

TESTIRANJE ZADOVOLJSTVA STRANK KOT PRIPOMOČEK ZA UGOTAVLJANJE KVALITETE STORITEV V UPRAVNI ENOTI

Vitomir PRETNAR*

V sistemu državne uprave izvajajo upravne enote izvršilne naloge na lokalni ravni. V tej vlogi so povezovalni člen med izvršno oblastjo države in državljani. Po načinu dela je upravna enota storitvena organizacija, ki je vsak dan v stiku s strankami oziroma državljani. Tak položaj upravne enote zahteva več poudarka na kvaliteti izvajanja storitev, predvsem pa več razumevanja in posluha za tako kvaliteto storitev, kot si jo želijo državljani. Z metodo SERVOQUAL, ki je bila prilagojena potrebam upravnih enot, smo pri uporabnikih storitev merili želeno in zaznano kakovost storitev. Na osnovi rezultatov teh meritev in ugotovljenega razkoraka med želeno in zaznano kakovostjo storitev pa smo sprejeli ukrepe za dvig kvalitete storitev v upravni enoti.

1 UVOD

Uprava ima v sodobnih družbenih tokovih vse pomembnejšo vlogo, kljub temu pa je njena prisotnost mnogim bolj nujno zlo kot sredstvo za uspešno zadovoljevanje njihovih potreb. Z dinamičnimi spremembami v naši državi je nov veter zavel tudi v državni upravi. V njeno delovanje so vse bolj pričela prodirati načela in izkušnje zasebnega sektorja. To pospešuje spremembe in v tradicionalno togo in neprilagodljivo birokratsko organizacijo vnaša pozitivne izkušnje menedžmenta zasebnega sektorja.

Zaradi vpliva teh izkušenj, ki temeljijo na usmerjenosti k uresničevanju ciljev in usmerjenosti k strankam, se vse bolj poudarjajo ugotavljanje potreb strank in težnje po zadovoljevanju njihovih interesov in potreb. Izvedbeni oziroma izvršilni del uprave, kamor sodijo tudi upravne enote, se zato vedno bolj spreminja v servis državljanov, ki kvaliteto svojih storitev spremlja tudi preko odziva strank in njihove pripombe upošteva kot usmeritev za svoje delo.

Poudarjeno usmerjenost k strankam najdemo tudi v mnogih reformnih prizadevanjih držav, ki so se spopadle s spreminjanjem svojih uprav. V **Veliki Britaniji** poznamo iniciativo, ki se je pričela leta 1983 in po posameznih fazah nadaljevala do leta 1991. Takrat je premier Major objavil dokument, ki so ga poimenovali "Citizens Charter" in ki opredeljuje pravice državljanov nasproti državni upravi. Leta 1992 pa so izdali tudi dokument "Competing for Quality", v katerem so opredelili petletni cikel izvajanja sistema za vrednotenje kvalitete storitev javne uprave.

Tudi v **Franciji** potekajo aktivnosti v tej smeri, odkar je vlada leta 1989 pričela z uvajanjem metod in tehnik poslovanja, značilnih za zasebni sektor. Šlo je za izboljšave v kvaliteti storitev javne uprave, ki temeljijo na načelih celovitega obvladanja kakovosti TQM.

* Mag. Vitomir Pretnar, Upravna enota Jesenice.

V **Združenih državah Amerike** je zanimiv zgled ameriška državna uprava. V publikaciji z naslovom Pregled uspešnosti poslovanja države (National Performance Review), ki jo je izdala Clintonova administracija, so posebej poudarili pomen usmerjenosti k strankam in merjenja uspešnosti vladnih agencij. Poročilo, ki je sledilo, je tudi analiziralo možne ovire za uspešnost projekta. Te so verjetno značilne za večino uprav, saj ugotavljajo, da se zaposleni v javnih ustanovah ponavadi ne osredotočijo na rezultate svojega dela in merijo le količino, ne pa tudi rezultatov svojega dela. Če zaposleni trdo delajo, menijo, da delajo, kolikor morejo. Očitno so pri delu učinkoviti, ne delajo pa pravih stvari, ki bi pripeljale tudi do zadanih ciljev.

Da se tudi slovenska javna uprava zaveda pomena usmerjenosti k uporabniku, kaže raziskava o možnostih in ovirah za uveljavljanje načel novega upravljanja javnega sektorja v državni upravi, ki je bila opravljena v letih 1997 in 1998 (1). Raziskava je bila opravljena na vzorcu 440 upravnih delavcev. V raziskavi je bilo uporabljenih deset skupin spremenljivk, ki opredeljujejo stališča anketirancev do načina dela v državni upravi. Zanimivo je, da je najvišjo vrednost dosegla skupina uporabniki.

Januarja leta 2001 je vlada tudi sprejela Kodeks ravnanja javnih uslužbenecv. V 5. členu tega kodeksa je izrecno poudarjen spoštljiv odnos javnega uslužbenca do državljanov, ki jim služi. Z vidika delovanja izvršilnega dela uprave je usmeritev k uporabniku ena temeljnih usmeritev, zato ni naključje, da je v kodeksu izpostavljen odnos, ko javni uslužbenec služi državljanu.

2 ODNOS DO STRANK PRI USPEŠNIH ORGANIZACIJAH

Uspešne organizacije posvečajo veliko pozornosti odnosu do strank ter načinom za doseganje oziroma zagotavljanje njihovega zadovoljstva. Take organizacije se ves čas sprašujejo: kakšna so pričakovanja strank, kako usposobiti zaposlene, kako jih nagraditi in motivirati, kakšne nadzorne in merilne sisteme uporabljati in kako obravnavati pritožbe strank. Organizacije se posvečajo kakovosti svojih storitev z ukrepi, ki kakovost vzpostavljajo in jo stalno povečujejo.

Zakaj kakovost in kaj kakovost neki organizaciji pomeni? Vsaka organizacija z **visoko kakovostjo storitev** ima v očeh strank podobo, ki je enkratna in drugačna od drugih. Ustvariti kakovostno storitev v vsej celovitosti in mnogostranosti ni lahko. Pri zagotavljanju storitve ni pomembna samo vsebina storitve, temveč tudi način izvedbe. Kakovost je rezultat zasnove in izvedbe, in če hočejo biti organizacije uspešne, morajo biti uspešne na obeh področjih. To sta tudi dva pogleda na kakovost v upravi, saj je kakovost upravnega akta odvisna od kvalitete predpisa in tudi od načina njegovega izvajanja.

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

Za kakovost storitev je odločilna **organizacijska kultura**. To je na kratko "značaj organizacije". Tako kot imajo ljudje različne značaje, jih imajo tudi organizacije.

Organizacijska kultura je skupek vrednot, obnašanja in načinov komuniciranja, ki je skupen vsem zaposlenim. Odnosi med zaposlenimi se odražajo tudi v odnosih do strank, zato so korektni medsebojni odnosi predpogoj za dobre odnose do strank. Vendar tudi motiviranost, zaupanje in pristojnost zaposlenih še ne zadoščajo, če so sami sebi namen. Če je naš cilj zadovoljna stranka, moramo te sposobnosti tudi znati usmeriti k strankam.

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

2.1 Učinkovitost in uspešnost

Če uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati jih pravilno, potem dobro zasnovan model storitve pomeni "opravljanje pravega dela", dobra izvedba storitve pa "pravilno opravljeno delo". Dobro zasnovan predpis pomeni opraviti pravo delo, dobro izveden predpis pa zanesljivo, pravočasno in učinkovito izvedbo storitve. Če smo v upravni enoti pripravljeni na povečano število strank zaradi izdaje novih potnih listov, smo pripravljeni na pravo vrsto storitve, saj bo to prvi trenutek zaradi pomembnosti in odmevnosti v ospredju. Storitve moramo opraviti tudi v primernem času in ob čim večjem zadovoljstvu strank, kar je pogoj za kvalitetno storitev in dobro opravljeno delo.

2.2 Cilji v povezavi s stroški

Ocenjevanje uspešnosti temelji na mnogih kriterijih, s katerimi merimo bolj ali manj uspešno izvedbo načrtovanih nalog. Prvi korak je opredelitev ciljev in njihovo doseganje, pri čemer prihaja do razkoraka med načrtovanimi in doseženimi cilji. Včasih so si cilji tudi nasprotujoči. Če si za cilj zastavimo zmanjševanje stroškov, je težko dvigniti kvaliteto dela, saj smo morali omejiti porabo in s tem tudi stroške, ki jih dvig kvalitete nedvomno zahteva. Toda uspeha poslovanja ne smemo meriti samo z oceno, kako blizu načrtovanemu znesku je bila poraba, temveč s tem, kako uspešno in učinkovito smo zadovoljili potrebe svojih strank. Tako imenovano načelo "price performance" temelji na boljše opravljenem in učinkovitejšem delu ob ustreznem vložku in ne samo na zmanjševanju stroškov. Tak način ustvarja stalen dvig kvalitete storitev in večjo učinkovitost javnega sektorja. Finančni vidik je sicer lahko omejevalen, le redko pa je to glavni cilj. Pomembni so oprijemljivi in realni cilji, ki so zastavljeni tako pri strankah kot pri izvajalcih storitev.

3 MERJENJE KAKOVOSTI STORITVE

3.1 Odnos do uporabnika

Storitvene organizacije gradijo uspešnost poslovanja na konceptih kakovosti, ki se ne podrejajo samo kratkoročnim in v finančno uspešnost usmerjenim ciljem, temveč temeljijo

na dalj časa trajajočih odnosih z uporabniki.

V profitnih organizacijah se vzpostavi s ciljnim skupinami partnerski odnos, ki krepi položaj organizacije na trgu, izboljšuje njeno konkurenčnost in dviguje nivo kvalitete storitev. V javni upravi takega motiva ni, saj prihaja motiv le v obliki zunanjega pritiska profitnega sektorja ali notranje konkurence med izvajalci, če so vzpostavljeni pogoji, da se taka konkurenca razvije. Motivi v upravi niso usmerjeni v borbo za uporabnike storitev, kar je glede na naravo dela javne uprave razumljivo.

Upravna storitev je v pogledu storitve za uporabnika specifična. Njena vsebina je vezana na trde sestavine, ki jih okvirjajo zakoni in predpisi. Ti so pogosto togi in neživljenjski in zato za uporabnika mnogokrat neprijazni. Ne glede na to jih uporabnik potrebuje in je brez posebne možnosti izbire ali ugovora, saj gre za monopolno storitev. Ravno zato so za kvaliteto storitev, ki jo zagotavlja javna uprava, zelo pomembne mehke sestavine storitve, ki nastajajo ob delovanju izvajalca storitve na uporabnika.

3.2 Metoda merjenja SERVQUAL

3.2.1 Zaznana kakovost

Zaznana kakovost vsebuje mehke sestavine storitve. Taki načini obravnavanja kakovosti so se pričeli pojavljati relativno pozno, v osemdesetih letih. Mnogo enostavneje je namreč meriti kakovost po nekih objektivnih kriterijih in merljivih metodah kot ugotavljati kakovost na osnovi prijaznosti, zadovoljstva, odličnosti in podobnih kriterijev. Pri meritvah velikokrat nastopa problem objektivno merljivih kazalcev, saj prijaznosti ne moremo enostavno izmeriti, lahko jo le opišemo. Lahko pa merimo čas odjemalčevega čakanja na storitev, vendar tudi to ni čisto objektivni kazalec, saj je odvisen od tipa storitve. Zato je zaradi pomanjkanja objektivnih meril merjenje zaznav uporabnikov za storitveno organizacijo še najprimernejši pristop.

Končni razsodnik kakovosti je nazadnje vedno človek, ki kakovost zaznava tudi subjektivno na osnovi navad, predsodkov, vrednot ali tradicije. Kakovost storitve je zato vedno zmes objektivnega in subjektivnega zaznavanja.

Zaznana kakovost izhaja iz koncepta marketinškega obravnavanja storitev. Pri tem konceptu odjemalec oziroma stranka ovrednoti neko storitev na osnovi primerjanja pričakovane ter dejansko zaznane storitve. Najprej se je uveljavil koncept zaznane storitve. Z leti, ko je teorija o kakovosti storitev napredovala, je iz enotnega koncepta zaznane kakovosti storitve in zadovoljstva prišlo do koncepta primerjave med zaznano in želeno storitvijo.

Oba koncepta sta še vedno predmet številnih raziskav, saj pri zaznani storitvi nastopajo mnogi dejavniki; od časovne komponente, izkušenj odjemalca in ravni pričakovanj do čustvenih in podobnih komponent pri doživljanju storitev. Zadovoljstvo uporabnika s storitvijo zato ni objektivna slika kakovosti storitve, temveč je rezultat njegovih predsodkov, pričakovanj in racionaliziranja odločitev. Poleg osebnih potreb in stališč vplivajo na odločitev o kakovosti storitve tudi nujnost položaja, v katerem uporabnik storitev potrebuje,

in razni drugi zunanji dejavniki, ki jih ponudnik tudi ne more vedno nadzorovati. Uporabnik je tudi pod vplivom informacij ustnega izročila ter informacij in vplivov medijev.

Uporabniki med svojimi željami in storitvijo, ki je še sprejemljiva, oblikujejo področje tolerance, ki se širi ali oži glede na delovanje zgoraj naštetih dejavnikov. Merjenje storitev bi moralo zato biti vezano na daljši rok, saj šele z rednim spremljanjem uporabnikov dobimo prave rezultate.

Kljub naštetim težavam in pomanjkljivostim pa ima merjenje kakovosti storitev v organizacijah pomembno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja storitev s strani odjemalcev, to pa je osnova za usmerjanje procesov v okviru menedžmenta kakovosti storitev.

3.2.2 Metoda SERVQUAL

Metodo so razvili leta 1986, uvedli pa leta 1988 v Združenih državah Amerike. Predstavlja način merjenja razkoraka med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve. Opisana je v več kot 100 člankih in vsaj 20 doktorskih disertacijah in je najbolj pogosto uporabljen model na področju merjenja kakovosti storitev. Za potrebe te metode so razvili tudi lestvico za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvica je sestavljena iz petih skupin dimenzij kakovosti:

- Fizični izgled, 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 živeti se v vlogo in problem uporabnika.

V storitvenih organizacijah upoštevajo navedene kriterije pri oblikovanju modela SERVQUAL za merjenje kakovosti storitve, ki je prilagojen njihovim potrebam.

Anketirani porabniki storitve odgovarjajo na trditve, ki so razdeljene na dva dela:

- V prvem delu mora anketiranec odgovoriti na vprašanja, kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija.
- V drugem delu pa odgovarja na vprašanja, kakšno storitev je organizacija v resnici ponudila.

Za obe obliki trditve praviloma uporabljajo Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami, od "zelo se strinjam" na eni strani, do "se sploh ne strinjam" na drugi strani. Poenostavljeni model SERVQUAL ima le pet kriterijev, saj se posamezni kriteriji med seboj prekrivajo.

Model je močno razširjen, vendar so se pri njegovi uporabi pokazale tudi nekatere pomanjkljivosti. Problem je v natančnosti opredelitve kriterijev za ocenjevanje kakovosti in v realnosti odgovorov po opravljeni storitvi. Porabniki z negativnimi izkušnjami pretiravajo v svojih pričakovanjih, medtem ko porabniki, ki imajo pozitivne izkušnje, ne postavljajo svojih

zahtev preveč visoko. Subjektivnost posameznikovih pogledov je težko pretvoriti v objektivnost kakovosti storitve, zato je težko postaviti standard za vrednotenje kakovosti storitve. Prav tako ni možno natančno opredeliti pričakovanj uporabnikov in na podlagi primerjave pričakovanj z dejansko kakovostjo storitve narediti zaključkov o kakovosti storitve.

3.2.3 Ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov storitev

Pri ugotavljanju uporabnikovega zadovoljstva moramo razumeti njegov način zaznavanja storitve. Pri storitvi ima močan vpliv zaznavanje (percepcija), pri izdelku pa bolj "realnost" (oblika, uporabnost, funkcionalnost,...). Pri storitvah se uporabnik odziva čustveno (emocionalno), zato ni pomembno samo, kako storitev zaznava, ampak tudi kako se odziva med izvajanjem in po končani storitvi. Odziv uporabnika lahko sega od nezadovoljstva do izjemnega ugodja ali celo navdušenja. Razpon je odvisen od tega, kako storitev izpolni ali preseže uporabnikova pričakovanja.

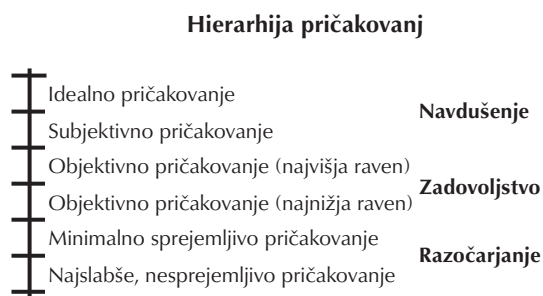
Uporabnikovo zadovoljstvo je predvsem emocionalno, zato tudi ni nujno povezano z racionalnim dojetjem kakovosti storitve. Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali oddahnitev (podobno občutku, ko odhajamo od zobozdravnika).

Če uporabnik meni, da je kakovost storitve slaba, to še ni nujno, da je storitev tudi objektivno slaba. Velja pa tudi obratno. Včasih že malenkosti, ki s samo vsebino storitve niso povezane, pripomorejo k zaznavanju višje kvalitete storitve (na primer zmanjšanje čakanja in vrst pred okenci).

Tudi odnos do uporabnikov v samem procesu izvajanja storitve ima pomembno vlogo pri dvigu zadovoljstva. Ta odnos naj bo iskren in povezan s kvaliteto storitve. Prijaznost do uporabnika naj ne bo samo fasada, za katero se skriva površno in neodgovorno delo.

Zadovoljstvo ima to lastnost, da upada, če se kakovost storitve nenehno ne izboljšuje. Z dvigom kakovosti se dvigujejo tudi zahteve in pričakovanja uporabnikov, saj le-ti pričakujejo pozitivna presenečenja. Storitvena organizacija bi zato morala sprejeti koncept "navdušenja", ki temelji na pozitivnem presenečenju. S tem se stopnja uporabnikovega zadovoljstva dvigne na višjo raven, kar na kvaliteto vpliva veliko bolj kot samo zadovoljstvo uporabnika.

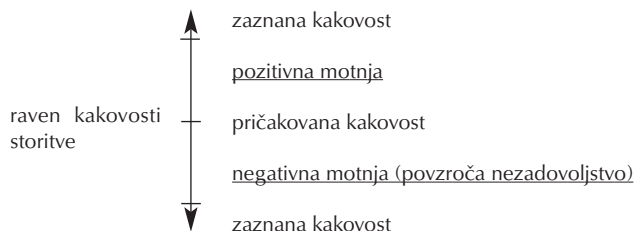
Spodnja slika prikazuje lestvico pričakovanj v povezavi s stopnjo zadovoljstva:



SLIKA1: Lestvica pričakovanj

Poleg hierarhije pričakovanj so pomembne tudi motnje pričakovanj. To so razlike med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve. Motnje so lahko pozitivne ali negativne. Če so pozitivne, je zaznana kakovost storitve višja od pričakovane in bo stranka s storitvijo zadovoljna. Če so negativne, je zaznana kakovost slabša od pričakovane in bo stranka s storitvijo zelo verjetno nezadovoljna. Če ima možnost, bo naslednjič poiskala konkurenčno storitveno podjetje.

Pozitivne in negativne motnje pri izvajanju storitev:



SLIKA 2: Motnje pri izvajanju storitev

4 ANKETIRANJE V UPRAVNI ENOTI JESENICE

Z anketiranjem strank v upravni enoti Jesenice smo želeli ugotoviti kakovost storitev, kot jo pričakujejo in zaznavajo uporabniki. Cilji anketiranja so bili naslednji:

- izmeriti raven pričakovanj uporabnikov storitev upravne enote Jesenice;
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev uporabniki pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti;
- ugotoviti, kako odjemalci ocenjujejo kakovost storitev upravne enote po posameznih oddelkih, in poiskati možnosti za zmanjšanje razlike med zeleno in zaznano kakovostjo;
- predlagati usmeritve za nadaljnje delo na področju dviga kakovosti storitev.

Ciljne skupine so bili stranke upravne enote Jesenice. Anketiranih je bilo 250 strank, anketiranje pa smo po privzeti metodologiji opravljali v času uradnih ur. Anketa je bila anonimna, stranke so anketne lističe oddale v označeno skrinjico.

Velikost vzorca za upravno enoto Jesenice je bila določena na osnovi letnega števila obravnavanih zadev, števila zaposlenih, števila prebivalcev na področju upravne enote in ob upoštevanju še nekaterih drugih kazalcev. Za upravno enoto Jesenice je bila velikost vzorca od 241 do 270 vprašalnikov. Anketne liste smo analizirali za celotno upravno enoto in za posamične oddelke.

Pri oblikovanju vprašalnika smo uporabili orodje SERVQUAL, ki je bilo prilagojeno za potrebe upravne enote. Anketiranci so na petstopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami o 10 sestavinah kakovosti storitve. Pri tem je ocena 1 pomenila "ni pomembno" oziroma "mnogo slabše, kot sem pričakoval", in 5 "ključno" oziroma "mnogo bolje, kot sem pričakoval". Prvih 10 trditev v vprašalniku se je nanašalo na

pričakovanja strank v zvezi s sestavinami storitev. Naslednjih 10 vprašanj je bilo enakih z razliko, 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 pričakovani izgled uslužbenca (urejen, korekten, pozoren, strokoven, prijazen) in kakšen bi po njihovem mnenju uslužbenec moral biti. Zadnje vprašanje se je nanašalo na mnenja in predloge anketirancev.

Za vsak odgovor smo v osnovni statistični analizi izračunali povprečno vrednost (aritmetično sredino) in variabilnost (standardni odklon). Povprečne vrednosti zaznanih in pričakovanih trditev smo med seboj primerjali in ugotovili velike ali majhne razlike.

4.1 Rezultati meritev

Z analizo vprašalnikov se je pokazala razlika med pričakovanji in dejanskim stanjem. Povprečne ocene za deset trditev so prikazane v stolpcu ocen pričakovane in stolpcu dejanske kvalitete storitev:

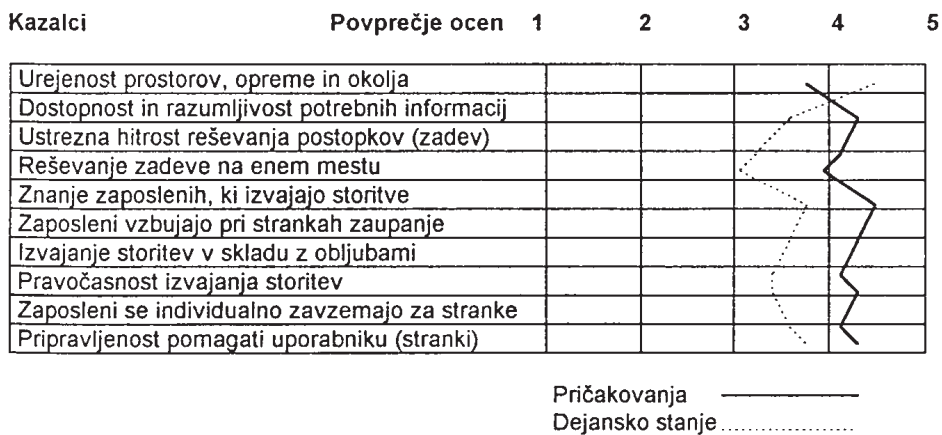


TABELA 3: Povprečne ocene pričakovanj in dejanskega stanja

Iz tabele je razvidno, da je edino pri urejenosti prostorov in opreme dejansko stanje preseglo pričakovanja. Pri ostalih kazalcih je dejansko stanje pod pričakovanji in kaže na potrebo po sprejetju preventivnih in korektivnih ukrepov. Največji razkorak je pri "reševanju zadev na enem mestu" in "pravočasnosti izvajanja storitev", sledijo pa "ustrezna hitrost reševanja postopkov", "pripravljenost pomagati uporabniku", "znanje zaposlenih" in tako naprej.

5 ZAKLJUČEK

Z anketiranjem strank v upravnih enotah je bil storjen pomemben korak v prizadevanju za povečanje kakovosti storitev v državni upravi. Čeprav so upravne enote le majhen del

državne uprave, pa opravljajo pomembno nalogo v neposrednem stiku z uporabniki storitev - državljani. Kakovost storitev v upravnih enotah je s tega vidika zelo pomembna, saj so storitve v upravnih enotah ogledalo celotne državne uprave.

Način ugotavljanja kakovosti storitev s pomočjo metode "SERVQUAL" ima kljub njeni razširjenosti in uporabnosti tudi nekatere pomanjkljivosti. Ne more se namreč izogniti subjektivnim merilom in tudi predsodkom anketirancev. To je problem tudi za državno upravo, za katero še vedno veljajo nekateri stereotipi. Ti stereotipi imajo močan vpliv pri ugotavljanju kvalitete storitev, čeprav je njihova prisotnost tudi priložnost za pozitivno presenečenje pri državljanih. Tudi rezultati anketiranja v upravni enoti Jesenice kažejo, da so ocene kvalitete storitev nadpovprečne. Obstaja pa razkorak med ocenami in željami, kar pomeni, da bo potrebno raven kakovosti še dvigniti. Vendar pa bo ta razkorak vedno obstajal, saj so tudi človekove želje vedno pred njegovimi možnostmi. To je tudi gibalo napredka. Naša naloga pa je, da ta razkorak čim bolj zmanjšamo. V tem smislu je izzvenela tudi pripomba enega od anketirancev, ki je napisal: "Le tako naprej."

6 LITERATURA:

1. Bojan Stanonik: *Možnosti in ovire za uveljavitev načel novega upravljanja javnega sektorja v državni upravi*, Javna uprava, številka 3, letnik 34, Inštitut za javno upravo, Ljubljana 1998.
2. Boris Snoj, Vesna Savič, Bojan Rajtmajer: *Merjenje zaznane kakovosti storitev družbe ISS Servisystem iz Maribora*, Akademija MM št.5, Ljubljana, december 1999.
3. Jacques Horovitz, Michele Jurgens Panak: *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2000.
4. Polona Kovač: *Upravne reforme v državah Evropske unije*, Zbornik Upravne akademije, letnik 1, številka 2, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, december 2000.
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton: *Uravnotežen sistem kazalnikov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2000.
6. Vekoslav Potočnik: *Trženje storitev*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2000.