

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Šinko

Analiza zadovoljstva strank na Upravni enoti Murska Sobota

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Šinko

Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček

Analiza zadovoljstva strank na Upravni enoti Murska Sobota

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Analiza zadovoljstva strank na Upravni enoti Murska Sobota

Diplomsko delo se ukvarja z zadovoljstvom uporabnikov s storitvami na Upravni enoti Murska Sobota. Na začetku so predstavljeni teoretični pojmi, kot so javna uprava, državna uprava in upravne enote. Podrobneje je predstavljena tudi organizacija oziroma struktura Upravne enote Murska Sobota in merjenje kakovosti storitev ter zadovoljstva uporabnikov. V empiričnem sklopu se diplomsko delo osredotoča predvsem na analizo Barometra kakovosti in merjenje po metodi Servqual. Rezultati so pokazali, da se murskosoboška upravna enota po zadovoljstvu uporabnikov giblje pod slovenskim povprečjem. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je za to v veliki meri kriva predvsem nefunkcionalnost stavbe, v kateri se upravna enota nahaja. Po drugi strani pa rezultati kažejo v prid predvsem zaposlenim na analizirani upravni enoti. Ti veljajo za dobro usposobljene ter pripravljene pomagati. Glavni razlog za to naj bi bila predvsem usmeritev murskosoboške upravne enote v izobraževanje svojih zaposlenih. Tako so leta 1995 prevladovali predvsem uslužbenci s srednješolsko izobrazbo, danes pa ima večina zaposlenih višjo, visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo ali celo magisterij.

Ključne besede: Upravna enota Murska Sobota, zadovoljstvo uporabnikov, Barometer kakovosti, Servqual, kakovost.

Customer satisfaction analysis at the Administrative Unit of Murska Sobota

The diploma paper deals with customer satisfaction regarding the services offered at the Administrative Unit of Murska Sobota. Concepts such as public administration, state administration and administrative units are introduced at the beginning, organization or structure of the Administrative Unit of Murska Sobota, measuring the quality of services and customer satisfaction are discussed in more detail. The empirical part of the diploma paper especially focuses on the analysis of the Barometer of quality and measurements made in accordance with the Servqual approach. Results have shown that – considering customer satisfaction – the Administrative Unit of Murska Sobota is below the Slovenian average, which is mainly due to the fact that it is located within a non-functional building. On the other hand, the results mainly show in favour of the employees working at the analysed administrative unit. They are considered qualified and willing to help, mostly due to the orientation of the Administrative Unit of Murska Sobota to educate its employees. In 1995, the majority of the employees had secondary education, nowadays most of them have finished a vocational college, a higher education institution or even have a masters degree.

Keywords: Administrative Unit of Murska Sobota, customer satisfaction, the Barometer of quality, the Servqual approach, quality.

KAZALO

| | |
|--|----|
| 1 UVOD..... | 6 |
| 2 Metodološki načrt..... | 8 |
| 2.1 Pomen raziskovanja..... | 8 |
| 2.2 Cilj raziskovanja..... | 8 |
| 2.3 Hipoteze..... | 8 |
| 2.4 Struktura diplomskega dela..... | 9 |
| 2.5 Uporabljene metode in tehnike..... | 10 |
| 3 Teoretična opredelitev..... | 11 |
| 3.1 Javna uprava..... | 11 |
| 3.2 Državna uprava..... | 13 |
| 3.3 Upravne enote..... | 15 |
| 3.3.1 Nastanek in organiziranost upravnih enot..... | 16 |
| 3.3.2 Delovna področja upravnih enot..... | 17 |
| 3.3.3 Upravna enota Murska Sobota in njena organiziranost..... | 18 |
| 3.4 NUJS..... | 20 |
| 3.4.1 Vzroki za NUJS..... | 22 |
| 3.5 Kakovost in učinkovitost javnega sektorja..... | 22 |
| 3.5.1 ISO standardi..... | 24 |
| 3.5.2 Model odličnosti EFQM..... | 24 |
| 3.5.3 Model CAF..... | 25 |
| 3.6 Merjenje zadovoljstva uporabnikov..... | 25 |
| 3.6.1 Barometer kakovosti..... | 26 |
| 3.6.2 Metoda SERVQUAL..... | 26 |
| 4 Analiza podatkov..... | 28 |
| 4.1 Analiza Barometra kakovosti..... | 28 |
| 4.2 Analiza merjenja po metodi Servqual..... | 31 |
| 5 ZAKLJUČEK..... | 35 |
| 6 Literatura..... | 37 |
| PRILOGA A: Intervju z načelnikom Upravne enote MS Gezo Farkašem..... | 41 |
| PRILOGA B: Vprašalnik Barometer kakovosti..... | 46 |
| PRILOGA C: Vprašalnik Servqual..... | 47 |

KAZALO SHEM:

| | |
|---|----|
| Shema 3.1: Organizacija Upravne enote Murska Sobota | 19 |
|---|----|

KAZALO TABEL:

| | |
|--|----|
| Tabela 4.1: Povprečne ocene in vzorec Barometra kakovosti..... | 28 |
| Tabela 4.2: Povprečne ocene Barometra kakovosti po vprašanjih..... | 30 |
| Tabela 4.3: Pričakovane povprečne vrednosti po metodi Servqual..... | 32 |
| Tabela 4.4: Zaznane povprečne vrednosti po metodi Servqual..... | 33 |
| Tabela 4.5: Razlika med zaznavanjem in pričakovanjem po Servqual | 34 |

KAZALO GRAFOV:

| | |
|---|----|
| Graf 4.1: Grafični prikaz povprečne ocene Barometra kakovosti..... | 29 |
| Graf 4.2: Grafični prikaz povprečne ocene Barometra kakovosti po vprašanjih | 30 |

1 UVOD

Z odraščanjem Slovenije je odrasla tudi slovenska javna oziroma državna uprava. Slednjo je v krajši preteklosti zaznamoval predvsem proces vključevanja Slovenije v Evropsko unijo, prevzem evra ter vstop v schengensko območje. Vstop v sedemindvajseterico je prinesel evropske standarde delovanja javne uprave, prav tako pa je bilo potrebno zagotoviti tudi administrativno usposobljenost za izvajanje pravnega reda Evropske unije. Ti dogodki so delno vplivali tudi na zakonodajne spremembe na področju javne uprave, ki so se končale leta 2002 s sprejemom Zakona o javnih uslužbencih in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju. Tem reformam pa je sledil še proces uvajanja menedžerskih pristopov v vodenje javne uprave. Glavni poudarki so vidni pri usmerjenosti javne uprave k uporabniku, dvigovanju kakovosti storitev ter zagotavljanju večje odprtosti, preglednosti in učinkovitosti (Virant 2009, 9).

Državljan se najpogosteje z državno upravo srečuje na upravnih enotah, ko si želi pridobiti osebne dokumente, opraviti vozniški izpit ali potrebuje katero drugo storitev državne uprave. V posamezniku pa se po prejeti (opravljeni) storitvi lahko pojavijo različni občutki. Nekateri so s storitvijo zadovoljni, drugi razočarani ali nejevoljni. Več podobnih izkušenj pa v posamezniku vzpostavi nek odnos do državne uprave. V primeru, da je več negativnih izkušenj, je lahko odnos odklonilen, obratno pa so lahko naši nadaljnji obiski državnih institucij v nekem pozitivnem pričakovanju. In prav zato, da bi se kakovost storitev na upravnih enotah izboljšala in bi iz upravnih enot odhajalo čim več veselih oziroma zadovoljnih obrazov, so bili vzpostavljeni kriteriji, s katerimi se meri tako kakovost storitev kot tudi zadovoljstvo uporabnikov s storitvami.

Vendar pa ne smemo zanemariti dejstva, da prihaja na upravnih enotah do interakcij dveh ali več posameznikov in da zadovoljstvo uporabnika oziroma odjemalca ni odvisno zgolj od same kakovosti storitve, ampak tudi od odnosa javnega uslužbenca, katerega razpoloženje lahko niha. Zato se v zadnjem času v ospredje postavlja profesionalnost javnih uslužbencev, prav tako pa se skozi različne kriterije na upravnih enotah meri tudi zadovoljstvo zaposlenih. S tem želi državna uprava zaposlenim izboljšati pogoje dela do te mere, da je med njimi čim manj nezadovoljnih.

V današnjem času je zato prisotno zavedanje o potrebnosti vnašanja mehanizmov, ki zagotavljajo učinkovitost in nenehne izboljšave. Uporabniki storitev državne uprave praviloma nimajo možnosti izbire, kje bodo posamezne zadeve uredili, imajo pa vedno višja pričakovanja glede samih storitev, zato morajo organizacije državne uprave na takšne zahteve državljanov odgovoriti z izboljševanjem svojih storitev (Žurga 2001, 29). To pomeni, da se zahteve glede delovanja državne uprave zaostrejejo. To je vidno predvsem v manjšanju obsega sredstev za delovanje državne uprave ob ohranjanju obsega storitev, ki jih državna uprava zagotavlja. Prav tako pa se to kaže tudi v večji prilagojenosti storitev državne uprave zahtevam njihovih uporabnikov, večji odzivnosti državne uprave in vzpostavljanju vzajemnega odnosa med javnim ter zasebnim sektorjem in državljani (Žurga 2001, 32).

2 Metodološki načrt

2.1 Pomen raziskovanja

Skozi zgodovino delovanja upravnih enot je prišlo do najrazličnejših sprememb oziroma uvajanja novosti, ki naj bi optimizirale delovanje upravnih enot oziroma dvignile kakovost njihovih storitev na najvišjo možno raven. S tem pa naj bi se povečalo tudi zadovoljstvo uporabnikov. Ker upravne enote predstavljajo državno upravo na teritorialni ravni, se zadovoljstvu uporabnikov z njihovimi storitvami pripisuje velik pomen, saj lahko negativne izkušnje na teh teritorialnih izpostavah vplivajo na negativen odnos državljana do države. Glede na to, da se je delovanje upravnih enot približevalo uporabniku in je bilo veliko storjenega tudi na višanju kakovosti storitev, bi lahko pričakovali, da se bo zadovoljstvo uporabnikov s storitvami povečalo. V nasprotnem primeru, če se recimo zadovoljstvo uporabnikov ne bi povečalo in bi kakovost storitev ostala na enaki ravni, bi bilo lahko uvajanje takšnih novosti brezpredmetno. Ravno zato me bo zanimalo, če se je trend (nivo) zadovoljstva uporabnikov skozi čas na Upravni enoti Murska Sobota višal.

2.2 Cilj raziskovanja

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kakšen je bil trend zadovoljstva uporabnikov s storitvami na Upravni enoti Murska Sobota skozi daljše časovno obdobje. Zanimalo me je predvsem to, če se je zadovoljstvo uporabnikov storitev povečevalo, ostalo na enaki ravni ali se niža. To sem preveril skozi analizo podatkov od leta 2006 do leta 2010, ki so bili pridobljeni z Barometrom kakovosti in anketnim vprašalnikom Servqual.

2.3 Hipoteze

Povprečne ocene Barometra kakovosti za vse upravne enote od leta 2006 do leta 2010 rastejo (Državni portal RS 2012). Upravna enota Murska Sobota pa je podobno kot

ostale upravne enote strmela k elementom, ki bi izboljšali kakovost upravnih storitev. Slednje temelji na načelu usmerjenosti k uporabniku, ki pa zahteva od javne uprave čim višjo stopnjo zadovoljstva uporabnikov s storitvami (Virant v Kovač in Virant ur. 2011, 257). Na podlagi tega lahko predpostavljamo, da so rasle tudi povprečne ocene Barometra kakovosti na Upravni enoti Murska Sobota.

Hipoteza 1: *Zadovoljstvo uporabnikov Upravne enote Murska Sobota je po meritvah Barometra kakovosti od leta 2006 do leta 2010 naraščalo.*

Načelnik Upravne enote Murska Sobota je v novinarskem članku iz leta 2009 izpostavil, da je z delom v letu 2008 zadovoljen. Prav tako pa je izpostavil, da so sodelovali v pilotnem projektu za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost v javnem sektorju in med prvimi prejeli bronasto priznanje (Magdič 2009). Leta 2010 je načelnik Geza Farkaš spregovoril o prizadevanjih za zadovoljstvo strank in zaposlenih še za spletni Dnevnik. Povedal je, da so se že pred letom 2000 odločili, da bodo storitve Upravne enote Murska Sobota kakovostne, hitre in hkrati prijazne do strank. Ob naporih vseh zaposlenih za visoko raven zadovoljstva strank pa so v zadnjem obdobju veliko pozornosti namenjali tudi zaposlenim (Dnevnik 2010). Na podlagi zapisanega sem postavil drugo in tretjo hipotezo.

Hipoteza 2: *Zadovoljstvo uporabnikov z upravnimi storitvami na Upravni enoti Murska Sobota se, po merjenju z Barometrom kakovosti, nahaja v slovenskem povprečju ali nad njim.*

Hipoteza 3: *Pričakovanja uporabnikov glede upravnih storitev na Upravni enoti Murska Sobota se gibljejo na ravni dejanskega stanja.*

2.4 Struktura diplomskega dela

V uvodnem delu diplomskega dela sem orisal tematiko raziskovanja in opisal pomen diplomskega dela za politološko znanost. Prav tako pa sem predstavil metode in tehnike raziskovanja, ki sem jih uporabil pri svojem raziskovanju in s pomočjo katerih sem se

izrekel o resničnosti svojih hipotez. Drugi del diplomskega dela je teoretična opredelitev posameznih pojmov, ki so vezani na moje raziskovanje. Tako sem poskušal razložiti pomen javne uprave, državne uprave in upravnih enot. Opisal sem tudi nastanek in področja delovanja upravnih enot. Skozi primer Upravne enote Murska Sobota pa sem predstavil tudi njihovo organiziranost. Drugi del teoretičnega dela je vezan predvsem na uvajanje NUJS, merjenje kakovosti ter učinkovitosti in končno tudi zadovoljstva uporabnikov s storitvami državne uprave. Tretji del diplomskega dela pa zavzema predvsem tisto empirijo, kjer sem poskušal skozi analizo podatkov Barometra kakovosti in vprašalnika Servqual ugotoviti, kaj se je dogajalo z zadovoljstvom uporabnikov s storitvami, ki jih nudi Upravna enota Murska Sobota. V zaključnem delu diplomskega dela sem se opredelil glede resničnosti hipotez in podal svoje misli glede razvoja upravnih enot.

2.5 Uporabljene metode in tehnike

Med raziskovanjem sem se posluževal naslednjih metod:

- analize primarnih virov, ki mi je osvetlila tematiko, saj sem skozi ustavo, zakone ter podzakonske akte preučil ureditev javnega sektorja, državne uprave in upravnih enot;
- analize sekundarnih virov, predvsem domače in tuje znanstvene literature, člankov, publikacij in zbornikov, ki mi je služila kot pomoč pri definicijah pojmov, s katerimi se ukvarjam v teoretičnem delu diplomskega dela;
- analize statističnih podatkov, ki sestavljajo četrti sklop diplomskega dela, kjer analiziram podatke, zbrane z Barometrom kakovosti in anketnim vprašalnikom Servqual;
- družboslovnega intervjuja, ki sem ga opravil z načelnikom Upravne enote Murska Sobota Gezo Farkašem, v katerem sem poskušal pridobiti podatke o tem, kako na upravni enoti gledajo na nivo zadovoljstva uporabnikov;
- opazovanja z udeležbo, saj koristim storitve, ki jih opravijo na Upravni enoti Murska Sobota.

3 Teoretična opredelitev

3.1 Javna uprava

Med državami in družbenimi sistemi obstajajo razlike glede zagotavljanja dobrin v sklopu javne uprave. Povemo lahko, da v javni upravi posamezne države zagotavljajo vse tiste dobrine, ki so nujno potrebne za življenje in razvoj posameznikov in družbe kot celote, teh pa ni mogoče zagotavljati po načelu tržnega gospodarstva. Na primer: osnovno šolstvo, zdravstvo, osebno in premoženjsko varstvo, komunalne storitve, obvezna zdravljenja ljudi, obvezna cepljenja živali in drugi ukrepi veterinarske službe (Šmidovnik 1980, 109).

Potrebno je poudariti, da mnogi javno upravo enačijo z javnim sektorjem, kar pa ni točno, saj je javna uprava ožji pojem in je del javnega sektorja (Virant 2009, 18). Javni sektor zajema vse osebe javnega prava, ki jim država zagotavlja pravno subjektiviteto in določena pooblastila ter opravljajo javne funkcije, uresničujejo javni interes in zadovoljujejo javne potrebe. Govorimo o potrebah, interesu in funkcijah o katerih je sprejeta odločitev, da se bodo urejale kot javne zadeve na ravni države oziroma občine (Virant 2009, 13). »Javni sektor lahko definiramo kot skupek organizacij, ki opravljajo javne funkcije – izvajajo upravno politični proces (oblastni del javnega sektorja) in zagotavljajo javne službe oziroma javne storitve (servisni del javnega sektorja)« (Virant 2009, 15). Za organizacije javnega sektorja je značilno, da imajo nekatere status pravne osebe druge pa ga nimajo, za njih velja poseben javnopravni režim, izvajajo javne funkcije, financirajo se iz javnih sredstev, zaposleni imajo status javnih uslužbencev, imajo monopolni položaj in poseben režim nadzora (Virant 2009, 15).

Javni sektor torej sestavljajo država s svojimi organi, lokalne skupnosti s svojimi organi, javni zavodi, javne agencije, javni skladi in javna podjetja, kjer poteka proces upravljanja javnih zadev in zagotavljanja javnih služb. Javne zadeve izvajajo državni organi, organi lokalne skupnosti in nosilci javnih pooblastil, javne službe pa izvajajo javni zavodi (Virant 2009, 17–18).

Javna uprava pa je celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne, administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja, in sicer ne glede na to, ali jih upravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave (Haček 2005, 24). O javni upravi lahko govorimo v formalnem in materialnem smislu. Javna uprava v formalnem smislu je sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah, torej o uresničevanju družbene koristi. Javna uprava v materialnem smislu pa pomeni sam proces odločanja o javnih zadevah (Haček 2005, 25).

Prav tako pa lahko javno upravo definiramo kot vse procese, organizacije in posameznike v povezavi z izvajanjem zakonodaje in drugih sprejetih aktov oziroma aktov, izdanih s strani zakonodajalca, izvršne oblasti ali sodišč (Milakovich in Gordon 2004, 9). Zapišemo lahko tudi, da gre pri javni upravi za skupek prizadevanj v javnih zadevah, ki jih pokrivajo vse tri veje oblasti. Javna uprava ima tako pomembno vlogo tudi pri oblikovanju javnih politik in je del političnega procesa. Prav tako pa je posebna glede na zasebno upravo in je tesno povezana z velikim številom skupin in posameznikov (Rosenbloom in Kravchuk 2005, 4).

Glavne elemente javne uprave je opredelil Janez Šmidovnik v svojem članku Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije.

Država deluje predvsem preko svoje javne uprave. Javna uprava je njen izvršilni mehanizem. Javna uprava zajema – v svojem organizacijskem pomenu – vso aparaturo državnih in paradržavnih (parastatalnih) organov, organizacij in služb (razen sodnih), ki izvršujejo zakone in druge predpise, izvajajo oblast ter opravljajo javne službe in druge dejavnosti javnega pomena za državo oziroma v imenu države – na državni in lokalni (občinski) ravni. Vse enote javne uprave na državni ravni morajo biti ustrezno povezane z upravnimi resorji – ministrstvi, da lahko delujejo pod vodstvom in odgovornostjo ministrstev in vlade. Javna uprava se financira iz državnega (občinskega) proračuna in iz drugih javnih sredstev (na primer javnih skladov). Organi javne uprave odločajo pretežno po predpisih upravnega prava, delno pa tudi po predpisih civilnega prava. Dejavnosti javne uprave so strokovne dejavnosti, ki se morajo opravljati poklicno v skladu s pravili

posamezne stroke. Zato so za delo v javni upravi potrebne predvsem šolska izobrazba ustrezne smeri in strokovne izkušnje, ki se pridobijo z delom. Zaposleni v javni upravi so javni uslužbenci, za katere velja poseben sistem delovnih razmerij in ureditve plač, tako imenovani uslužbenski sistem (Šmidovnik 1998, 1070).

Javno upravo pa lahko opredelimo tudi v funkcionalnem in organizacijskem smislu. V slednjem javna uprava predstavlja skupek organov in organizacij, ki opravljajo naloge javne uprave. V funkcionalnem smislu pa je javna uprava del procesa odločanja v javnih zadevah in pojem zajema dejavnost državne uprave, javnih služb, lokalne samouprave in nosilcev javnih pooblastil (Grafenauer in Brezovnik 2006, 4). V Sloveniji javno upravo sestavljajo državna uprava, občinske uprave in nosilci javnih pooblastil. Nosilci javnih pooblastil so organizacije, ki niso sestavni del državne ali občinske uprave, imajo pa na podlagi zakona pooblastilo, da opravljajo naloge s področja državne ali občinske uprave (Virant 2009, 18).

Naloge javne uprave pa so po Šmidovniku predvsem policijske, materialne, infrastrukturne, strokovno-operativne, pospeševalne, razvojne, skrb za razvoj sistema in ustvarjalna vloga (Haček in Bačlija 2007, 27–28).

3.2 Državna uprava

Državna uprava je največji segment javne uprave, kar pomeni, da za državno upravo veljajo iste značilnosti kot za javno upravo. »Državna uprava ima dve glavni funkciji, in sicer izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodaje in izvršilne oblasti ter pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodaje in izvršilne oblasti« (Rakočevič in Bekeš v Haček 2005, 30). Zakon o državni upravi (ZDU–1–UPB–4) v prvem členu opredeljuje državno upravo kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Nadalje je v drugem členu zakona določeno, da uprava opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov. Po tej določbi mora uprava izvrševati svoje naloge v mejah ustave, zakonov in drugih predpisov, kar pomeni, da mora za

vsako svojo odločitev imeti ustrezen pravni temelj. Samostojnost pa pomeni, da je uprava samostojna pri uresničevanju določil zakonov in drugih predpisov. Na podlagi določil tretjega člena zakona mora biti uprava strokovna, politično nevtralna in nepristranska. Ta določba zahteva profesionalno upravo, ki svoje delo opravlja po pravilih stroke in je pri tem politično nevtralna. Uprava mora ves čas ravnati nepristransko in ne sme dajati neupravičene koristi posameznikom, pravnim osebam in interesnim skupnostim. Poudariti je potrebno še, da mora uprava pri poslovanju s strankami zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva ter zagotoviti, da čim hitreje in čim lažje uresničujejo svoje pravice in svoje koristi, poleg tega pa je uprava dolžna zagotoviti javnost svojega dela.

Državno upravo lahko opredelimo kot strokovni aparat, ki pripravlja strokovne podlage za sprejemanje političnih odločitev vlade in posledično tudi zakonodajne veje oblasti in neposredno izvršuje zakone, državni proračun, uredbe vlade in druge podzakonske akte. Vlada pa je politični vrh državne uprave, ki njeno delo usmerja, koordinira in nadzira (Virant 2009, 76).

V funkcionalnem smislu državna uprava po določbah Zakona o državni upravi (8., 9., 10., 11., 12., in 13. člen) opravlja naslednje upravne naloge:

- sodelovanje pri oblikovanju politik, kjer uprava za vlado pripravlja predloge zakonov, podzakonskih predpisov ter drugih aktov in gradiv;
- izvršilne naloge, med katere sodi izvrševanje zakonov in drugih predpisov, ki jih sprejme državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade;
- inšpekcijski nadzor, uprava izvaja inšpekcijski nadzor nad izvrševanjem predpisov, kar je urejeno s posebnim zakonom;
- spremljanje stanja družbe na področjih, za katera je pristojna in skrbi za njihov razvoj v skladu s sprejeto politiko države, ter vzpostavi, vodi, vzdržuje in povezuje zbirke podatkov in evidence.
- razvojne naloge: v okviru zakonov, drugih predpisov in proračuna uprava spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj;

- zagotavljanje javnih služb, ki jih uprava zagotavlja v skladu z zakonom preko javnih zavodov, gospodarskih družb in drugih organizacijskih oblik kot jih določa zakon (ZDU–1–UPB–4).

»V organizacijskem smislu državna uprava predstavlja sistem upravnih organov, preko katerih država uresničuje upravne naloge. Na splošno lahko ugotovimo, da ustava in zakoni določajo, kateri organi se v državi štejejo za organe državne uprave in kateri organi zunaj državnega organizma lahko v posameznih primerih opravljajo naloge državne uprave« (Grafenauer in Brezovnik 2006, 147). Zakon o državni upravi (ZDU–1–UPB–4) določa tudi, da naloge uprave opravljajo ministrstva, organi v sestavi ministrstev (agencije, inšpekcijski organi, davčna uprava, veterinarska uprava, geodetska uprava ...) in upravne enote. Pravne ali fizične osebe pa lahko z zakonom ali na njegovi podlagi dobijo javno pooblastilo za opravljanje določenih nalog državne uprave.

3.3 Upravne enote

Upravne enote so organ državne uprave, ki delujejo na območju določenega teritorija za opravljanje upravnih nalog, ki jih je zaradi njihove narave potrebno izvajati teritorialno. Njihovo območje je določila vlada z uredbo, delujejo pa na območju ene ali več lokalnih skupnosti. Upravne enote so organ odločanja v upravnih stvareh na prvi stopnji državne pristojnosti. Zakon o državni upravi (ZDU–1–UPB–4) v 44. členu določa splošno presumpcijo v korist upravnih enot, od te presumpcije pa so možne izjeme, ki jih določi zakon. Upravne enote pa opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezno področje. Glede organizacije in delovanja so podrejene ministrstvu za javno upravo, glede izvajanja posameznih nalog pa resornim ministrstvom.

Upravna enota, ki je izvršilni organ vlade in izvajalka predpisov, nima vpliva na potrebe uporabnika kot državljana v širšem smislu. To pomeni, da na posledice nekega predpisa, ki ga je sprejel zakonodajni organ, nima vpliva, saj ne odloča o predpisih, ki prinesejo ali odvzamejo pravice državljanom. Ima pa velik vpliv na

to, kako se državljana pri uveljavljanju teh pravic servisira, kako mu olajša in pospeši postopek in kako je obravnavan kot stranka v postopku (Žurga in Stopar 2000, 20).

3.3.1 Nastanek in organiziranost upravnih enot

Upravne enote so bile ustanovljene 1. 1. 1995 z Zakonom o upravi (ZU), sedaj pa njihovo delovanje ureja Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB-4). Na območju Republike Slovenije deluje 58 upravnih enot, njihovo območje pa je določila vlada z Uredbo o teritorialnem obsegu upravnih enot v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS 75/1994). S citirano uredbo so določeni nazivi upravnih enot s sedežem in krajevna pristojnost upravnih enot z obsegom naselij. Po sedanjem stanju so upravne enote z naslednjimi sedeži: Ajdovščina, Brežice, Celje, Cerknica, Črnomelj, Domžale, Dravograd, Gornja Radgona, Grosuplje, Hrastnik, Idrija, Ilirska Bistrica, Izola, Jesenice, Kamnik, Kočevje, Koper, Kranj, Krško, Laško, Lenart, Lendava, Litija, Ljubljana, Ljutomer, Logatec, Maribor, Metlika, Mozirje, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, Ormož, Pesnica, Piran, Postojna, Ptuj, Radlje ob Dravi, Radovljica, Ravne na Koroškem, Ribnica, Ruše, Sevnica, Sežana, Slovenj Gradec, Slovenska Bistrica, Slovenske Konjice, Šentjur pri Celju, Škofja Loka, Šmarje pri Jelšah, Tolmin, Trbovlje, Trebnje, Tržič, Velenje, Vrhnika, Zagorje ob Savi in Žalec. Organiziranost upravnih enot je določena z Akti o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, ki so usklajeni z veljavno zakonodajo in predstavljajo osnovo za učinkovito in racionalno izvajanje njihovih pristojnosti.

Naloge upravnih enot so bile določene na podlagi generalne klavzule prvega odstavka 101. člena Zakona o upravi in so bile v pristojnost upravnih enot prenesene vse upravne naloge s področja ustanovljenih ministrstev. Ustavno sodišče RS je z odločbo št. U I 258/94 razveljavilo prvi odstavek 101. člena Zakona o upravi, razveljavitev pa je začela učinkovati s 1. 6. 1995 (Šmidovnik 1996, 24).

Državni zbor je nato sprejel Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31. 12. 1994 opravljali organi občin (v nadaljevanju ZPDF). Zakon je začel veljati v zgoraj določenem roku 1. 6. 1995. V njem so naštetih zakoni, v katerih so določene

pristojnosti občin, ki jih prevzema država. Našteti so vsi zakoni, v katerih so določene upravne pristojnosti občinskih upravnih organov, kar pomeni, da je vsota vseh naštetih pristojnosti, ki jih prevzema država s tem zakonom, kot je bila po generalni klavzuli iz spornega in razveljavljenega 101. člena Zakona o upravi (Šmidovnik 1996, 24).

Sedaj so v večini primerov pristojnosti upravnih enot na področju upravnih stvari in drugih upravnih nalog določene z veljavnimi materialnimi zakoni.

Upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Načelnik 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 dolžnosti in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravnih enot (ZDU-1-UPB-4, 47. čl).

3.3.2 Delovna področja upravnih enot

Področje dela upravne enote opredeljuje stvarna oziroma materialna pristojnost. Odločanje v posameznih upravnih zadevah se določi s predpisi, ki urejajo posamezno upravno področje, z materialnimi predpisi in predpisi, ki določajo organizacijo in delovno področje posameznega organa ter z organizacijskimi predpisi, območje delovanja upravne enote pa opredeljuje krajevna pristojnost. Krajevna pristojnost je izražena ravno pri upravnih enotah, kjer je za območje države ustanovljenih več upravnih enot, ki so organizirane po teritorialnem načelu, razen pri tistih upravnih zadevah, kjer po določbah 3. člena Uredbe o upravnem poslovanju organi državne uprave, organizirani po teritorialnem načelu, odločajo v upravnih zadevah na območju celotne države (izdaja osebne izkaznice, potne listine, vozniškega dovoljenja, prometnega dovoljenja, upravne overitve, prijava in odjava začasnega bivališča ...) (Grafenauer in Breznik 2005, 114–127).

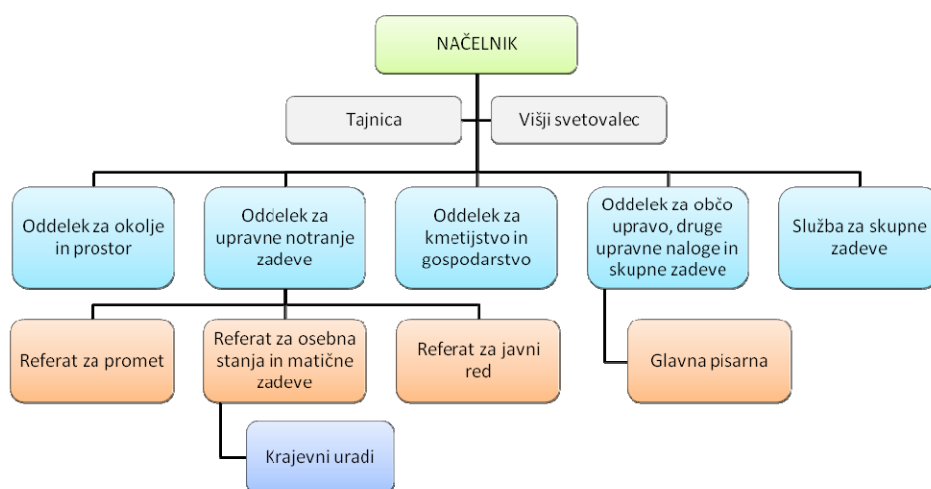
Na podlagi izvajanja upravnih zadev in drugih upravnih nalog lahko delovna področja upravnih enot delimo na:

- Upravne notranje zadeve, ki opravljajo naloge s področja prometa, vozniških dovoljenj, tujcev, matičnih zadev, osebne izkaznice in potne listine, državljanstva, registra prebivalstva, društev, javnega zbiranja ter orožja in eksploziva;
- Okolje in prostor;
- Kmetijstvo;
- Gospodarstvo;
- Denacionalizacija;
- Delo, družina in socialne zadeve, ki opravljajo naloge s področja priznavanja statusa in pravic vojnim invalidom, vojnim veteranom in žrtvam vojnega nasilja, obnove in vzdrževanja vojaških grobov in grobišč ter opravljanja osebnega dopolnilnega dela (MJU 2009, 23–41).

3.3.3 Upravna enota Murska Sobota in njena organiziranost

Upravna enota Murska Sobota je za izvajanje svojih funkcij v skladu z Aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest organizirana v petih notranjih organizacijskih enotah. To so Oddelek za upravne notranje zadeve, Oddelek za okolje in prostor, Oddelek za kmetijstvo in gospodarstvo, Oddelek za občo upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve ter Služba za skupne zadeve. Glede na obseg, naravo in način opravljanja upravnih nalog ter glede na krajevne razmere je v upravni enoti organiziranih 14 krajevnih uradov, ki delujejo v sklopu Oddelka za upravne in notranje zadeve. Krajevni uradi so: Beltinci, Bodonci, Bogojina, Cankova, Grad, G. Petrovci, Kuzma, Mačkovci, Martjanci, Prosenjakovci, Puconci, Rogašovci, Šalovci in Tišina. V sklopu Oddelka za upravne notranje zadeve je do nedavnega deloval tudi Izpitni center za opravljanje vozniških izpitov za voznike motornih vozil vseh kategorij. Vendar je od začetka leta 2012 te naloge od upravnih enot prevzela Javna agencija RS za varnost prometa. Upravna enota Murska Sobota trenutno zaposluje skupno 79 ljudi, od tega je 62 uradnikov in 17 strokovno tehničnih delavcev. Organiziranost Upravne enote Murska Sobota pa je prikazana tudi na shemi na naslednji strani (Upravna enota Murska Sobota).

Shema 3.1: Organizacija Upravne enote Murska Sobota



Vir: Upravna enota Murska Sobota.

Upravna enota Murska Sobota obsega približno 692 km², ki zajemajo 142 naselij, v katerih živi približno 60.000 prebivalcev. Upravna enota obsega naselja na območju sedanjih občin: Mestne občine Murska Sobota in občin Beltinci, Cankova, Gornji Petrovci Grad, Hodoš, Kuzma, Moravske Toplice, Puconci, Rogašovci, Šalovci in Tišina. Upravna enota pa pokriva tudi območja, kjer živijo pripadniki madžarske narodnosti, in sicer v občinah Hodoš, Moravske Toplice in Šalovci (Upravna enota Murska Sobota).

Na teritorialni ravni je za sodelovanje med upravnimi enotami, občinskimi upravami in območnimi enotami, izpostavami in drugimi dislociranimi organizacijskimi enotami ministrstev, organi v njihovi sestavi ter osebami javnega prava, katerih ustanovitelj je država, ustanovljen koordinacijski sosvet, ki ga koordinira načelnik upravne enote. Koordinacijski sosvet se sestane najmanj dvakrat na leto in obravnava vprašanja v zvezi s prostorsko problematiko državnih organov na lokalni ravni, izmenjavo podatkov med organi državne uprave, poenotenjem delovnega časa državnih organov in občinskih uprav, romsko problematiko in drugih vprašanjih, pomembnih za usklajeno delovanje javne uprave na določenem teritoriju (ZDU-1-UPB-4, 55. čl).

3.4 NUJS

Novo upravljanje javnega sektorja¹ »pomeni novo paradigmo upravljanja javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikabilnih managerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov iz zasebnega v javni sektor« (Farnham in Horton v Kovač 2007, 128). V definicijah se NUJS deli na tri pomembnejše smeri:

- *neotaylorizem z vpeljevanjem racionalnih metod dela v javni sektor;*
- *uvoz poslovno usmerjenih podjetniških praks in tehnik v javni sektor;*
- *NUJS kot sredstvo za transformacijo birokratske, paternalistične in demokratično pasivne vlade v učinkovito, odzivno in uporabniško oblast (Farnham in Horton v Kovač 2007, 128).*

Kljub tovrstni delitvi pa je vsem idejam skupno to, da želijo s podjetniškimi metodami doseči učinkovito in demokratično upravo. Pojem management pa je zelo široko definiran, saj vključuje vse od golih tehnik oziroma strategij poslovanja do filozofije ter samostojne veje znanosti. Splošno gledano gre pri njem za upravljanje organizacije z namenom doseganja njenih ciljev z dejavnostmi planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Možini in drugi v Kovač 2007, 129). Skupne točke, ki izhajajo iz zahtev po zmanjševanju javnega sektorja, nižanju javnih izdatkov, zmanjšanem obdavčenju in manjšem javnem dolgu, je leta 1990 v univerzalni model NUJS povzel Chris Hood. Ta model ima sedem značilnosti:

- *usmeritev na profesionalni management;*
- *uvvedbo standardov in merjenja uspešnosti;*
- *izhodno kontrolo;*
- *decentralizacijo;*
- *konkurenc;*
- *poslovne metode dela in*
- *ekonomično porabo virov.*

V bistvu gre za reorganizacijo upravnih teles na način približevanja njihovega vodenja, poročanja in računovodstva poslovnim metodam (Dunleavy in Hood v Kovač 2007, 129).

¹ NUJS, ang. New Public Management – NPM.

Pečar pa vidi v NUJS tri bistvene elemente, in sicer: tekmovalnost, razdruževalnost in spodbujanje večje storilnosti. Element tekmovalnosti je viden predvsem v ločitvi strateške in izvajalske funkcije, razpisu javnih natečajev, tržnih testih, pogodbah, financiranju na podlagi števila uporabnikov, prosti izbiri ter nadzoru. Razdruževalnost se kaže v korporativizaciji, rasti polvladnih, mikro lokalnih in izvršnih agencij, drobljenju privatiziranih industrij, primerjanju, merjenju učinkovitosti, standardih uspešnosti in deprofesionalizaciji. Glavne zaznamovalce spodbujanja večje storilnosti pa Pečar vidi v privatizaciji lastništva, spremembah zakonodaje, vključevanju trga kapitala, razvoju tehnologij, vrednotenju in podjetniškem upravljanju lastnine, fleksibilnejšemu nagrajevanju in variabilnemu deležu plače (Pečar v Kovač 2007, 130).

NUJS želi v glavnem uvesti podjetniške koncepte, kot so:

- *ločitev politične in strokovne funkcije;*
- *naravnost k rezultatom, uspešnosti in učinkovitosti, h kvaliteti storitev, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti, usmerjenost k uporabnikom;*
- *decentralizacija in delegiranje odgovornosti;*
- *fleksibilnost preko deregulacije in strateškega managementa;*
- *uvajanje konkurenčnosti, privatizacija;*
- *izboljšanje upravljanja človeških virov;*
- *izboljšanje komunikacije preko deregulacije in uvajanja informacijske tehnologije;*
- *smotrna izraba finančnih sredstev (Kovač 2007, 131).*

Kot piše Drucker bo uvajanje managementa v sedanje institucije javnih služb verjetno poglavitna naloga sedanjih in prihodnjih generacij (Kovač 2007, 132). Vendar pa se moramo zavedati, da imata javni in zasebni sektor v osnovi drugačno poslanstvo in motiv. Zato nekritična aplikacija podjetniških načel v javno upravo ni popolna. Tukaj je potrebno poudariti predvsem prevlado načela zakonitosti nad načelom učinkovitosti javne uprave in zadovoljevanje javnega interesa pred ekonomsko uspešnostjo oziroma dobičkonosnostjo (Kovač 2007, 132).

3.4.1 Vzroki za NUJS

V javnem sektorju se dandanes pojavljata dve zahtevi. Prva je vezana na finančno porabo, se pravi smotrnejša uporaba finančnih virov oziroma zmanjševanje javnih izdatkov. Slednje je najlažje doseči s krčenjem javne uprave, za kar pa imamo več možnosti. Lahko privatiziramo nekatere dejavnosti, lahko racionaliziramo delo ali razvijemo politiko odpuščanja. Po navadi gre za prepletanje vseh treh možnosti. Rezultat tega pa naj bi bil razvoj vitke oziroma gibke dejavnosti vladnega sektorja². Na drugi strani pa se teži k spremembam zaradi zahtev po učinkovitejšem, hitrejšem ter uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev. Poleg teh dveh glavnih zahtev pa so spremembe potrebne tudi zaradi: prehoda iz socialističnega v (post)kapitalistično ureditev, povezovanja v evropske in mednarodne integracije, globalizacije poslovanja, privatizacije in deregulacije gospodarstva, javnih podjetij in javnega sektorja, razvoja informacijske tehnologije, spremembe vrednostnih prioritet ljudi ter politike in ideologije (Kovač 2007, 132–136).

3.5 Kakovost in učinkovitost javnega sektorja

Državljeni pričakujejo vedno boljše delovanje državne uprave in vedno višjo kakovost javnih storitev. To pa za državno upravo pomeni vedno boljšo identifikacijo pričakovanj uporabnikov ter posledično takšno raven delovanja in zagotavljanja storitev, da se doseže zadovoljstvo uporabnikov. Zato, da uspešno povežemo koncepta kakovosti storitev in zadovoljstva strank, pa moramo razviti kakovosten menedžment storitev, zaznav in pričakovanj. Kakovost lahko definiramo na več načinov:

- lahko jo razumemo kot stopnjo, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve;
- lahko jo razumemo kot stopnjo, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove oziroma strankine potrebe ali pričakovanja³;
- lahko pa jo razumemo kot skupek lastnosti proizvoda oziroma storitve, ki se nanašajo na njuno sposobnost, da zadovolji izražene oziroma pričakovane potrebe⁴ (Žurga 2001a, 34).

² ang. Lean Government, nem. Schlanker Staat.

³ Definicija pa IEEE STD 610 Standard Glossary of Software Engineering Terminology.

Položaj državne uprave zahteva večji poudarek na kakovosti izvajanja storitev, predvsem pa več razumevanja in posluha za tako kakovost storitev, kot si jo želijo državljani. Za vsako organizacijo velja, da je merjenje kakovosti storitev odločilno za delovanje, organizacijo in vodenje, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev pri strankah (Andoljšek in Seljak 2005, 77).

Zelo povzdigovano in pogosto omenjeno pa je tudi merilo učinkovitosti, čeprav je pri njem potrebno opozoriti, da je hkrati najtežje opredeljivo in najmanj zanesljivo (Haček in Bačlija 2007, 62) »Učinkovito delovanje organizacije – izvajanje njene dejavnosti – terja čim popolnejšo in enakomernejšo izrabo zmožnosti in virov organizacije. Kombinacija za doseg večje učinkovitosti organizacije je na eni strani zmanjšanje porabe virov – večja ekonomičnost in produktivnost – na drugi strani pa povečanje kakovosti« (Setnikar Cankar in Andoljšek 2003, 359). Se pravi, da za rezultat učinkovitosti vzamemo razmerje med »inputom« in »outputom«, vendar se pojavi težava, da ju moramo objektivno opredeliti. Opraviti imamo z vrednotami, ki pa jih količinsko zelo težko izmerimo oziroma opredelimo. Lažje izračunamo količnik finančne učinkovitosti, ki se pojavlja v ospredju predvsem takrat, ko govorimo o učinkovitosti upravnega delovanja s strani davkoplačevalcev. Vendar pa kriterij finančne učinkovitosti na področju javne uprave ne sme biti na prvem mestu, saj je tovrstna učinkovitost praviloma dosežena na račun drugih, za javno upravo pomembnih vrednot (Haček in Bačlija 2007, 62). Zato je kriterij uspešnosti v upravnem delovanju pomembnejši kot kriterij učinkovitosti. V bistvu v javni upravi pojem učinkovitost večkrat nadomesti pojem uspešnost oziroma se izraza uporabljata kot sinonima (Bučar v Haček in Bačlija 2007, 62). Tukaj lahko gre za dve vrsti ocenjevanja. Kot prvo se lahko sistem ali organizacija ocenjuje sama z vidika svojih odnosov z okoljem. Lahko pa tudi okolje oziroma njegovi deli ocenjujejo posamezen podsistem z vidika koristi, ki jih ta prinaša njihovim sistemskim interakcijam (Thompson v Haček in Bačlija 2007, 63).

⁴ Definicija po ISO 8420.

3.5.1 ISO standardi

Njihov namen je dodati vrednost k različnim zvrstem poslovnih operacij in prispevati k učinkovitejšemu razvoju, proizvodnji ter ponudbi proizvodov oziroma storitev. ISO označuje 157 nacionalnih inštitutov, ki vzpostavljajo sistem standardov na številnih področjih (Kustec – Lipicer v Haček in Bačlija 2007, 67). ISO standardi so ena izmed svetovno najbolj razširjenih zbirk standardov sistema za merjenje kakovosti, saj je standard ISO 9000 kot nacionalni standard vpeljalo že več kot 90 držav. Ključna ideja temelji na sistemu nadzora, s katerim se zagotovi, da posamezna organizacija dosega postavljene ali zahtevane kriterije. V slovensko javno upravo ISO standardi niso pridobljeni enotno na nacionalni ravni, ampak jih vsaka organizacija v javni upravi pridobiva samostojno. To pomeni, da pridobivanje teh certifikatov ni obvezujoče in je to samoiniciativna odločitev posamezne organizacije (Haček in Bačlija 2007, 67). Kot prva pri nas sta certifikat ISO 9000 leta 1997 pridobila Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino in Agencija Republike Slovenije za okolje. Dve leti pozneje pa je certifikat pridobila upravna enota Ljutomer (Žurga 2008, 87).

3.5.2 Model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je orodje, vezano na devet kriterijev. Pet, ki jih označimo z »E«⁵, se jih nanaša na delo organizacije. Sem spadajo: voditeljstvo, zaposleni, politika in strategija, partnerstvo in viri ter procesi. Ostali štirje, ki jih označimo z »R«⁶, pa so kazalci dosežkov organizacije. Sem lahko prištevamo: rezultate za zaposlene, rezultate za odjemalce, rezultate za družbo in ključne rezultate delovanja (Kustec Lipicer v Haček in Bačlija 2007, 65). Omenjeni model se razume kot holistični, saj omogoča preučevanje organizacije ter daje informacije, potrebne za izboljšave na vseh področjih delovanja organizacije (Kovač v Haček in Bačlija 2007, 65). Njegova dejanska uporaba v slovenskem javnem sektorju je podobno kot pri ISO standardih neobvezujoča in v domeni zainteresiranih javnoupornih organizacij (Oražem v Haček in Bačlija 2007, 66).

⁵ ang. enablers

⁶ ang. results

3.5.3 Model CAF

Model CAF se je oblikoval leta 1988 po vzoru modela odličnosti EFQM. CAF vključuje enaka merila kot njegov predhodnik, vendar ima še dodatnih 28 podmeril. Prav tako pa je pri uporabi modela CAF bistveno enostavnejša tudi metodologija. Posebnost modela je vidna v upoštevanju specifik delovanja javnega sektorja. Tukaj gre predvsem za: vpliv politike na strokovno delo, prizadevanje za nefinančni rezultat dela, usmerjenost k strankam ipd. Model se od leta 2000, ko je prišel v javnost, uporablja le kot samoocenjevalno orodje in ne vključuje sistema zunanjega ocenjevanja, tekmovanja in nagrad. V Sloveniji ga je med letoma 2002 in 2005 uporabljalo več kot 50 upravnih organov in organizacij, prevladoval pa je predvsem na upravnih enotah (Kovač v Haček in Bačlija 2007, 67). Ker je model namenjen predvsem samoocenjevanju, ima predvsem namene:

- *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;*
- *omogočiti lažjo primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju (Haček in Bačlija 2007, 66).*

3.6 Merjenje zadovoljstva uporabnikov

Ko ugotavljamo zadovoljstvo uporabnika, moramo razumeti njegov način zaznavanja. Ko gre za storitve, se uporabnik odziva čustveno, zato je zelo pomembno, kako se odziva med samim izvajanjem in tudi po končani storitvi. Odziv uporabnika lahko seže od nezadovoljstva do neverjetnega zadovoljstva, morda celo navdušenja. Razpon je odvisen predvsem od tega, kako storitev izpolni ali preseže posameznikova pričakovanja. Ker je uporabnikovo zadovoljstvo emocionalno, ni nujno povezano z racionalnim dojemanjem kakovosti storitve. Zadovoljstvo se namreč lahko nanaša na različna uporabnikova občutja, recimo na strinjanje, presenečenje, veselje ali užitek (Žurga 2001, 110).

3.6.1 Barometer kakovosti

Barometer kakovosti je bilo eno izmed predpisanih orodij za merjenje kakovosti in učinkovitosti v slovenski javni upravi. Zadovoljstvo in mnenje uporabnikov se je ugotavljalo s pomočjo anketnih vprašalnikov. Uredba o upravnem poslovanju je predpisovala obvezno mesečno ugotavljanje zadovoljstva strank, ki so imele na voljo vprašalnik. Prav tako pa so lahko uporabniki podali še svoje predloge oziroma izrazili mnenje v krajšem sestavku. Prednost tega orodja je bila v preprostosti in ekonomičnosti, saj se je večina anket izpolnila elektronsko in se vrnila dokaj hitro. Glavna pomanjkljivost pa se je pokazala predvsem v nereprezentativnosti vzorca uporabnikov in selektivnosti pri odgovorih (Haček in Bačlija 2007, 64–65).

3.6.2 Metoda SERVQUAL

Metodo SERVQUAL so razvili leta 1986, uporabljati pa so jo začeli dve leti pozneje. Njena glavna značilnost je, da meri razkorak med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve. SERVQUAL je najbolj pogosto uporabljen model na področju merjenja kakovosti storitev, za njene potrebe pa je bila razvita tudi lestvica za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvico sestavlja pet skupin dimenzij kakovosti:

- *Fizični videz, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in promocijskega materiala.*
- *Zanesljivost v smislu sposobnosti, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo.*
- *Odzivnost v smislu pripravljenosti pomagati pri reševanju neke naloge.*
- *Zaupanje, znanje in ustrežljivost zaposlenih, ki vlivajo zaupanje in samozavest pri strankah.*
- *Empatija kot sposobnost vživeti se v vlogo in problem uporabnika (Žurga 2001, 109).*

Anketirani uporabniki storitev odgovarjajo na trditve v dveh delih. Prvi del zajema vprašanja, kakšno storitev bi morala ponuditi organizacija. V drugem delu pa uporabnik odgovarja na vprašanja o tem, kakšno storitev je organizacija ponudila. Za odgovore pa

se praviloma uporablja Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami. Na eni strani lestvice je skrajnost »zelo se strinjam«, na drugi pa »sploh se ne strinjam«. Poenostavljeni model, kot ga uporabljajo upravne enote pri nas, ima lestvico s petimi stopnjami (Žurga 2001, 109).

4 Analiza podatkov

4.1 Analiza Barometra kakovosti

Barometer kakovosti je bil uveden z Uredbo o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju (Ur. l. RS 30/2006), ki je v 3. členu spremenila 17. člen Uredbe o upravnem poslovanju (Ur. l. RS 20/2005) in vpeljala obvezno mesečno ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov pri vseh državnih organih. Zato podatki za analizo obstajajo od sredine leta 2006. Z Uredbo o spremembah Uredbe o upravnem poslovanju (Ur. l. RS 101/2010), ki je v veljavo stopila konec leta 2010, pa je bil Barometer kakovosti kot obvezna metoda za ugotavljanje zadovoljstva strank ukinjen. Zato so zadnji podatki za analizo pridobljeni decembra leta 2010.

Podatki, prikazani v spodnji tabeli, kažejo, da je povprečna ocena zadovoljstva s storitvami pri uporabnikih na Upravni enoti Murska Sobota skozi čas naraščala. Tako je v letu 2006 povprečna ocena Barometra kakovosti 4,42, v letu 2010, zadnjem letu merjenja pa kar 4,67. Pri podatkih, ki so bili pridobljeni s strani upravne enote, je sicer potrebno upoštevati manjšo metodološko napako, saj so bile povprečne vrednosti za upravno enoto izračunane na način, da so bile seštete po vprašanjih in deljene s številom vprašanj.

Tabela 4.1: Povprečne ocene in vzorec Barometra kakovosti

| Leto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vzorec UE Murska Sobota | 767 | 1309 | 882 | 656 | 424 |
| Povprečna ocena UE Murska Sobota | 4,42 | 4,50 | 4,58 | 4,63 | 4,67 |
| Povprečna ocena Upravne enote Slovenija | 4,44 | 4,60 | 4,67 | 4,70 | 4,76 |

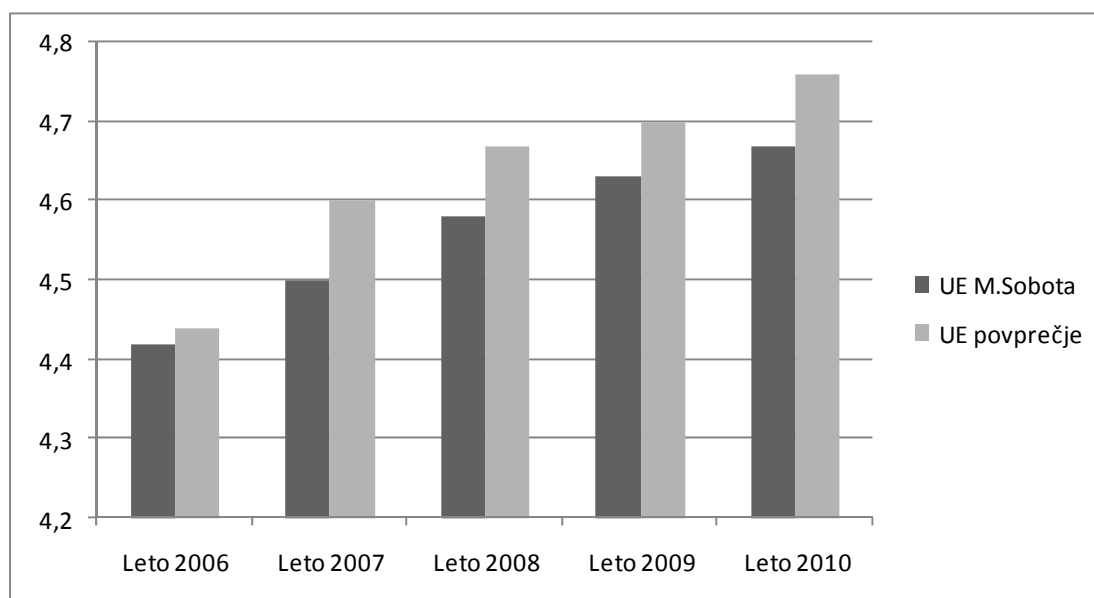
Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007a, 2008, 2009, 2010, 2011a) in Državni portal RS (2012).

Načelnik upravne enote Murska Sobota Geza Farkaš razlaga, da so se od leta 1995 na različne načine trudili izboljšati kakovost upravnih storitev ter jih približati uporabniku. S tem je naraščanje povprečne ocene barometra kakovosti od leta 2006 do 2010 pričakovano. Pri tem pa dodaja, da so višje ocene od 4,8, čeprav jih nekatere upravne enote dosegajo, že skoraj znanstvena fantastika (Farkaš 2012). Ob tem odgovoru se mi

je porodila misel, da predstavljajo najboljše upravne enote pri nas, ki dosegajo povprečne ocene nekaj pod pet, skoraj približek idealu, ki je bil zastavljen, in so na višku kvalitete svojih storitev. Obstaja pa seveda še ena možnost razlage, to je, da merjenje z Barometrom kakovosti ni odražalo dejanskega stanja na upravnih enotah.

Kljub vsemu pa glede na podatke merjenja z Barometrom kakovosti lahko ugotovimo, da je Upravna enota Murska Sobota pod slovenskim povprečjem. Vsa leta merjenja, od 2006 do 2010, je zadovoljstvo v slovenskem povprečju višje od povprečnega zadovoljstva s storitvami na Upravni enoti Murska Sobota. To je prikazano tudi v spodnjem grafu.

Graf 4.1: Grafični prikaz povprečne ocene Barometra kakovosti



Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007a, 2008, 2009, 2010, 2011a) in Državni portal RS (2012).

Naslednja tabela pa prikazuje rezultate Barometra kakovosti po posameznih letih glede na vprašanja. Prvo se nanaša na kakovost dela uslužbenca na upravni enoti, drugo na uslužbenčev odnos do stranke, tretje na hitrost opravljenega dela ter zadnje na urejenost in dostopnost upravne enote. Stranke so ocenjevale z ocenami od 1 do 5, kjer ena pomeni slabo, pet pa odlično (PRILOGA B).

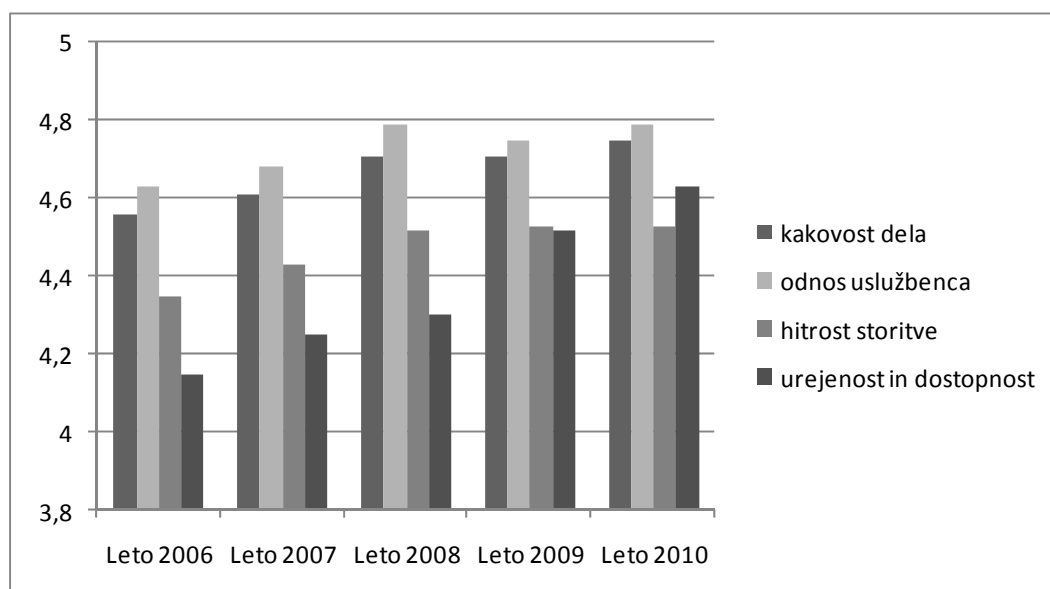
Tabela 4.2: Povprečne ocene Barometra kakovosti po vprašanjih

| Vprašanje/leto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Ocenite kakovost dela uslužbenca | 4,56 | 4,61 | 4,71 | 4,71 | 4,75 |
| Ocenite odnos uslužbenca | 4,63 | 4,68 | 4,79 | 4,75 | 4,79 |
| Ocenite hitrost opravljenega dela | 4,35 | 4,43 | 4,52 | 4,53 | 4,53 |
| Ocenite urejenost in dostopnost UE | 4,15 | 4,25 | 4,30 | 4,52 | 4,63 |

Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007a, 2008, 2009, 2010, 2011a).

Iz podatkov je razvidno, da je kakovost dela uslužbencev od leta 2006 do leta 2008 naraščala ter pri vrednosti 4,71 stagnirala še v letu 2009. V zadnjem letu merjenja pa je ponovno nekoliko narasla, in sicer na 4,75. Najvišje ocene pa so pri vprašanju glede odnosa uslužbenca. Pri tej trditvi je povprečna ocena od leta 2006 do 2008 naraščala, nato je leta 2009 padla na 4,75 in v letu 2010 ponovno narasla na 4,79.

Graf 4.2: Grafični prikaz povprečne ocene Barometra kakovosti po vprašanjih



Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007a, 2008, 2009, 2010, 2011a).

Farkaš pravi, da so kakovosti uslužbencev na murskosoboški upravni enoti namenili veliko pozornosti. Pri tem razlaga, da je v času, ko je začel z delom načelnika, prevladoval predvsem kader s srednješolsko izobrazbo, danes pa se je slika povsem spremenila in prevladujejo uslužbenci z višjo, visoko ter univerzitetno izobrazbo ali magisterijem. Pri tem dodaja, da so mnogim omogočili formalno izobraževanje tudi na upravni enoti, saj so namenjali finančna sredstva za študij. Po besedah načelnika pa je bilo pomembno tudi funkcionalno usposabljanje, ki ga je bilo največ zaradi regijskega centra oziroma neke vrste izpostave upravne akademije. Ker je bilo tovrstno

izobraževanje v neposredni bližini, ni povzročalo večjih stroškov in so imeli zaposleni odlično priložnost za izobraževanje (Farkaš 2012).

Nekoliko slabše pa sta bila ocenjeni hitrost opravljenega dela in urejenost ter dostopnost upravne enote. Farkaš vidi glavni problem pri obojem predvsem v nefunkcionalnosti stavbe, v kateri se nahaja upravna enota. Razlaga, da je pri enostavnejših postopkih lahko problem v tem, da se vsega ne da rešiti na enem mestu. Pri zahtevnejših pa gre, po njegovih besedah, predvsem za razkorak med željo stranke, ki bi rada vse imela takoj, na drugi strani pa morajo na upravni enoti vsak postopek izpeljati procesno korektno, kar pa pomeni, da lahko zadeva traja nekoliko dlje. Prav tako pa se je za plačevanje storitev potrebno odpraviti v poseben prostor, ki je od nekaterih delov upravne enote kar odmaknjen. Sicer pa Farkaš priznava, da niso vsi prostori klimatizirani in je v poletnih mesecih v posameznih delih upravne enote lahko zelo vroče. Za leto 2012 je sicer bila predvidena selitev v novo stavbo, ki naj bi zrasla v bližini zdajšnjih prostorov upravne enote, in sicer na ozemlju bivše Ekonomske šole, ki je bila preseljena, vendar je zaradi trenutnih finančnih razmer v državi zadeva premaknjena za nedoločen čas (Farkaš 2012).

4.2 Analiza merjenja po metodi Servqual

Stranke, ki so sodelovale v merjenju, so prejele vprašalnik z blokom trditve, pri katerem so morale najprej po petstopenjski lestvici oceniti njihovo pričakovanje (E) nato pa zaznavanje oziroma dejansko stanje (P). Ena pri tem pomeni nižja/slabše in pet višja/boljše. Razlika (Q) pa nam pove, kakšno je odstopanje dejanskega stanja od pričakovanja – lahko je pozitivno ali negativno. Če je dejansko stanje nad pričakovanji posameznika, je ta v večji meri zadovoljen, kot če je pod njegovimi pričakovanji. Trditve zajemajo različne segmente, ki jih stranka doživi ob obisku Upravne enote Murska Sobota. Tako se mora stranka izreči glede urejenosti prostorov, opreme in okolja, dostopnosti in razumljivosti potrebnih informacij, ustrezni hitrosti reševanja postopkov, glede reševanja zadev na enem mestu, znanja zaposlenih, ki izvajajo storitve, glede vzbujanja zaupanja zaposlenih, izvajanja storitev v skladu z obljubami, pravočasnosti izvajanja storitev, zavzetja zaposlenega za stranko ter pripravljenosti

nudenja pomoči. Prav tako pa vprašalnik sestoji še iz nekaterih elementov. To je čakalni čas, vzroki čakanja, način pridobivanja informacij v zvezi z zadevo, ocena uslužbenca in možnost mnenja oziroma predlogov. Vendar nas ti elementi v diplomskem delu posebej ne zanimajo (PRILOGA C).

Spodnja tabela prikazuje povprečne pričakovane vrednosti po letih od leta 2006 do 2010 glede na posamezno trditvev. Ugotovimo lahko, da so bila pričakovanja pri vseh trditvah v obdobju moje analize najnižja leta 2006. Že leta 2007 pa so pričakovanja uporabnikov pri vseh trditvah narasla. Leto pozneje so se pričakovanja pri večini trditvev malenkost znižala. Leta 2009 pa je ponovno prišlo do strmejšega padca pričakovanj pri vseh trditvah in so se vrednosti gibale okrog tistih iz leta 2006. Zadnje leto analize pa je ponovno opaziti izrazitejšo rast pričakovanj.

Tabela 4.3: Pričakovane povprečne vrednosti po metodi Servqual

| Vprašanje/leto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Urejenost prostorov, opreme in okolja | 3,93 | 4,35 | 4,22 | 3,94 | 4,25 |
| Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij | 4,13 | 4,55 | 4,54 | 4,18 | 4,68 |
| Ustrezna hitrost reševanja postopkov | 4,06 | 4,48 | 4,55 | 4,09 | 4,62 |
| Reševanje zadev na enem mestu | 3,96 | 4,50 | 4,53 | 4,03 | 4,49 |
| Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve | 4,25 | 4,72 | 4,64 | 4,31 | 4,76 |
| Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah | 4,16 | 4,66 | 4,53 | 4,23 | 4,69 |
| Izvajanje storitev v skladu z obljubami | 4,04 | 4,63 | 4,45 | 4,11 | 4,66 |
| Pravočasnost izvajanja storitev | 4,18 | 4,74 | 4,63 | 4,27 | 4,63 |
| Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko | 4,04 | 4,63 | 4,56 | 4,15 | 4,61 |
| Pripravljenost pomagati uporabnikom | 4,15 | 4,67 | 4,56 | 4,17 | 4,75 |

Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007b in 2011b).

Pri tem je potrebno dodati, da so uporabniki imeli najnižja pričakovanja pri trditvi »Urejenost prostorov, opreme in okolja«. Najvišja pa skoraj vsa analizirana leta pri trditvi »Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve«. Prav tako pa so visoka pričakovanja tudi pri trditvi »Pravočasnost izvajanja storitev«.

Glede na naslednjo tabelo, ki prikazuje zaznavanje uporabnikov, pa lahko ugotovimo, da je bila ocena zaznavanja pri vseh trditvah leta 2007 višja kot leto pred tem. Leta 2008 je pri treh trditvah prišlo do naraščanja zaznavanja, pri ostalih pa do upada. Pri večini trditvev je bilo upad oziroma stagnacijo zaznati še v letu 2009, medtem ko je v letu 2010 prišlo ponovno do izrazitejše rasti ocen zaznavanja pri vseh trditvah.

Tabela 4.4: Zaznane povprečne vrednosti po metodi Servqual

| Vprašanje/leto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Urejenost prostorov, opreme in okolja | 3,44 | 3,75 | 3,77 | 3,80 | 4,13 |
| Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij | 4,28 | 4,48 | 4,45 | 4,43 | 4,74 |
| Ustrezna hitrost reševanja postopkov. | 4,02 | 4,33 | 4,44 | 4,31 | 4,68 |
| Reševanje zadev na enem mestu | 3,88 | 4,10 | 4,30 | 4,14 | 4,49 |
| Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve | 4,45 | 4,70 | 4,56 | 4,56 | 4,84 |
| Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah | 4,30 | 4,53 | 4,48 | 4,46 | 4,77 |
| Izvajanje storitev v skladu z obljubami | 4,14 | 4,50 | 4,36 | 4,30 | 4,75 |
| Pravočasnost izvajanja storitev | 4,32 | 4,60 | 4,56 | 4,42 | 4,79 |
| Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko | 4,20 | 4,55 | 4,51 | 4,39 | 4,75 |
| Pripravljenost pomagati uporabnikom | 4,34 | 4,67 | 4,55 | 4,52 | 4,82 |

Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007b in 2011b).

Pri zaznavanju so uporabniki storitev v vseh letih najslabše ocenili trditev »Urejenost prostorov, opreme in okolja«. Kot druga pa je vsa leta najslabše ocenjena trditev »Reševanje zadev na enem mestu«. Najboljše ocene vsa leta analize prevladujejo pri trditvi »Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve«. Opazimo lahko, da rezultati druge raziskave po metodi Servqual kažejo podobno sliko kot podatki zbrani v Barometru kakovosti. Farkaš je potrdil, da je bilo pri izobraževanju zaposlenih storjenega veliko s strani upravne enote. Prav tako pa je izpostavil problem nefunkcionalnosti stavbe. Stavba tudi ni klimatizirana, pojavljajo pa se tudi problemi s parkiranjem in prirejenostjo prostorov invalidom. Ti še vedno zelo težko obišejo omenjeno upravno enoto (Farkaš 2012).

Tabela na naslednji strani pa prikazuje razliko med zaznavanjem in pričakovanjem. Ugotovimo lahko, da je največja negativna razlika vsa leta analize prav pri urejenosti prostorov, opreme in okolja, kjer so bila pričakovanja najnižja. To pa pomeni, da je urejenost prostorov opreme in okolja pod pričakovanji uporabnikov. Čeprav je potrebno poudariti, da se je negativna razlika v letih 2009 in 2010 izrazito zmanjšala. Vedno pozitivna ali vsaj na ničli pa je razlika pri trditvi »Pripravljenost pomagati uporabnikom«. V letih 2007 in 2008, ko je pri vseh ostalih trditvah negativen predznak, je tam pričakovanje enako zaznavanju. V letu 2007 in 2008 je še opaziti veliko negativno razliko med zaznavanji in pričakovanji glede reševanja zadev na enem mestu, potem pa se je v letu 2009 trend obrnil v pozitivno.

Tabela 4.5: Razlika med zaznavanjem in pričakovanjem po Servqual

| Vprašanje/leto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Urejenost prostorov, opreme in okolja | - 0,49 | - 0,60 | - 0,45 | - 0,14 | - 0,12 |
| Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij | 0,15 | - 0,07 | - 0,09 | 0,25 | 0,05 |
| Ustrezna hitrost reševanja postopkov | - 0,03 | - 0,15 | - 0,11 | 0,22 | 0,06 |
| Reševanje zadev na enem mestu | - 0,08 | - 0,40 | - 0,24 | 0,11 | 0,00 |
| Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve | 0,20 | - 0,02 | - 0,09 | 0,25 | 0,08 |
| Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah | 0,15 | - 0,13 | - 0,05 | 0,22 | 0,08 |
| Izvajanje storitev v skladu z obljubami | 0,10 | - 0,12 | - 0,10 | 0,19 | 0,09 |
| Pravočasnost izvajanja storitev | 0,14 | - 0,15 | - 0,07 | 0,15 | 0,16 |
| Zaposleni se individualno zavzemajo za stranko | 0,16 | - 0,08 | - 0,06 | 0,24 | 0,14 |
| Pripravljenost pomagati uporabnikom | 0,19 | 0,00 | 0,00 | 0,36 | 0,07 |

Vir: Upravna enota Murska Sobota (2007b in 2011b).

To je segment, ki se delno navezuje na čas opravljanja storitve, kajti če vse naredimo na enem mestu, je zadeva prej zaključena, kot če moramo obiskati več okenc in pri vsakem čakati na vrsto. Glavni razlog za to je verjetno blagajna oziroma sprejemna pisarna, ki jo mora posameznik obiskati ločeno. Ni urejeno na podoben način kot na Tobačni v Ljubljani, kjer nam npr. na mestu, kjer pridobimo voziško dovoljenje, to tudi zaračunajo. Je pa verjetno res, da je zato na upravni enoti Murska Sobota manj logistike glede zaključevanja blagajne. Farkaš je sicer povedal, da so določene zadeve glede plačevanja in potrdil poenostavili, recimo, da gredo potrdila in podatki o plačilu interno do pisarne, kjer so nam zagotovili upravno storitev (Farkaš 2012), kar je verjetno tudi glavni razlog, da se je po letu 2008 trend povprečnih vrednosti na tem področju obrnil v pozitivno smer. Splošno gledano pa je pri večini trditev zaznati nek trend gibanja iz pozitivnega, v letu 2006, na negativno, v letih 2007 in 2008, ter potem ponovno na pozitivno v letih 2009 in 2010.

5 ZAKLJUČEK

Za vsako institucijo oziroma organizacijo je s stališča javnosti in uporabnikov dobro, da teži h karseda najboljšim rezultatom. Vendar pa so tovrstna prizadevanja organizacij različna; nekatere temu posvečajo več pozornosti, druge pa se zadovoljijo z dobrimi, povprečnimi ali celo podpovprečnimi rezultati. Ravno zaradi doseganja boljših rezultatov so bili v preteklosti postavljeni načrti dela organizacij, pojavili so se različni standardi kakovosti, modeli odličnosti ter različna ostala merila za ocenjevanje institucij s strani uporabnikov, zaposlenih, stroke ... Na podlagi ocen pa se organizacije primerjajo s sorodnimi institucijami ter si postavljajo vedno »drznejše« načrte dela, ki jih poskušajo doseči ali preseči.

Zavedati se moramo, da so pričakovanja uporabnikov različnih storitev vedno višja in ti običajno niso zadovoljni zgolj z opravljeno storitvijo, temveč mora biti izpeljana hitro, kakovostno ter poceni. Če temu ni tako, je lahko institucija hitro deležna kritike s strani uporabnikov, stroke ali javnosti. To pa velja predvsem za tiste institucije, ki so financirane iz javnih sredstev.

Podobno kot večina institucij so napredek skozi svoj razvoj doživljale tudi upravne enote. Poleg nekaj reform, ki so jih preživele, so stremele k vedno boljšim rezultatom. To je bila delno tudi posledica vzpostavljenega sistema ocenjevanja, ki je upravne enote medsebojno primerjal. Že če pogledamo Barometer kakovosti in ocenjevanja po metodi Servqual, lahko ugotovimo, da je bilo izračunano vsakoletno slovensko povprečje, pri čemer se je posamezna upravna enota znašla pod ali nad njim. Prav tako je vsaka upravna enota posamezno poskušala pridobiti certifikat ISO, motivacija za to pa je gotovo bila tudi kakšna druga ali več upravnih enot, ki so certifikat že imele.

Če pogledamo rezultate Barometra kakovosti, lahko ugotovimo, da so povprečne vrednosti vseh upravnih enot v Sloveniji, skozi celotni čas moje analize, od leta 2006 do leta 2010, naraščale. Podoben je bil tudi trend povprečnih vrednosti za Upravno enoto Murska Sobota, vendar je bil vsa leta analize nekoliko nižji.

Pri analizi merjenj z metodo Servqual na Upravni enoti Murska Sobota pa sem ugotovil, da so leta 2006 pri večini trditev zaznavanja uporabnikov nad pričakovanji. To se v letih 2007 in 2008 spremeni. V letih 2009 in 2010 pa so pri večini trditev zaznavanja ponovno nad pričakovanji. V bistvu gre za neko valovanje trenda, ki si ga načelnik razlaga z manjšimi vplivi, ki spreminjajo ocene – recimo povečano število tistih, ki jim potečejo osebni dokumenti, povečan obseg risanja Gerk-ov, delo v vročih prostorih itn.

Kljub vsemu pa analizi kažeta za Upravno enoto Murska Sobota nekoliko slabše rezultate glede urejenosti prostorov, opreme, okolja in dostopnosti. Problem se je pokazal predvsem v nefunkcionalnosti starejše stavbe, saj so prostori raztreseni na več krajev. To pa posledično pomeni tudi, da je težje urediti vse zadeve na enem mestu. Prav tako so prostori neklimatizirani, imajo premajhne hodnike, ni dvigal za invalide ipd. V načrtu je sicer bila selitev upravne enote, ki pa je zaradi finančne situacije države odložena za nedoločen čas.

Analizi sta pokazali najbolj pozitivno oceno glede uslužbencev Upravne enote Murska Sobota. Ti imajo znanje in so pripravljene pomagati. Po besedah načelnika je to posledica tega, da je bilo v preteklih letih za ta segment ocenjevanja vloženega največ truda. Zaradi tega se je spremenila tudi izobrazbena struktura upravne enote. Na začetku so prevladovali uslužbenci s srednješolsko izobrazbo, danes pa z višjo, visoko, univerzitetno ter magisterijem.

Upravna enota Murska Sobota se glede ocen sicer nahaja pod slovenskim povprečjem, kljub temu pa s sredstvi, ki jih ima na razpolago, nudi kakovostne storitve. Osebno se mi zdijo ocene, ki jih dosega, visoke, saj se v veliki večini na lestvici od 1 do 5 gibljejo višje od 4. Zanimiva se mi zdi višina slovenskega povprečja in povprečne ocene upravnih enot, ki so zelo blizu oceni 5. Zanima me, ali so ostale upravne enote dejansko tako dobre, da so se približale idealu, ki je bil zastavljen, ali pa ocene ne odražajo dejanskega stanja. Vsekakor pa verjamem, da je ocenjevanje in merjenje prispevalo k učinkovitejšemu delovanju upravnih enot.

6 Literatura

1. Andoljšek, Žiga in Janko Seljak. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. *Dnevnik*. 2010. Geza Farkaš: Za hitro odzivanje, a z argumentiranimi ukrepi. 22. maj. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042361279 (15. avgust 2012).
3. Državni portal Republike Slovenije. 2012. *Barometer kakovosti*. Dostopno prek: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130> (2. avgust 2012).
4. Farkaš, Geza. 2012. Intervju z avtorjem. Murska Sobota, 31. julij.
5. Grafenauer, Božo in Boštjan Brezovnik. 2006. *Javna uprava*. Maribor: Pravna Fakulteta v Mariboru.
6. Grafenauer, Božo in Janez Breznik. 2005. *Upravni postopek in upravni spor*. Ljubljana: GV Založba.
7. Haček, Miro. 2005. *Politika Birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
8. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Kovač, Polonca. 2007. Podjetniški koncepti kot gibal modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javnega sektorja*, ur. Bogomil Ferfila, 94–257. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Magdič, Lidija. 2009. Farkaš zadovoljen z delom Upravne enote Murska Sobota. *Pomurje.si*, 17. marec. Dostopno prek: <http://www.venera.si/aktualno/pomurje/farkas-zadovoljen-z-delom-upravne-enote-murska-sob/> (15. avgust 2012).

11. Milakovich, Michael E. in George J. Gordon. 2004. *Public Administration in America*. Belmont: Thomson / Wadsworth.
12. Ministrstvo za javno upravo – MJU. 2010. *Vsebinsko poročilo o delu upravnih enot v letu 2009*. Ljubljana: MJU.
13. Rosenbloom, H. David in Robert S. Kravchuk. 2005. *Public administration: understanding management, politics and law in the public sector*. Boston: McGraw-Hill.
14. Setnikar Cankar, Stanka in Žiga Andoljšek. 2003. Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju. V *X. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2003 – zbornik referatov*, ur. programski svet z Rudi Kocjančič, 351 – 364. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
15. Šmidovnik, Janez. 1980. *Temeljni pojmi o upravi*. Ljubljana: Višja upravna šola.
16. --- 1996. Kaj so upravne naloge in kaj so lokalne zadeve. *Pravna praksa* 15 (19): 24 – 27.
17. --- 1998. Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. *Podjetje in delo* (6): 1070 – 1081.
18. *Upravna enota Murska Sobota*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/murska_sobota/ (2. avgust 2012).
19. --- 2007a. *Barometer kakovosti 2006*. Murska Sobota: interno gradivo.
20. --- 2007b. *Letno ugotavljanje zadovoljstva strank v UE Murska Sobota za leto 2006*. Murska Sobota: interno gradivo.
21. --- 2008. *Barometer kakovosti za leto 2007*. Murska Sobota: interno gradivo.

22. --- 2009. *Barometer kakovosti za leto 2008*. Murska Sobota: interno gradivo.
23. --- 2010. *Barometer kakovosti za leto 2009*. Murska Sobota: interno gradivo.
24. --- 2011a. *Barometer kakovosti za leto 2010*. Murska Sobota: interno gradivo.
25. ---. 2011b. *Letno ugotavljanje zadovoljstva strank v UE Murska Sobota za leto 2010*. Murska Sobota: interno gradivo.
26. *Uredba o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju*. Ur. l. RS 30/2006 (23. marec 2006).
27. *Uredba o spremembah Uredbe o upravnem poslovanju*. Ur. l. RS 101/2010 (13. december 2010).
28. *Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v RS*. Ur. l. RS 75/94 (2. december 1994).
29. *Uredba o upravnem poslovanju*. Ur.l. RS 20/05 (3. marec 2005).
30. Virant, Gregor. 2009. *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
31. --- 2011. Odprava administrativnih ovir in izboljševanje kakovosti upravnih storitev. V *Razvoj slovenske javne uprave 1991–2011*, ur. Polonca Kovač in Gregor Virant, 247–267. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
32. *Zakon o državni upravi (ZDU – 1 – UPB – 4)*. Ur. l. RS 113/05 (16. december 2005).
33. *Zakon o upravi (ZU)*. Ur. l. RS 67/94 (27. oktober 1994).

34. Žurga, Gordana. 2001. Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. V *POSVET Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 29–39. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
35. --- 2001a. *Kakovost državne uprave – Pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. --- 2008. *Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
37. --- in Andreja Stopar. 2000. *Kakovost v državni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

PRILOGA A: Intervju z načelnikom Upravne enote MS Gezo Farkašem.

1. Če pogledamo meritve Barometra kakovosti, lahko ugotovimo, da zadovoljstvo uporabnikov s storitvami vaše upravne enote od leta 2006 do leta 2010 narašča. Kje vidite glavne razloge za to?

Geza Farkaš: *»Treba je reči, da je z nastankom upravne enote leta 1995 bilo prvič na nek način iz bivših izvršnih svetov izvzeto tisto delo oziroma področje, ki mu danes rečemo upravne storitve iz državne pristojnosti. In seveda, šele od 1995 leta naprej smo potem v upravnih enotah dejansko preusmerili naše osnovno delo v kakovost upravnih storitev. Kajti prejšnje uprave bivših velikih občin so imele za prioriteto razvojne naloge, zato je bilo upravno delo takrat v drugem planu. Z izločitvijo upravnih enot pa je primarna dejavnost upravnih enot postalo upravno delo in zadovoljevanje strank z upravnimi storitvami. Zato je jasno, da je 1995 leta bil začetek, da je bilo potrebno tudi v glavah uradnikov, zaposlenih, spremeniti ta odnos in nekako ponotranjiti to, da je zdaj pač prioriteta upravno delo, upravna storitev in zadovoljevanje strank z upravnimi storitvami. Zato so potem postopoma bili uvedeni instrumenti, ki so dejansko to potrjevali. To se je začelo s tako imenovanim ciljnim planiranjem, kjer smo postavili osnovne cilje, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih, učinkovitost upravnih storitev. In to je potem pripeljalo do tega, da je bil vzpostavljen sistem kakovosti po standardu ISO, ki je dejansko prečistil in vzpostavil sistem procesov znotraj upravne enote. To je bilo takrat izrednega pomen. Zdaj ta certifikat, ki je prav tako ponotranjen v delavcih, ker so vzeli kot svoj takšen način dela, več ni tako pomemben. Takrat pa je bil izredno pomemben, da smo vzpostavili sistem, kjer je bila stranka v ospredju, pa seveda tudi učinkovitost. In tako smo prišli do tega, da smo ta sistem izboljševali, kolikor se ga je dalo izboljševati v sedanjih objektivnih pogojih. Zaradi tega, ker za zadovoljevanje strank je potrebno upoštevati, tako na eni strani objektivne pogoje, ki so dejansko prostorski, materialni pogoji, tudi zakonodajo lahko štejemo v to, in pa seveda subjektivne pogoje, to so usposobljenost delavcev, prijaznost delavcev, se pravi empatija do strank itn. In to je seveda raslo iz leta v leto in ta rezultat je posledica tega razvoja, ki je seveda*

prišel do določene stopnje. In ga bo zdaj še težko dvigovati in v trenutnih razmerah tudi takšen standard vzdržat.«

2. Barometer kakovosti kaže tudi, da boljše ocene prevladujejo pri vprašanjih glede kakovosti opravljenega dela in odnosa uslužbencev. Ste posvečali temu na murskosoboški upravni enoti največ pozornosti?

Geza Farkaš: »Stoodstotno. Zaradi tega, ker je bilo potrebno spreminjat miselnost ljudi. In seveda to se da z usposabljanjem. Zato smo šli v dve smeri. Prva smer je bila, da smo omogočili vsem, da so pridobili formalno izobrazbo – tistim, ki so želeli. Zato smo bistveno spremenili izobrazbeno strukturo v upravni enoti, od nastanka, v teh osemnajstih letih. Takrat so prevladovali uslužbenci s srednjo šolo, sedaj pa prevladujejo javni uslužbenci z višjo, visoko, univerzitetno in magisterijem. Tako, da smo dejansko kadrovske strukture za 180 stopinj obrnili. Drugi pomemben del je pa seveda funkcionalno usposabljanje, kateremu smo v Upravni enoti Murska Sobota namenili izredno pozornost. Predvsem smo izkoristili to, da smo imeli tu regijski center, neke vrste izpostavo upravne akademije. Sam sem sodeloval pri nastanku teh regijskih centrov, takrat z vodjem upravne akademije gospodom Dujičem. Želeli smo nekoliko bolj formalizirati te regionalne centre, vendar takrat pri tem nismo uspeli. Je pa center tukaj ostal in to je bilo pomembno, da smo lahko naše uslužbence pošiljali na različne oblike usposabljanj. To je bilo tudi relativno poceni, saj je bilo doma in ni bilo potnih stroškov, dnevnic itn. Tako, da smo prišli v tistem času, ko smo dejansko optimalno lahko izvajali to usposabljanje, do šest, sedem dni po javnem uslužbencu, po uradniku celo nekoliko več na leto. In to usposabljanje se je seveda poznalo pri vseh teh elementih, ki jih zasledimo v anketnih listih zadovoljstva strank.«

3. Obe merjenji pa kažeta negativno sliko upravne enote Murska Sobota na področju urejenosti prostorov, opreme in okolja. Kako si to razlagate?

Geza Farkaš: »Bolj kot za urejenost gre tukaj za funkcionalnost prostorov. Problemi so s parkirnimi prostori, dostopnostjo za invalide. Prav tako pa cela upravna enota ni klimatizirana in vemo, kakšni so delovni pogoji pri 35 stopinjah in več v teh prostorih. Prav tako pa je problem, da prostori niso funkcionalni.

Sprejemna pisarna je izredno majhna in že deset ljudi vizualno daje podobo neke gneče. Podobno je tudi s temi ozkimi hodniki, ker je tu bila pač stanovanjska stavba, in če stoji tam pet, šest ljudi, zgleda, kot da je gneča. In prav zaradi prostorov in njihove razporeditve mora stranka včasih iz enega v drugega in potem nastane ta problem, da se stranke sprehajajo sem in tja. In prav ta funkcionalnost je večji problem, kot recimo sama urejenost in udobnost. S tega vidika so ti stari prostori bolj simpatični in izražajo večjo mero domačnosti kot nove stavbe. Ampak, kot sem razložil, je problem funkcionalnost.«

4. V načrtu je bila tudi selitev Upravne enote. Zdaj najverjetneje zaradi varčevanja do nje ne bo prišlo?

Geza Farkaš: »Že imamo idejne projekte, že je bilo rečeno, da bi v naslednjem letu morala biti zadeva končana in predana svojemu namenu. Torej stavba naj bi stala tu v bližini, na prostoru bivše Ekonomske šole. Seveda so finančne razmere države pripeljale do tega, da je zadeva premaknjena za nedoločen čas.«

5. Po meritvah Barometra kakovosti je nasproti drugim vprašanjem nekoliko slabše ocenjena tudi hitrost opravljenega dela. Kje vidite glavne razloge za to?

Geza Farkaš: »Pri enostavnejših postopkih je lahko problem, da se ne da vsega rešiti na enem mestu. Pri zahtevnejših postopkih pa prihaja vedno do razkoraka med željo stranke, ki bi rada vedno vse takoj, in pa določbami, ki jih določa npr. procesni zakon, pa materialni zakon. Stranka bi seveda rada vse imela takoj, mi pa moramo zasledovati, da je vsak postopek izpeljan procesno korektno in pa tudi po določbah materialnega zakona korektno. In tako je npr. zakoniti rok za izdajo gradbenega dovoljenja dva meseca, bi ga pa vsaka stranka, ki pride, rada imela takoj. V povprečju jih rešujemo v manj kot 60 dneh, se pravi, da so vsa v zakonitem roku. Seveda bi pa neka vnema po stalnem zmanjševanju tega časa lahko pripeljala do nezakonitega dela. Zato, dokler sta procesna in materialna zakonodaja takšni, je zadevo nemogoče skrajšati, da bi gradbena dovoljenja reševali v povprečju mislim v dvajsetih dneh. Seveda mi nekatero lahko rešimo v dveh dneh, če nekdo pride s projektom za individualno hišo, kjer ni nobenih problemov itn., ima projekt z vsemi prilogami in z vso zahtevano dokumentacijo, ni problem. Če ni potrebna javna obravnava, lahko to zadevo hitro rešimo.

Ampak gre za povprečja, ker mi v glavnem merimo povprečja. Nekaj časa smo to javno zasledovali, ampak smo se potem temu odpovedali. Ker potem so nam enkrat ob ISO standardu ... saj vedno morate načrtovati boljši rezultat. Sem rekel ja, potem pa pridemo za gradbeno dovoljenje na deset dni v povprečju, kar je pa nemogoče, razen če nezakonito delaš.»

6. Merjenje po metodi Servqual kaže neka nihanja. Medtem ko je leta 2006 pri večini trditev zaznavanje uporabnikov nad pričakovanji, se to leta 2007 in 2008 spremeni in je zaznavanje pod uporabnikovimi pričakovanji, potem leta 2009 in 2010 pa ponovno nad pričakovanji. Kako si to razlagate?

Geza Farkaš: »Če smo realni, so ocene Upravne enote Murska sobota izredno visoke. Meni ocena 4,8 itn. že skoraj malo meji na znanstveno fantastiko. Ampak tudi v Sloveniji je očitno tako. Tudi slovenske ocene so izredno visoke. Če primerjamo mi te ocene z nekaterimi ocenami, ki jih ima EIPA, mislim to evropsko organizacijo npr., so te naše ocene izredno visoke. Potem bi lahko rekli, da delamo bolje kot Evropa v povprečju. Mislim, tudi te samoocene, ko smo jih imeli po evropskem modelu, so pri nas kar na enkrat dobili zelo visoke ocene. Tam pa so bili z oceno 3 izredno zadovoljni. In če si pogledal to, je bila med našimi in evropskimi ocenami precejšnja razlika. Menim, da so te ocene izredno visoke in da jih dejansko skoraj ne kaže izboljševati. In na tako visoko oceno lahko vplivajo različni dejavniki med letom. Tudi nerazpoloženje ljudi, ki se lahko pojavi zaradi splošnih razmer, potem lahko na to vpliva pri nas tudi kakšna aktivnost, npr. kot je letos množična zamenjava osebnih dokumentov. Prihaja do manjših vrst itn. in seveda to lahko takoj potem dodatno vpliva. Vpliva pa seveda tudi usposobljenost anketarjev itn., itn. Tu je ogromno objektivnih pa tudi kakšen subjektivni element notri, ki lahko tako visoko oceno za neko nianso premakne gor ali dol. Gor že težko, za dol pa se lahko hitro zgodi kakšna nepredvidljiva zadeva in vpliva na razpoloženje ljudi. To pa seveda potem tudi ljudje odražajo v takšni obliki.»

7. Na upravni enoti Murska Sobota je velikokrat potrebno še vedno obiskati dve mesti. Tu imam v mislih blagajno, kjer se poravnajo stroški, in oddelek, kjer imamo opravke.

Je smiselno razmišljat, da se plačevanje uvede neposredno na mestu, kjer urejamo upravno storitev?

Geza Farkaš: »Mislim, da mi sistema zaenkrat ne bomo spreminjali. Smo pa sistem že poenostavili tako, da gre stranka samo enkrat na blagajno in se ne sprehaja tja in nazaj. Potrdila in te zadeve o plačanih taksah grejo interno notri, mimo stranke. Tako, da je stranka samo enkrat na blagajni in mislim, da to ni takšen problem. Je pa potem lažje s financami in vsem tem, ker je to skoncentrirano na enem mestu. Je pa jasno, da se samostojno vodijo blagajne na krajevnih uradih.«

PRILOGA B: Vprašalnik Barometer kakovosti



REPUBLIKA SLOVENIJA
UPRAVNA ENOTA MURSKA SOBOTA

Spoštovani,

Kot našo stranko Vas vljudno vabimo, da ocenite naše delo, in nam s tem pomagate, da ga še izboljšamo. Prosim Vas, da izpolnjeni vprašalnik, ki je anonimen, oddate v skrinjico.

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujemo!

Geza Farkaš, univ.dipl. pol.,
načelnik

V P R A Š A L N I K

Prosimo, označite Vašo oceno in vpišite Vaše mnenje ali predlog:

| | <i>slabo</i> | ←—————→ | | | <i>odlično</i> |
|--|--------------|---------|---|---|----------------|
| Ocenite kakovost dela uslužbenca / uslužbencev: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ocenite odnos uslužbenca / uslužbencev do Vas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ocenite hitrost opravljenega dela: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ocenite urejenost in dostopnost upravne enote: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vtis, mnenje ali | _____ | | | | |

PRILOGA C: Vprašalnik Servqual

V P R A Š A L N I K

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

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

nižja \longleftrightarrow višja

slabše \longleftrightarrow boljše

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

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

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

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

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

Prosimo obrnite!

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

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

5. *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 |

6. *Vaša mnenja in predlogi:*

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