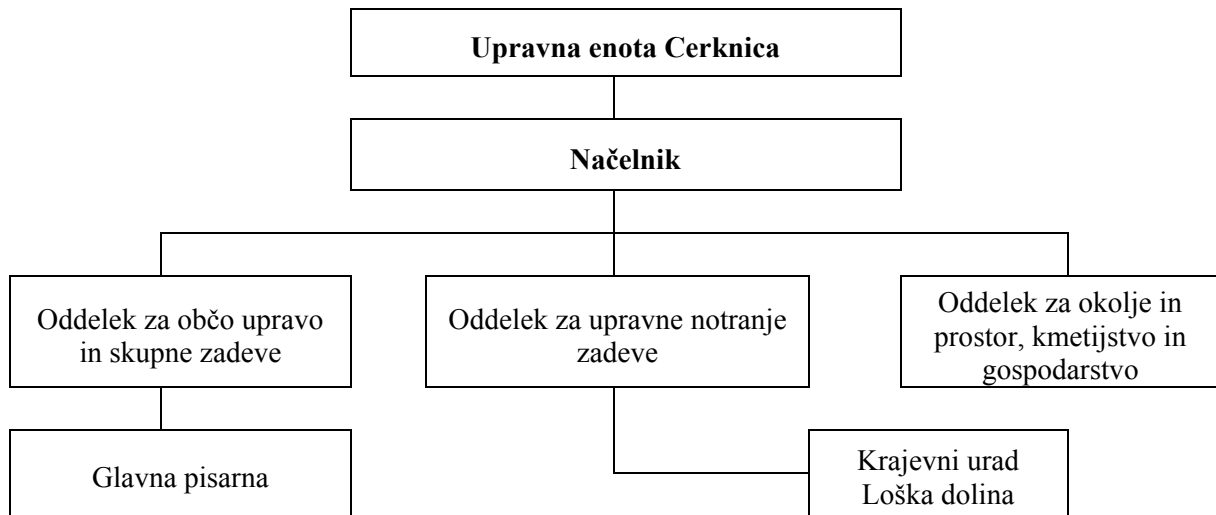
### **3.3 Organizacija**

V UE Cerknica so po delovnih področjih organizirani naslednji oddelki in služba (UE Cerknica 2011):

- Oddelek za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo,
- Oddelek za občo upravo in skupne zadeve,
  - Glavna pisarna,
- Oddelek za upravne notranje zadeve.

Določene naloge izvaja krajevni urad. UE Cerknica ima kot obliko dela organiziran še Krajevni urad Loška dolina (UE Cerknica 2011).





**Slika 3: Organigram UE Cerknica**

Vir: Upravna enota Cerknica 2011.

## **4 KAKOVOSTNA IN UČINKOVITA DRŽAVNA UPRAVA**

### **4.1 Kakovost v državni upravi**

Uvajanje standardov kakovosti se kaže skozi osnovne cilje državne uprave, ki so (Bohinc 2004 v Žurga 2004, 7):

- izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti;
- povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih;
- obvladanje stroškov;
- izboljšanje preglednosti delovanja;
- dvig ugleda in prepoznavnosti ter
- pridobivanje certifikatov kakovosti.

K uresničevanju navedenih ciljev prispeva vladna Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. Ta uvaja izvedbo letnih postopkov ugotavljanja kakovosti v organih javne uprave. Pri tem se postopki na upravnih enotah izvajajo v skladu s predpisano metodologijo ministrstva, pristojnega za upravo. Uredba kot standard določa le ugotavljanje zadovoljstva strank, zadovoljstvo zaposlenih pa se ugotavlja kot eno izmed meril za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti dela upravnih enot (Bohinc 2004 v Žurga 2004, 7–8).

Zviševanja ravni kakovosti se v državni upravi lotevajo postopno, vendar celovito, tako da (Verbič 1994 v Kovač 2000, 287):

- ugotavljajo zadovoljstvo strank;
- izboljšujejo komunikacijske tokove znotraj in navzven;
- redno usposabljujejo zaposlene;
- sistematično spremljajo in analizirajo probleme ter
- izdelujejo navodila in standarde kakovosti.

### **4.2 Kakovostne in učinkovite upravne storitve**

Uporabniki največkrat ocenjujejo kakovost storitev na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med opravljanjem storitve. Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva uporabnika sta odvisni predvsem od tega, kako uporabnik odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitve vpliva tako obnašanje zaposlenih kot tudi drugih uporabnikov in obratno. Zagotavljanje in povečanje kakovosti storitev in zadovoljstva strank je stalen proces. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljujejo zahteve uporabnikov in hkrati zadovoljujejo tudi ponudnike oz. izvajalce. Stranke na upravni enoti lahko svoje zadovoljstvo pokažejo takoj po opravljeni storitvi s tem, da se referentu zahvalijo za hitro in učinkovito rešeno upravno zadevo (Marn 2006, 37).

Pri opredeljevanju kakovosti upravnih storitev moramo upoštevati tudi sklop elementov kakovosti storitve. To je sklop ustavnopravnih in političnih načel oz. elementov. Sem prištevamo: varovanje človekovih pravic in svoboščin, zakonitost, pravno varstvo, nepristranskost in politično nevtralnost.

Ta vidik kakovosti storitev je predpogoj za kakovostno upravo storitev, čeprav ti elementi sami po sebi ne povečujejo zadovoljstva uporabnikov storitev. Opustitev katerega koli izmed teh elementov bi pomenilo slabo upravo storitev (Marn 2006, 39).

Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna uporabnik. Zato želijo storitvene organizacije vedeti, kateri dejavniki vplivajo na uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.

Kakovost storitev je mnogo težje ocenjevati kot kakovost izdelka (Potočnik 2000, 158):

- kakovost izdelka ocenimo po tehničnih značilnostih. Pri storitvah se mora uporabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvene organizacije ...;
- kakovost storitve je odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavo dejanske izvedbe storitve;
- kakovost storitve uporabnik ocenjuje tudi glede na postopek oziroma proces izvedbe storitve, ne glede na stanje po izvedbi.

## 5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA STRANK UPRAVNE ENOTE CERKNICA

### 5.1 Zadovoljstvo strank

Zadovoljstvo uporabnikov je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije in prav zato uspešne organizacije posvečajo veliko pozornosti odnosu do strank ter načinom za zagotavljanje njihovega zadovoljstva. Pri tem imajo pričakovanja in zaznavanja uporabnikov pomembno vlogo.

Zadovoljstvo je rezultat uporabnikove ocene storitve, kjer primerja svoja zaznavanja s pričakovanji. Če so uporabnikove zaznave, izkušnje in rezultati storitve enake kot pričakovanja, bo s storitvijo zadovoljen. Če njegove zaznave rezultata storitve presegajo pričakovanja, bo zelo zadovoljen, če že ne navdušen, in obratno, če se njegove zaznave rezultata storitve ne skladajo s pričakovanji, bo nezadovoljen oz. celo razočaran (Potočnik 2004, 129).

Stranka ima ustvarjeno določeno predstavo in pričakovanja o tem, kakšna bo storitev. Zato mora organizacija svoje storitve prilagoditi pričakovanjem strank. Že pri naslednjem stiku so pričakovanja odvisna od predhodnih izkušenj, zato je potrebno zagotoviti enake standarde za kakovost storitev med vsemi zaposlenimi (Pretnar 2001 v Žurga 2001, 106).

Navdušenje strank je najvišja stopnja zadovoljstva in postaja čedalje bolj pomemben dejavnik pri uspešnosti državne uprave. Kako intenziven je odziv, je odvisno predvsem od tega, kako se storitev izpolni in ali preseže pričakovanja uporabnika. Pri zadovoljstvu gre za primerjavo uporabnikovih pričakovanj in zaznavanj. Če so uporabnikova pričakovanja v skladu z njegovimi pričakovanji, so pričakovanja izpolnjena in rezultat je zadovoljstvo uporabnika. Seveda pa je od vsakega uporabnika posebej odvisno, kakšna bo kakovost storitve (Potočnik 2000, 182–183).

Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Javna uprava se vedno bolj osredotoča na svoje uporabnike.

Načelo usmerjenosti k uporabniku zajema naslednje cilje (Ministrstvo za javno upravo 2011a):

- dostop upravnih storitev;
- socialna primernost upravnih storitev;
- enostavnost upravnih storitev;
- primerna informacijska podpora;
- zanesljivost;
- primernost osebnega stika;
- odzivnost.

### *Dostopnost upravnih storitev*

Dostopnost upravnih storitev je izjemno pomemben cilj. Vodi številne pobude in prizadevanja znotraj modernizacije oz. prenavljanja javne uprave. Ko govorimo o dostopnosti, imamo v mislih opravljanje storitev, ki od uporabnika zahteva čim manj časa in fizičnih premikov, povezanih z opravljanjem upravnih storitev. Ti ukrepi so skrajševanje čakalnih vrst, podaljševanje uradnih ur, odprava krajevnih ovir, prilagoditev za osebe s posebnimi potrebami, e-uprava in e-storitve.

### *Socialna primernost upravnih storitev*

Socialna primernost upravnih storitev pomeni, da so upravne storitve cenovno sprejemljive. Namenjamo ji še toliko več pozornosti, če upoštevamo, da upravna storitev praviloma nima funkcije blaga, katerega ceno bi določila ponudba in povpraševanje v določenem ekonomskem prostoru. Treba je skrbeti za primerno višino plačil v upravnem prostoru (npr. upravna taksa). Tudi na tem področju lahko pričakujemo odpiranje konkurence in okrnitev državnega monopola.

### *Enostavnost upravnih storitev*

Državna uprava si prizadeva, da bo imel uporabnik čim manj težav pri komuniciranju in poslovanju z njimi. Prvo raven ukrepov predstavlja zmanjšanje posegov v posameznikovo zasebno sfero na račun javnega interesa, druga raven pa je odprava administrativnih ovir ob nespremenjeni zaščiti javnega interesa. V Sloveniji se za doseganje tega cilja uporablja poseben program, ki poenostavlja postopek plačevanja upravnih taks, zelo pomemben ukrep poenostavitve pa je tudi uzakonitev obveznega pridobivanja podatkov iz uradnih evidenc.

### *Informacijska podpora uporabnikom*

Informacijska podpora uporabniku se razteza na podatke o upravnih storitvah v najširšem smislu. Zagotoviti jo je potrebno na kakovostni in na količinski ravni. Na kakovostni ravni nas zanimajo pravilnost, strokovnost in primernost informacij, medtem ko se na ravni količine ukvarjamo s celovitostjo informacije, kjer nas zanima, ali ima uporabnik vse informacije, ki jih na določeni stopnji potrebuje. Ukrepe za zagotavljanje pravilne informacijske podpore sta zagotovila predvsem dva predpisa. Prvi je predpisani način poslovanja organov javne uprave s strankami, ki vzpostavlja obveznost zagotavljanja informacij o storitvah v obliki brošur in na internetu, uvedene pa so bile tudi informacijske pisarne in svetovalci, ki strankam zagotavljajo informacije ves poslovni čas. Drugi pomembni ukrep za zagotavljanje informacij pa je Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, saj imajo številne informacije, ki so pomembne za stranko v upravnem postopku, naravo informacij javnega značaja.

### *Zanesljivost*

Z zanesljivostjo želimo doseči sposobnost državne uprave, da opravi storitev v predpisanem roku. Skozi zanesljivost lahko na področje usmerjenosti državne uprave k uporabniku uvedemo dva izjemno pomembna pravna instituta. To sta načelo predvidljivosti in načelo pravne varnosti. Uresničevanje načela predvidljivosti jamči uporabniku, da bo ravnanje upravnega organa takšno, da ga je mogoče vnaprej predvideti, na podlagi veljavnih pravnih norm, ki vežejo upravni organ. Načelo pravne varnosti pa zahteva določnost ali pa vsaj določljivost pravnega ravnanja uradne osebe.

### *Primernost osebne stika*

Primernost osebne stika je cilj, ki se loteva povsem nepravega standarda prijetnih ali vsaj primernih medčloveških odnosov. Gre za cilj vzpostaviti delovanje javne uprave, ki bo zadostilo vsaj minimum prijetnosti, prijaznosti in vedrosti državne uprave. Dejstvo je, da socialna narava ljudi daje izjemen poudarek primerni komunikaciji in da posamezniki pogosto ocenjujemo in vrednotimo delo javnih uslužbencev skozi njihovo prijaznost, nasmejanost in ustrežljivost.

### *Odzivnost*

Odzivnost razumemo kot sposobnost oz. pripravljenost odzvati se na mnenja uporabnikov. Državna uprava naj primerno ovrednoti mnenja uporabnikov in k njim resno pristopi. Govorimo o predlogih posameznih strank, ki prihajajo v stik z državnimi uslužbenci. Ti v odnosu hvalijo, opominjajo, predlagajo in kritizirajo. Pomembno je, da se tovrstna mnenja beležijo in obravnavajo na primernih delovnih sestankih, najbolje na ravni vodstva. Ukrep za večjo odzivnost državne uprave je obvezno letno ugotavljanje zadovoljstva strank.

## **5.2 Letna anketa**

Vprašalnik je oblikovan po metodi SERVQUAL, in je prilagojen potrebam upravne enote. Anketiranci so na petstopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami o desetih sestavinah kakovosti storitve. Ocena ena je pomenila mnogo slabše, kot sem pričakoval, ocena pet pa mnogo bolje, kot sem pričakoval.

Prvih deset trditev v vprašalniku se je nanašalo na pričakovanja strank v zvezi s sestavinami storitev. Naslednjih deset vprašanj je bilo enakih, le da so se nanašala na njihovo zaznavanje sestavin kakovosti storitev. Ostala vprašanja so se nanašala na splošno oceno kakovosti, čas čakanja pred pisarno, vzroke za čakanje, način pridobivanja informacij, dejanski in pričakovan videz uslužbenca (urejen, korekten, pozoren, strokoven, prijazen) in kakšen bi po

njihovem mnenju moral biti. Zadnje vprašanje se je nanašalo na mnenja in predloge anketirancev.

### 5.2.1 Model *SERVQUAL*

Model *SERVQUAL* (angl. Service Quality) se največkrat uporablja za merjenje zaznane kakovosti storitev. Model so razvili leta 1986, uvedli pa leta 1988 v Ameriki. Predstavlja način merjenja razkoraka med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve. Za potrebe te metode so razvili tudi lestvico za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvica je sestavljena iz petih skupin dimenzij kakovosti (Pretnar 2003, 109):

- *fizične podobe*, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in promocijskega materiala;
- *zanesljivosti* v smislu sposobnosti, da se obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvede;
- *odzivnosti* v smislu pripravljenosti pomagati pri reševanju neke naloge;
- *zaupanja, znanja in ustrežljivosti zaposlenih*, ki vlivajo zaupanje in samozavest pri strankah;
- *empatije* kot sposobnosti vživeti se v vlogo in težavo uporabnika.

Ocenjevanje je razdeljeno na dva dela: v prvem anketirani uporabniki ocenjujejo, kakšno storitev si želijo oziroma kakšno storitev naj bi organizacija nudila, v drugem delu pa odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija po njihovem mnenju nudila (Marolt in Gomišček 2005, 150).

Model je sicer močno razširjen, vendar so se pri njegovi uporabi pokazale tudi nekatere pomanjkljivosti. Težava je v natančnosti opredelitve kriterijev za ocenjevanje kakovosti in v realnosti odgovorov po opravljeni storitvi. Uporabniki storitev z negativnimi izkušnjami pretiravajo v svojih pričakovanjih, medtem ko uporabniki, ki imajo pozitivne izkušnje, ne postavljajo svojih zahtev preveč visoko. Subjektivnost je težko pretvoriti v objektivnost kakovosti storitve. Prav tako ni možno natančno opredeliti pričakovanj uporabnikov in na podlagi primerjave pričakovanj z dejansko kakovostjo storitve narediti zaključkov o kakovosti storitve (Pretnar 2003, 109–110).

S pomočjo metode *SERVQUAL* uporabnik ocenjuje pričakovanja do storitve in zaznavo teh storitev, s tem pa posredno ocenjuje njihovo kakovost. Dobljeni rezultati pomagajo opredeliti posamezne razkorake med pričakovanji in zaznavami ter pomembnost teh razkorakov.

Na zaznavo kakovosti storitev določene organizacije vplivajo naslednji razkoraki (Verbič 1994, 72):

- razkorak med pričakovanji strank glede storitev in razkorak med pojmovanjem posloводства, kateri vidiki so pomembni oz. kateri elementi prispevajo k visoki kakovosti;
- razkorak med zaznavanjem pričakovanj strank s strani posloводства in opredeljevanjem pričakovanj v standarde izvajanja;
- razkorak med standardi in dejansko izvedbo storitve;
- razkorak med dejansko izvedeno storitvijo in med tem, kaj je bilo s komuniciranjem obljubljeni.

### ***5.2.2 Pravila anketiranja***

V nadaljevanju so povzeta pravila anketiranja pri ugotavljanju zadovoljstva strank (Ministrstvo za javno upravo 2011b):

Vloge posameznikov pri anketiranju so naslednje:

- odgovorni vodja anketiranja je načelnik oz. načelnica upravne enote ali od njega pooblaščen oseb, ki pa ni nujno tudi skrbnik projekta;
- skrbnik projekta je od načelnika upravne enote pooblaščen oseb, ki je odgovorna za korektno, strokovno in časovno primerno izvedbo projekta;
- anketar je izvajalec anketiranja na upravni enoti. To je oseb, ki ni zaposlena na upravni enoti. Število anketarjev ni omejeno, anketar je lahko študent, praktikant ali druga oseb, primerna za to delo;
- anketiranec je stranka na posameznem oddelku, ki izpolni anketni vprašalnik.

#### *Obseg anketiranja*

Anketiranje strank upravne enote se izvede po opredeljenem vzorcu za posamezno upravno enoto. Obseg vzorca je zapisan v metodologiji iz decembra 2000. Pomembno je, da se pri upoštevanju obsega vzorca upošteva tudi zahteva, da število odgovorjenih vprašalnikov za posamezen oddelok ne sme biti nižje od 30, ker bi to porušilo veljavnost uporabljenih statističnih metod pri analizi odgovorjenih vprašalnikov.

#### *Mesto anketiranja*

Kot mesto anketiranja je predviden sedež (domicil) upravne enote. V primeru funkcijsko dislociranih enot je predvideno mesto anketiranja na sedežu teh enot. Anketiranje na krajevnih uradih ni predvideno in ni zaželeno.



### *Čas anketiranja*

Začetek anketiranja je predviden kot sočasni začetek na vseh oddelkih in traja do izpolnitve določenega števila anket. Čas anketiranja je v dneh uradnih ur. Ne predvideva se anketiranje med šolskimi počitnicami ter dan pred ali po državnih praznikih.

Tudi v primeru pomembnega vpliva višje sile (motena oskrba z elektriko, poplave ...) anketiranje ni predvideno. Anketiranje prav tako ni primerno na oddelkih v času posebnih delovnih konic.

### *Izvedba anketiranja*

Predvideno je pisno anketiranje na upravnih enotah. Pri osebah, ki ne zmorejo same izpolniti anketnega vprašalnika ali izrazijo željo po pomoči, je dovoljena pomoč anketarja ali skrbnika. Skrbnik ali druga oseba izdelava anketno skrinjico z vidno in funkcionalno odprtino na pokrovu, v katero anketiranci oddajo izpolnjen anketni list. Za identifikacijo skrinjice se uporabi na čelni strani skrinjice viden napis, npr. Anketa za stranke upravne enote. Skrinjico postavimo na mizo, kjer lahko stranke ob opremi nekaj stolov in pisal izpolnjujejo vprašalnike.

Skrbnik v času anketiranja zagotavlja, da bo vidno označil mesto s skrinjico, v katero se bodo izpolnjene ankete odlagale. Skrbnik v času anketiranja poskrbi tudi za enakomerno distribucijo anketnih vprašalnikov strankam, ki se v času anketiranja zadržujejo na posameznih oddelkih upravne enote, predvsem ko oddelke zapuščajo, da ne bi bil kdo spregledan.

V kolikor posamezna stranka ne izkazuje želje oziroma zanimanja po izpolnjevanju anketnega vprašalnika, anketar in skrbnik ne vztrajata ali kako drugače silita stranke k izpolnitvi ankete. To velja tudi splošno. Skupinsko anketiranje v konkretnem primeru ni predvideno.

### *Zagotovitev anonimnosti*

Skrbnik anketiranja vsakodnevno izprazni skrinjico z anketami. Anketne liste oštevilči po tekočem vrstnem redu (po posameznih oddelkih) in jih preda načelnici oziroma načelniku upravne enote. Le-ta jih hrani kot dober gospodar do zaključka anketiranja, ko jih preda pooblaščenim osebam v nadaljnjo obdelavo.

## **5.3 Analiza rezultatov uporabnikov od leta 2007 do leta 2010**

Javna uprava izvaja ankete o zadovoljstvu strank od leta 2001. Gre za ocenjevanje mnenja populacije strank o kakovosti storitev na upravnih enotah. Namen je ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev organa, spremljati trende zadovoljstva odjemalcev in na podlagi pridobljenih

rezultatov izboljševati poslovanje. V letih 2007 in 2008 sem tudi sama sodelovala pri izvajanju ankete.

Vprašalnik ugotavlja, kakšna je po oceni strank kakovost storitev upravne enote, kakšen je razkorak med pričakovano in dejansko zaznano oceno glede posameznih sestavin kakovosti, ugotavlja, koliko časa so stranke čakale za ureditev posamezne upravne storitve, kakšen je bil vzrok čakanja, kje so dobile informacije o tem, kaj potrebujejo v zvezi z reševanjem zadeve, ter ugotavlja razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih. Na vprašalniku je tudi prostor za mnenja in predloge, ki jih navedejo stranke.

### **Preglednica 2: Število anket po oddelkih po letih**

Oddelek	2007	2008	2009	2010
OUNZ	100	100	100	100
OOUDUNSZ	50	50	50	50
OOPKG	50	50	50	50
Skupaj anket	200	200	200	200

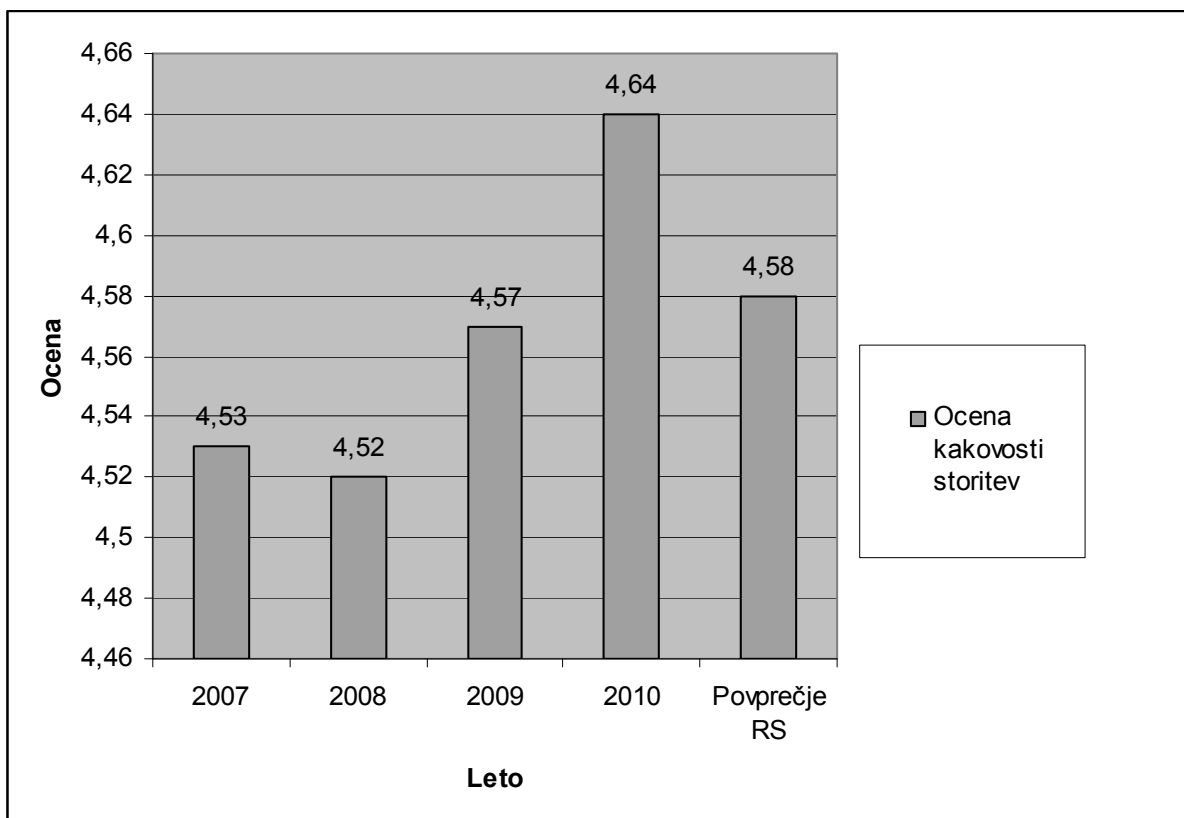
Vir: UE Cerknica 2010, 1.

Za posamezno leto je bilo uporabljenih po 200 vprašalnikov. Od tega 100 na Oddelku za upravne notranje zadeve (OUNZ), 50 na Oddelku za občo upravo in skupne zadeve (OOUDUNSZ) ter 50 na Oddelku za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo (OOPKG).

### **Preglednica 3: Kakovost storitev po letih za UE Cerknica**

	2007	2008	2009	2010	Povprečje RS
Ocena kakovosti storitve	4,53	4,52	4,57	4,64	4,58

Vir: UE Cerknica 2010, 3.



**Slika 4: Kakovost storitev po letih za UE Cerknica**

Od leta 2001, odkar na UE Cerknica izvajajo anketo o ugotavljanju zadovoljstva strank, so imeli v letu 2010 najvišjo oceno, in to kar 4,64. Zastavili so si cilj, da dosežejo vsaj tako oceno, kot so jo imeli leto prej, cilj pa so presegli za kar 0,07 ocene.

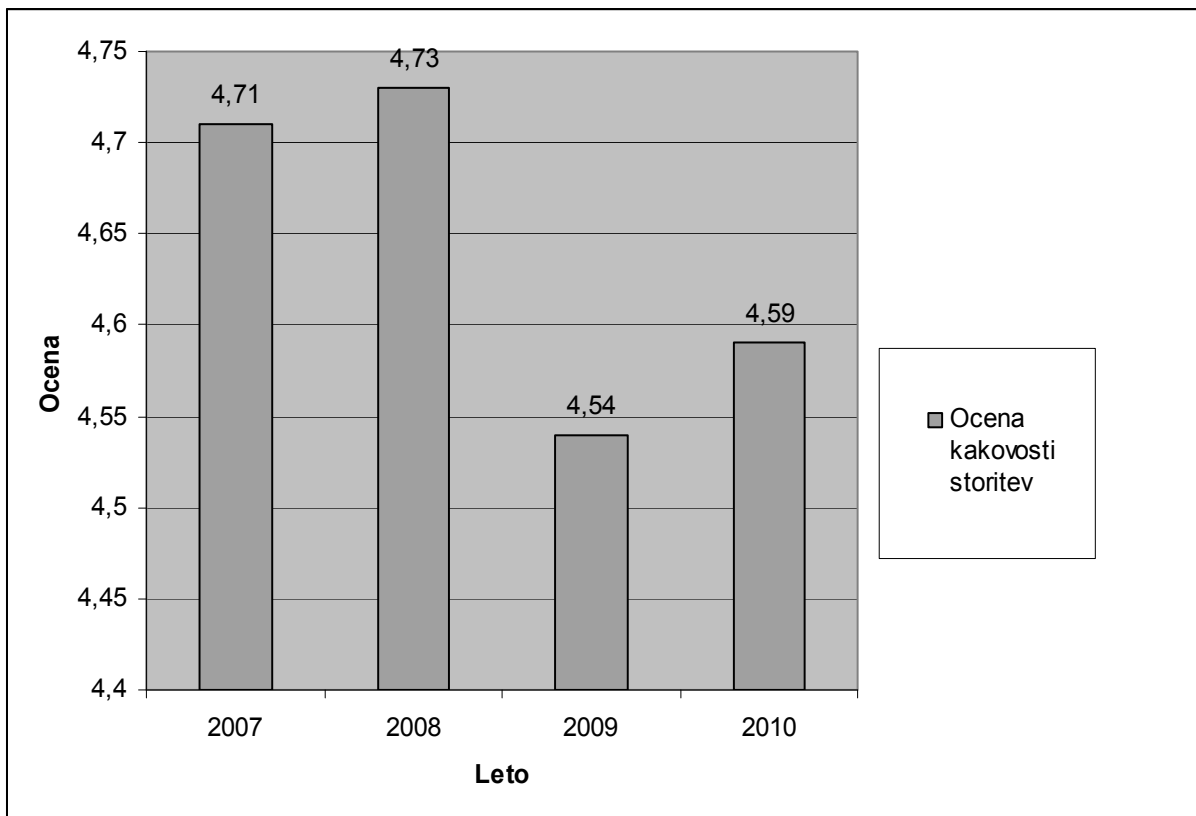
Ocene kakovosti storitev so se v obdobju od leta 2007 do leta 2010 zviševale, razen leta 2008, ko je ocena kakovosti ostala na približno enaki ravni kot leta 2007 (znižanje za 0,01 ocene).

V letu 2010 pa so za 0,06 presegli tudi povprečno oceno Republike Slovenije.

**Preglednica 4: Kakovost storitev po oddelkih po letih**

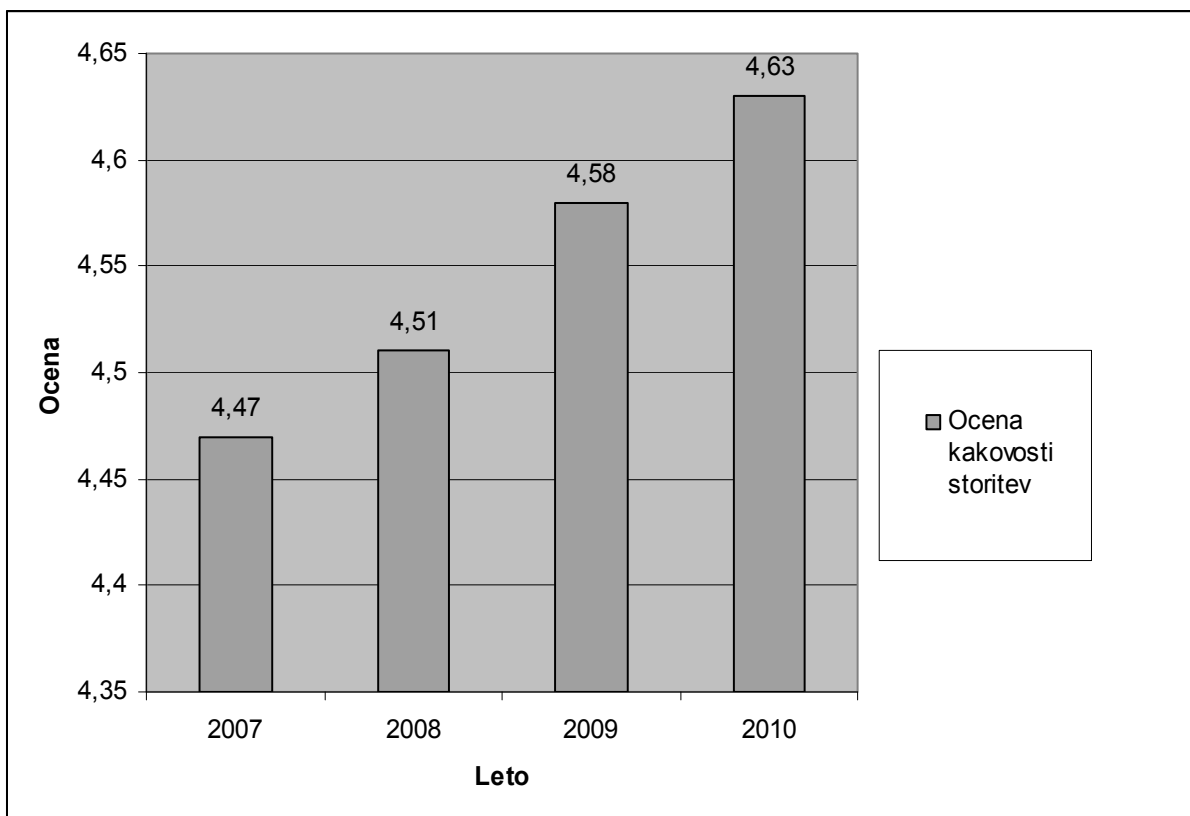
Oddelek	2007	2008	2009	2010
OOPKG	4,71	4,73	4,54	4,59
OOUDUNSZ	4,47	4,51	4,58	4,63
OUNZ	4,47	4,42	4,85	4,67

Vir: UE Cerknica 2010, 3.



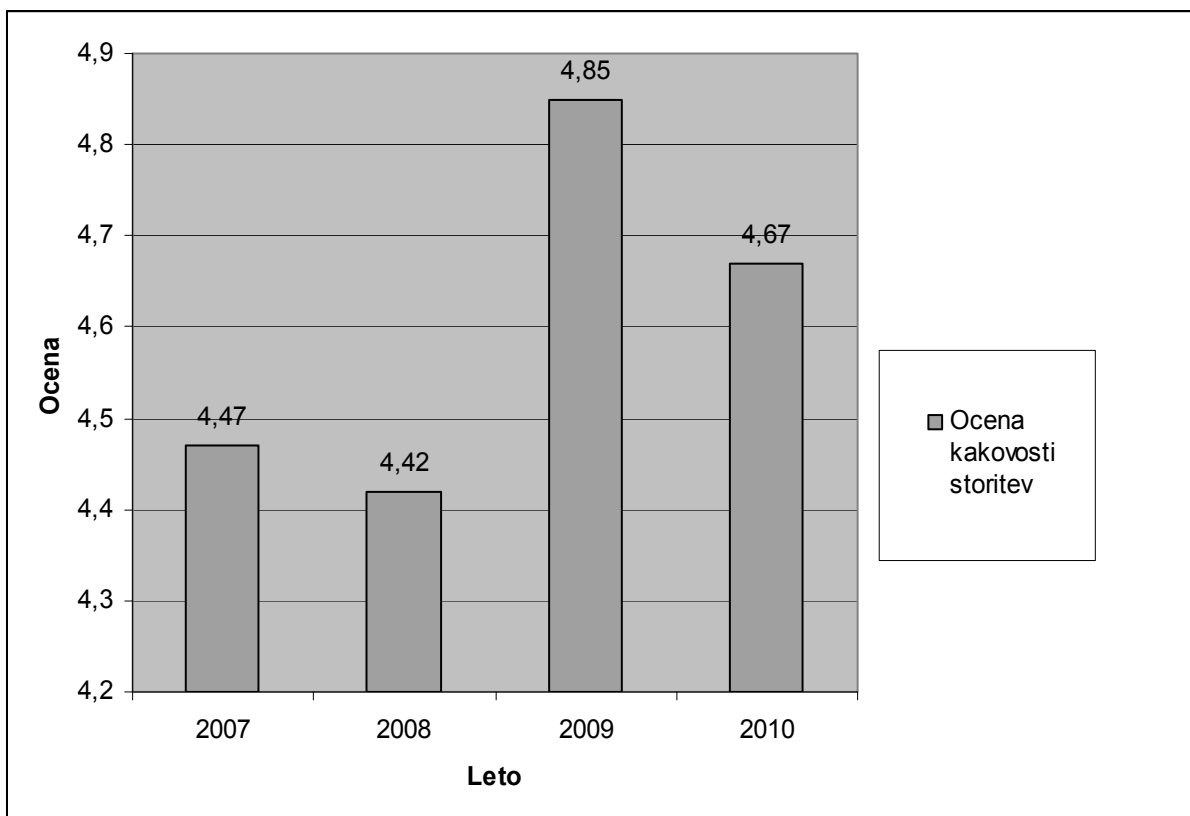
**Slika 5: Kakovost storitev na oddelku OOPKG**

Na Oddelku za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo se je leta 2009 v primerjavi z letoma 2007 in 2008 kakovost znižala, vendar je v letu 2010 spet dosegla višjo oceno (4,59) kot leto prej.



**Slika 6: Kakovost storitev na oddelku OOU DUNSZ**

Od leta 2007 se na Oddelku za občo upravo in skupne zadeve kakovost z vsakim letom viša. Najvišji skok je bil iz leta 2008 do leta 2009, za kar 0,07 ocene. V letu 2010 pa so na Upravni enoti spet izpolnili cilj, saj se je ocena povišala glede na leto poprej.



**Slika 7: Kakovost storitev na oddelku OUNZ**

Tudi na Oddelku za upravne notranje zadeve so v letu 2010 dosegli cilj, saj se je ocena zopet povišala glede na leto 2009, in to za 0,09, kar je največ tudi glede na druga dva oddelka. Medtem ko je bila v letu 2007 ocena 4,47 in se je v naslednjem letu, 2008, rahlo znižala.

#### *Primerjava zaznavanj in pričakovanj Upravne enote Cerknica*

Anketiranim strankam sta bila postavljena dva enaka bloka trditev. V prvem so ocenili svoja pričakovanja, s katerimi so prišli na Upravno enoto, v drugem pa so ocenili zaznavanje.

**Preglednica 5: Primerjava zaznavanj (P) in pričakovanj (E) po letih**

	Zaznavanja				Pričakovanja			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Urejenost prostorov, opreme in okolja	4,31	4,42	4,26	4,48	4,10	4,25	4,29	4,04
Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	4,47	4,46	4,43	4,58	4,25	4,38	4,47	4,12
Ustrezna hitrost reševanja postopkov	4,39	4,36	4,27	4,43	4,20	4,36	4,37	3,91
Reševanje zadeve na enem mestu	4,18	4,11	4,26	4,39	4,12	4,30	4,34	4,14
Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	4,42	4,40	4,47	4,66	4,27	4,45	4,47	4,22
Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	4,39	4,38	4,46	4,51	4,23	4,32	4,43	4,13
Izvajanje storitev v skladu z obljubami	4,37	4,35	4,27	4,44	4,24	4,38	4,24	4,01
Pravočasnost izvajanja storitev	4,41	4,37	4,43	4,58	4,24	4,41	4,41	4,16
Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	4,35	4,30	4,29	4,49	4,16	4,30	4,36	4,03
Pripravljenost pomagati uporabniku	4,48	4,48	4,50	4,68	4,26	4,40	4,40	4,16

Vir: UE Cerknica 2010, 4–5.

Iz preglednice 5 je razvidno, da so se ocene zaznavanj dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij, ustrezne hitrosti reševanja, izvajanja storitev v skladu z obljubami in tega, da se zaposleni individualno zavzamejo za stranko, leta 2008 znižale glede na leto 2007, znižale so se tudi leta 2009 v primerjavi z letom 2008, medtem ko so se leta 2010 glede na leto 2009 zvišale.

Glede na leto 2007 so se ocene zaznavanj v letu 2008 znižale, v letu 2009 in letu 2010 pa zvišale glede na leto prej pri postavkah: reševanje zadev na enem mestu, znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve, zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah in pri pravočasnem izvajanju storitev.

Pri urejenosti prostorov, opreme in okolja se je ocena zaznavanj leta 2008 zvišala glede na leto 2007, leta 2009 glede na leto 2008 znižala in leta 2010 spet zvišala v primerjavi z letom 2009.

Pri pripravljenosti pomagati uporabniku je ocena zaznavanj leta 2008 ostala enaka kot leta 2007. V letu 2009 in 2010 pa se je zvišala glede na leto prej.

Iz preglednice 5 je razvidno tudi, da so se ocene pričakovanj o urejenosti prostorov, opreme in okolja, dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij, reševanju zadev na enem mestu, znanju zaposlenih, ki izvajajo storitve, da zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah in o tem,

da se zaposleni individualno zavzamejo za stranko, povišale leta 2008 glede na leto 2007, povišale so se tudi leta 2009 glede na leto 2008, leta 2010 pa so se v primerjavi z letom 2009 znižale.

Pri ustrezni hitrosti reševanja zadev se je ocena pričakovanj zvišala vsako leto, od leta 2007 do leta 2010.

Ocena pričakovanj se je od leta 2007 do leta 2008 zvišala, nato pa se leta 2009 in 2010 znižala pri izvajanju storitev v skladu z obljubami.

Ocena pričakovanj o pravočasnem izvajanju storitev in pripravljenosti pomagati uporabniku se je leta 2008 zvišala glede na leto 2007, leta 2009 ostala enaka kot leta 2008, nato pa se leta 2010 znižala glede na leto 2009.

#### **Preglednica 6: Razlika med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E) za UE**

	P – E				Povprečje RS
	2007	2008	2009	2010	
Urejenost prostorov, opreme in okolja	0,22	0,18	-0,03	0,44	0,38
Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	0,22	0,08	-0,05	0,47	0,51
Ustrezna hitrost reševanja postopkov	0,19	0,00	-0,10	0,52	0,51
Reševanje zadev na enem mestu	0,06	-0,19	-0,08	0,26	0,45
Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	0,15	-0,05	-0,01	0,44	0,52
Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah	0,17	0,06	0,02	0,39	0,54
Izvajanje storitev v skladu z obljubami	0,13	-0,03	0,04	0,43	0,49
Pravočasnost izvajanja storitev	0,17	-0,04	0,02	0,42	0,53
Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	0,19	0,00	-0,07	0,45	0,57
Pripravljenost pomagati uporabniku	0,22	0,07	0,10	0,51	0,61

Vir: UE Cerknica 2010, 6–7.

V letu 2007 so bile ocene zaznavanj pri vseh trditvah višje od ocen pričakovanj. V letu 2008 so bile ocene zaznavanj višje od ocen pričakovanj pri naslednjih trditvah: urejenost prostorov, opreme in okolja, dostopnost in razumljivost potrebnih informacij, zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah, pripravljenost pomagati uporabniku. Pri trditvah reševanje zadev na



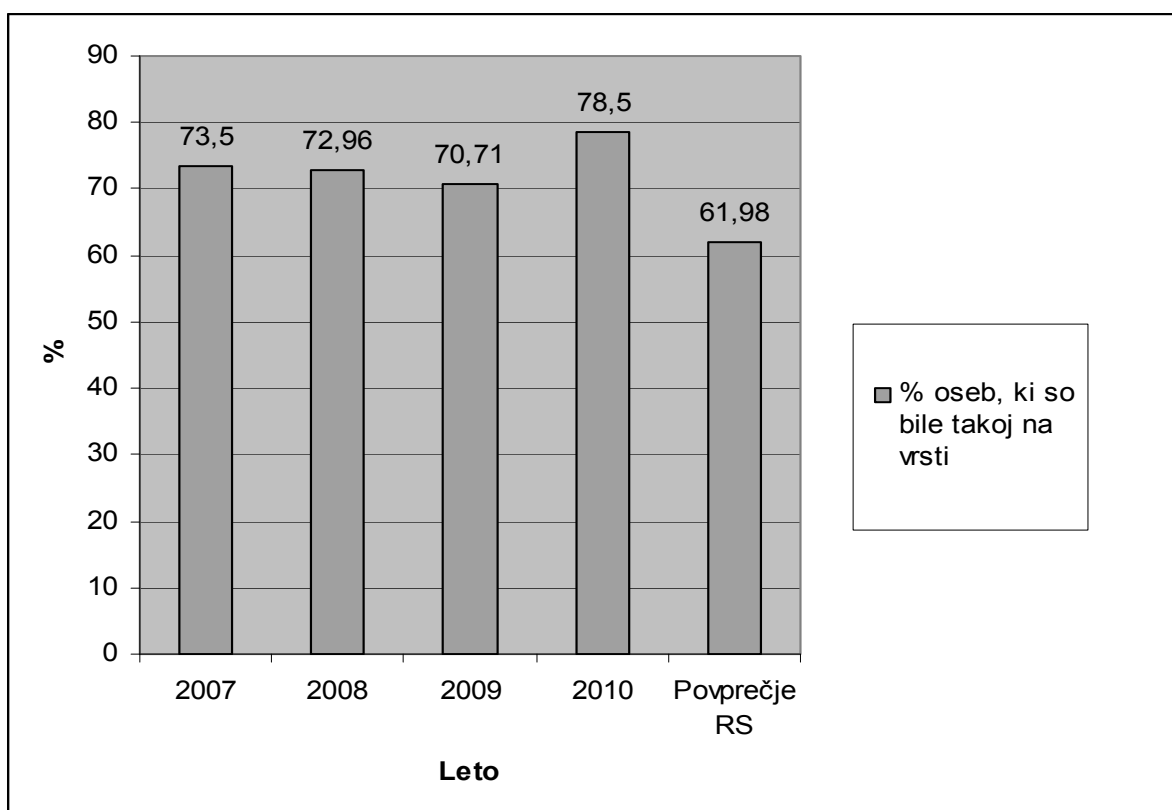
enem mestu, znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve, izvajanje storitev v skladu z obljubami, pravočasnost izvajanja storitev pa so bile ocene pričakovanj višje od ocen zaznavanj. V letu 2009 so bile ocene zaznavanj višje od ocen pričakovanj pri naslednjih trditvah: zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah, izvajanje storitev v skladu z obljubami, pravočasnost izvajanja storitev, pripravljenost pomagati uporabniku. Pri trditvah urejenost prostorov, opreme in okolja, dostopnost in razumljivost potrebnih informacij, ustrežna hitrost reševanja postopkov, reševanje zadev na enem mestu, znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve, zaposleni se individualno zavzamejo za stranko pa so bile ocene pričakovanj višje od ocen zaznavanj. V letu 2010 so bile ocene zaznavanj pri vseh trditvah višje od ocen pričakovanj. UE Cerknica pa je dosegla višjo oceno tudi pri vseh trditvah v primerjavi s povprečjem Republike Slovenije.

### *Čakalni čas*

**Preglednica 7: Čakalni čas po letih (v %)**

Trditve	2007	2008	2009	2010	Povprečje RS
Takoj sem bil(-a) na vrsti	73,50	72,96	70,71	78,50	61,98
Do 5 minut	14,50	17,86	18,69	15,50	23,10
Od 6 do 10 minut	7,50	4,08	7,58	2,50	7,33
Od 11 do 15 minut	3,00	1,02	2,02	1,50	4,24
Od 16 do 20 minut	0,00	2,55	0,51	0,50	1,58
Več kot 20 minut	1,50	1,53	0,51	1,50	1,76

Vir: UE Cerknica 2010, 16.



**Slika 8: Takoj sem bil(a) na vrsti**

Leta 2007 je bil delež strank, ki so bile takoj na vrsti, 73,50 %, potem pa se je ta delež rahlo znižal. Leta 2008 na 72,96 % in leta 2009 na 70,71 %.

V letu 2010 se je delež strank, ki so bile takoj na vrsti, spet zvišal, in to kar za 7,79 % v primerjavi z letom prej.

Leta 2010 je bil tudi odličen rezultat v primerjavi s povprečjem Republike Slovenije, saj je bila ocena UE Cerknica za kar 16,52 % višja od povprečja RS.

#### *Vzroki čakanja*

**Preglednica 8: Vzroki čakanja po letih (v %)**

Vzrok	2007	2008	2009	2010
Brez odgovora	70,50	67,50	70,50	76,50
Vrsta ljudi pred mano	23,00	21,50	22,50	17,50
Počasnost zaposlenega	0,50	2,00	1,50	1,00
Zaposlenega ni bilo v pisarni	2,50	3,50	2,00	0,50
Razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu	1,50	2,00	2,50	1,00
Drugo	2,00	3,50	1,00	3,50

Vir: UE Cerknica 2010, 18.

Na podlagi prejšnjega vprašanja, Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur), ki je doseglo visoko oceno, da so bile stranke takoj na vrsti, je posledično pri tem vprašanju o vzrokih čakanja največji delež pri trditvi brez odgovora.

Največ časa so ljudje čakali zaradi vrste ljudi pred pisarno, ta razlog pa se je od leta 2009 do leta 2010 tudi zmanjšal za 5 %.

### *Pridobivanje informacij*

#### **Preglednica 9: Pridobivanje informacij**

Vir informacij	2007	2008	2009	2010	Povprečje RS
V sprejemni pisarni	31,84	35,81	30,09	31,80	37,31
Na internetu	8,52	6,98	10,65	9,68	9,49
Postopek mi je prestavil referent	30,94	32,09	24,54	29,95	26,19
Iz publikacij upravne enote	2,24	1,86	2,78	0,92	2,40
Nisem iskal(-a) informacij	19,28	19,07	28,24	23,50	19,53
drugo	7,17	4,19	3,70	4,15	5,09

Vir: UE Cerknica 2010, 19.

Največji delež pri vprašanju Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve, je bil pri odgovorih v sprejemni pisarni in postopek mi je prestavil referent.

V letu 2008 je v sprejemni pisarni pridobilo informacije kar 35, 81 % strank. Leta 2009 in 2010 se je delež rahlo znižal (leta 2009 – 30,09 % in leta 2010 – 31,80 %), vendar je bil še vedno visok. Najmanj informacij so stranke iskale v publikacijah Upravne enote.

Zanimiv podatek je glede vira informacij na internetu. Glede na to, da v današnjem času večina stvari poteka preko računalnika, se stranke UE Cerknica še vedno odločajo, da informacije v zvezi z reševanjem zadeve pridobijo kar osebno, v sprejemni pisarni in pri referentu na Upravni enoti.

**Preglednica 10: Primerjava med zaznavanjem (P) in pričakovanjem (E)**

Trditev	Zaznavanja				Pričakovanja			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Urejen	4,75	4,72	4,65	4,77	4,43	4,53	4,51	4,37
Korekten	4,71	4,69	4,71	4,71	4,47	4,55	4,51	4,40
Pozoren	4,61	4,62	4,64	4,62	4,42	4,47	4,50	4,27
Strokoven	4,65	4,64	4,64	4,70	4,51	4,53	4,54	4,38
Prijazen	4,70	4,65	4,69	4,65	4,50	4,57	4,54	4,31

Vir: UE Cerknica 2010, 20.

Stranke imajo najmanj pričakovanj glede pozornosti do strank. Največja pričakovanja s strani strank so glede strokovnosti in prijaznosti zaposlenega. Ta pričakovanja so tudi dosežena, kar se potrdi z zaznavanjem, saj je v vseh letih ocena tako pri strokovnosti kot pri prijaznosti večja od pričakovanja.

Pomemben podatek pa je, da so čisto pri vseh trditvah v vseh letih, od 2007 do 2010, zaznavanja večja od pričakovanj. To je za UE Cerknica velik uspeh.

Iz tabele je razvidno, da se je ocena zaznavanj pri urejenosti leta 2008 znižala glede na leto 2007, leta 2009 znižala glede na leto 2008 in zopet zvišala leta 2010. Pri korektnosti se je leta 2008 znižala glede na leto 2007, zvišala leta 2009 glede na leto 2008 in v letu 2010 ostala enaka kot leta 2009. Ocena zaznavanj pri pozornosti se je leta 2008 in 2009 zvišala v primerjavi z letom 2007 in znižala leta 2010 glede na leto 2009. Pri strokovnosti se je leta 2008 glede na leto 2007 ocena zaznavanj znižala, leta 2009 ostala enaka kot leto prej, v 2010 pa ponovno zvišala v primerjavi z 2009. Pri prijaznosti se je ocena zaznavanj leta 2008 znižala glede na leto 2007, leta 2009 zvišala glede na leto 2008 in leta 2010 ponovno zvišala v primerjavi z 2010.

Iz tabele je prav tako razvidno, da so se ocene pričakovanj leta 2008 zvišale glede na leto 2007, znižale leta 2009 glede na leto 2008 in spet znižale leta 2010 v primerjavi z 2009 pri urejenosti, korektnosti in prijaznosti. Pri pozornosti in strokovnosti so se ocene pričakovanj zvišale leta 2008 glede na leto 2007, zvišale so se tudi leta 2009 glede na leto 2008 ter se znižale leta 2010 glede na leto 2009.

## 6 SKLEP

Zaradi vse večjih zahtev in potreb strank oz. uporabnikov po čim hitrejšem in učinkovitejšem opravljanju upravnih storitev, si upravne enote prizadevajo za povečanje kakovosti storitev v državni upravi. V upravnih enotah imajo državljani neposreden stik z državno upravo in prav zaradi tega je kakovost opravljenih storitev in zadovoljstvo strank prvotnega pomena.

Cilj zaključne naloge je bil ugotoviti, ali imajo uporabniki storitev UE Cerknica storitve za kakovostne in koliko so kakovostne po njihovem mnenju. Analizirala sem rezultate Ankete o zadovoljstvu strank za obdobje od leta 2007 do leta 2010. Glede ocene kakovosti storitev po letih za celotno UE Cerknica so rezultati zelo vzpodbudni, saj se je ocena od leta 2007 do leta 2010 vsako leto rahlo zviševala.

V poslovnem načrtu 2010 so si postavili cilj, da dosežejo vsaj enako oceno kot leto prej. To oceno so presegli in s tem presegli tudi cilj, ki so si ga zadali. Iz te ugotovitve lahko sklepamo, da se na Upravni enoti zavedajo, kako pomemben je odnos do strank in hitro ter učinkovito izvajanje storitev, kar jim z dobrimi ocenami potrdijo tudi stranke in od tu dobri rezultati, ki zaposlene še bolj motivirajo k odličnemu delu in odnosu.

Na podlagi ocene strank o zadovoljstvu s kakovostjo upravnih storitev smo ugotovili, da se je splošna kakovost poslovanja na Upravni enoti izboljšala, ocena UE Cerknica pa je leta 2010 celo presegla povprečno oceno RS za 0,06 ocene. S temi rezultati smo ugotovili zadovoljstvo strank UE Cerknica, ter s tem tudi izpolnili glavni cilj, ki smo si ga zadali v nalogi.

V nadaljevanju podajam predloge in priporočila za izboljšavo:

- glede prostorov, opreme in okolja:
  - da je urejena okolica in parkirišče,
  - čisti prostori in pregledno označeni prostori,
  - urejena dostopnost za invalide;
- glede hitrosti reševanja zadev:
  - skrb za stalno prisotnost uradnika v prostoru,
  - upoštevanje datumov in rokov za rešitev zadev,
  - dvigovanje telefonskih klicev;
- glede zaposlenih:
  - da imajo profesionalen odnos,
  - da so do strank zanesljivi,
  - spoštujejo zaupne stvari, držijo obljube in so urejeni.

Pomembno je, da se zaposleni izobražujejo in usposablajo. Sproti je treba spremljati knjigo pripomb, ter upoštevati predloge in kritike strank Upravne enote.

Rezultati analize ankete so pokazali, da so na UE Cerknica na pravi poti k zagotavljanju kakovostnih storitev, saj so pričakovanja strank nižja v primerjavi s tistim, kar dejansko dobijo. Uporabniki na podlagi analize torej pričakujejo manj, kot dobijo, kar kaže na kakovostne storitve upravne enote in na zelo dobro opravljanje dela uslužbencev.

Menim, da je zelo pomembno, da se vodi evidenca o upravnem poslovanju, saj so rezultati o uspešnem poslovanju dobra motivacija za zaposlene in tudi za vodstvo, ki na podlagi ankete učinkovito opravljajo svoje delo.

Zadovoljna stranka je torej tista stranka, katere pričakovanja so izpolnjena. Da pa bi čim bolj izpolnili njena pričakovanja, je treba poznati njene želje. Te želje stranke kar osebno zaupajo zaposlenim ali jih napišejo v knjigo pripomb in predlogov. Na podlagi ocene, ki se iz leta v leto viša, se opazi, da na UE Cerknica te pripombe in predloge upoštevajo.

In kljub temu, da so na UE Cerknica presegli zastavljene cilje, bo Upravna enota še naprej delovala v smeri izboljšanja poslovanja in v skladu s temeljnimi cilji Upravne enote. Ti cilji pa so: zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in učinkovito ter kakovostno delo.

## LITERATURA

- Bohinc, Rado. 2004. Kakovost kot dejavnik razvoja Slovenske javne uprave. V *Konferenca dobre prakse v Slovenski javni upravi*, ur. Gordana Žurga, 7–8. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Brezovšek, Marjan in Damir Črnčec. 2007. *Demokratska uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bučar, France. 1969. *Uvod v javno upravo*. Ljubljana: Uradni list SRS.
- Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Haček, Miro. 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
- Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenški sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, Polona. 2000. Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37 (2): 279–293.
- Marn, Tanja. 2006. *Kakovost poslovanja upravnih enot s strankami*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Pretnar, Vitomir. 2001. Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravnih enotah. V *Posvet na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 106. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Pretnar, Vitomir. 2003. *Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravnih enotah*. [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/Vitomir\\_20Pretnar.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Vitomir_20Pretnar.pdf) (12. 10. 2011).
- Pusić, Eugen. 1996. *Nauka o upravi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Rakočević, Slobodan. 1991. *Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Šmidovnik, Janez. 1980. *Temeljni pojmi o upravi*. Ljubljana: Univerzum.
- Trpin, Gorazd. 1995. Zakon o upravi. *Javna uprava* 31 (1): 65–100.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Virant, Grega. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Vujošević, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žurga, Gordana. 2002. Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. V *Zbornik referatov*, ur. Gordana Žurga, 29–44. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

Žurga, Gordana. 2004. Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003. *Slovenska uprava* 4 (1): 25–27.

## VIRI

Ministrstvo za javno upravo. 2011a. *Usmerjenost k uporabnikom*. [Http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/e\\_uprava\\_in\\_upravni\\_procesi/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/usmerjenost\\_k\\_uporabnikom/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/e_uprava_in_upravni_procesi/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom/) (28. 10. 2011).

Ministrstvo za javno upravo. 2011b. *Kakovost v javni upravi*. [Http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposlenih/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/) (28. 10. 2011).

Upravna enota Cerknica. 2010. *Letno ugotavljanje zadovoljstva strank v Upravni enoti Cerknica – leto 2010*. Poslovni dokumenti, Upravna enota Cerknica.

Upravna enota Cerknica. 2011. *O upravni enoti*. [Http://www.upravneenote.gov.si/cerknica/o\\_upravni\\_enoti/](http://www.upravneenote.gov.si/cerknica/o_upravni_enoti/) (26. 10. 2011).

Upravne enote. 2011. *Portal upravnih enot*. [Http://www.upravneenote.gov.si/](http://www.upravneenote.gov.si/) (26. 10. 2011).

Zakon o državni upravi (ZDU). *Uradni list RS*, št. 52/2002.

Zakon o upravi (ZUpr). *Uradni list RS*, št. 67/1994.



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Vprašalnik o ugotavljanju zadovoljstva strank upravne enote
- Priloga 2 Intervju z go. Miro Palčič, zaposleno na Oddelku za občo upravo in zadolženo za spremljanje zadovoljstva strank na UE Cerknica
- Priloga 3 Politika kakovosti Slovenske javne uprave



## V P R A Š A L N I K

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

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

nižja ←→ višja

slabše ←→ boljše

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

Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)? (Ustrežno označite.)

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

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

- vrsta ljudi pred mano     
  počasnost zaposlenega  
 zaposlenega ni bilo v pisarni     
  razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu  
 drugo (prosimo, navedite): \_\_\_\_\_

Prosimo obrnite!

## Priloga 1

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

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

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

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

nižja ← → višja						slabše ← → boljše				
PRIČAKOVANJA					Lastnosti zaposlenih	DEJANSKO STANJE				
1	2	3	4	5	urejen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	korekten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pozoren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	strokoven	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijazen	1	2	3	4	5

Vaša mnenja in predlogi:

---

---

---

---

---

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

## **Intervju z go. Miro Palčič, zaposleno na Oddelku za občo upravo in zadolženo za spremljanje zadovoljstva strank na UE Cerknica**

### **1. Kako komentirate rezultate Ankete o zadovoljstvu strank na UE Cerknica za obdobje od leta 2007 do 2010?**

V Poslovnem načrtu za leto 2007 smo si zastavili cilj, da oceno kakovosti iz leta 2006 (4,52) vsaj ohranimo, če ne še izboljšamo. To nam je v letu 2007 uspelo, saj smo dosegli oceno 4,53 in presegli povprečno oceno upravnih enot v RS, ki je bila 4,42. K temu so bolj ali manj prispevali vsi oddelki (Oddelk za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo malo manj – iz 4,83 na 4,71). V letu 2007 smo dosegli najvišjo oceno kakovosti, odkar izvajamo anketo o ugotavljanju zadovoljstva strank (od leta 2003). Vsa leta naprej do leta 2010 pa smo dosegali višjo oceno kakovosti, razen leta 2008 smo ohranili približno enako oceno kot leta 2007. Naše ocene vsa ta leta višje od povprečne ocene upravnih enot v RS. Tudi ta kazalnik je pomemben, saj kaže na primerljivost uspešnosti poslovanja organa istega ranga. Naš cilj je bil od leta 2007 do leta 2010 ohraniti vsaj enako oceno kot leto poprej, če ne še višjo. Torej smo cilje dosegli in želimo oceno kakovosti izboljšati tudi v letu 2012, ko bomo zopet izvedli anketo o ugotavljanju zadovoljstva strank. Naša vizija in poslanstvo je: opravljanje pravočasnih in kakovostnih storitev, korekten odnos do strank, ustvarjanje učinkovite, prepoznavne ter do strank in zaposlenih prijazne upravne enote.

### **2. Menite, da so upravne storitve, ki jih UE Cerknica zagotavlja svojim strankam dovolj kakovostne?**

Kazalniki uspešnosti delovanja Upravne enote Cerknica kažejo pozitivne rezultate poslovanja, kljub temu pa moramo nenehno strmeti k še bolj kakovostnemu poslovanju, spremljati spremembe v okolju in se stalno prilagajati.

### **3. Pri oceni kakovosti storitev od leta 2009 do 2010 je vidno precejšnje izboljšanje ocene. Ste se pri čem še bolj potrudili?**

Glede na to, da želimo vsako leto nuditi kakovostnejše storitve strankam, predvsem pa spoštovati zakonitost dela, smo že leta 2004 začeli z uporabo modela kakovosti CAF. Na podlagi samoocene po modelu CAF smo izdelali Načrt izboljšav. V letu 2011 smo izvedli že četrto samooceno CAF in vsakokrat sprejeli tudi Načrt izboljšav. V vseh teh letih smo dali velik poudarek področju informiranja strank glede opravljanja storitev na upravni enoti (spletne strani, zgibanke, brošure, objavlanje informacij na lokalnih TV). Organizirali smo dva krajevna urada kot oblika dela na sedežu dveh občin, da približamo storitve občanom. Na upravni enoti dajemo velik poudarek usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Na podlagi uporabe modela CAF smo uvedli projektno delo

## *Priloga 2*

in imenovali projektne skupine, kar se je izkazalo zelo pozitivno. Velik poudarek smo dali tudi transparentnosti oz. odprtosti delovanja upravne enote.

### **4. Na kakšen način uporabnikom storitev omogočate časovno in prostorsko dostopnost storitev?**

Poslovni čas in uradne ure imamo določene v skladu z Uredbo o delovnem času v organih državne uprave, Uredbo o upravnem poslovanju in Splošnim aktom o razporeditvi delovnega časa, poslovnega časa in uradnih ur v Upravni enoti Cerknica. Uradne ure za stranke so v ponedeljek in torek med 8. in 12. uro ter 13. in 15. uro, v sredo med 7.30 in 12. uro ter med 13. in 17.30 in v petek med 8. in 13. uro. Glavna pisarna je za stranke odprta ves poslovni čas, prav tako so uradne ure za stranke ves poslovni čas (v ponedeljek, torek in četrtek med 8. in 15. uro, v sredo med 7.30 in 17.30 in v petek med 8. in 13. uro). Za poslovanje s strankami smo dosegljivi tudi v času, ko ni uradnih ur, pod pogojem, da se o tem stranke v naprej dogovorijo z javnimi uslužbenci.

Prostori upravne enote so urejeni v poslovni stavbi, ki obsega tri nadstropja. Ker je največja frekvenca strank na Oddelku za upravne notranje zadeve, je le-ta lociran v prvem nadstropju, prav tako Glavna pisarna. V II. nadstropju deluje Geodetska uprava RS, Geodetska pisarna Cerknica in Davčna uprava RS, Izpostava Cerknica. V III. nadstropju se nahaja Oddelek za občo upravo in skupne zadeve, Oddelek za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo ter načelnik. Ker poslovni objekt obsega tri nadstropja, smo zaprosili Ministrstvo za javno upravo za izgradnjo dvigala, vendar se je investicija ustavila zaradi gospodarske krize v državi. Na upravni enoti velja pravilo, da starejše in bolne stranke, ki ne morejo po stopnicah, počakajo v recepciji na javnega uslužbenca, ki mu nudi upravne storitve. Pripravljeni smo nuditi upravne storitve tudi na domu ali v domovih starejših občanov v skladu z našimi možnostmi.

### **5. Ali menite, da so zaposleni na UE Cerknica dovolj strokovno usposobljeni, da nudijo uporabnikom kakovostne storitve in izkazujejo primeren odnos?**

Rezultati ankete kažejo, da je dosežena ocena strokovnosti in pozitivnega odnosa dobra, vendar želimo biti še bolj strokovni. To bomo dosegli z nenehnim usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih, saj moramo biti pripravljeni na spremembe v okolju, jih zaznati, se jim prilagajati (npr. nenehne spremembe predpisov in računalniških aplikacij).

**6. Imajo po vašem mnenju uporabniki storitev UE Cerknica omogočen preprost dostop do kakovostnih informacij o storitvah in zadevah, ki jih zanimajo?**

Uporabniki storitev Upravne enote Cerknica imajo več možnosti pridobivanja informacij, in sicer: informacije pri javnih uslužbencih na sedežu upravne enote, na spletnih straneh, po telefonu, po e-pošti. Na hodnikih poslovnega objekta so strankam na voljo brošure in zgibanke, kjer so zbrane osnovne informacije o delovanju upravne enote. Informacije objavljamo tudi na lokalnih TV in v lokalnih časopisih (Obrh, Bloški korak).







VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE

Vlada Republike Slovenije za izvajanje Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 izdaja z namenom zagotavljanja varnosti in kakovosti življenja v Republiki Sloveniji naslednji dokument:

POLITIKO KAKOVOSTI SLOVENSKE JAVNE UPRAVE

VSI V JAVNI UPRAVI, izhajajoč iz potreb uporabnikov upravnih storitev in vrednot naravnosti na uporabnike, učinkovitega voditeljstva, razvijanja partnerstva, razvoja in vključevanja zaposlenih, nenehnih izboljšav procesov, stalnega učenja in inoviranja, družbene odgovornosti in usmerjenosti v rezultate, ravnamo

**zakonito, samostojno, politično nevtralnno, nepristransko, odgovorno, odprto in etično;**

- za uravnotežen, trajnostni in okoljsko prijazen družbeni razvoj Slovenije, razvoj konkurenčnosti, blaginjo, varstvo človekovih pravic in interesov državljanov zagotavljamo z usmerjanjem in nenehnim izboljševanjem

**sodobne, evropsko primerljive razmere;**

- vsakemu posamezniku, gospodarskim in nevladnim organizacijam, drugim državam in mednarodnim organizacijam smo

**partnerji;**

- prizadevamo si za medsebojno usklajeno delovanje in sodelovanje z

**zakonodajno in sodno vejo oblasti;**

- uporabljamo mednarodno uveljavljena orodja za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateškega načrtovanja (standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001, model odličnosti EFQM, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) in drugi) ter na njihovi podlagi in prek izmenjave dobrih praks oblikujemo, dosegamo in spremljamo javno podprte in merljive

**cilje in rezultate dela;**

- zavedamo se potreb po smotrni porabi proračunskih sredstev in drugih virov, zato te načrtujemo in uporabljamo

**uspešno, učinkovito in gospodarno;**

- razvijamo in spodbujamo elektronsko poslovanje v upravi in sisteme dela s projektnim in timskim pristopom ter nenehno oblikujemo, izboljšujemo in standardiziramo

**upravne procese;**

- načrtno spodbujamo in motiviramo razvoj, kompetentnost in zadovoljstvo

**zaposlenih v upravi.**

Številka: 016-04/2001-4

Ljubljana, dne 23. december 2003

mag. Anton ROP  
PRESEDNIK