

Evropski priručnik o

UPRAVLJANJU ZADOVOLJSTVOM KORISNIKA



Slovenian Presidency of the EU 2008



Predgovor

EUPAN i IPSG

Evropska mreža za javnu upravu (EUPAN) predstavlja neformalnu mrežu generalnih direktora nadležnih za javnu upravu u državama članicama Evropske unije, pristupaju im državama i državama kandidatima te u Evropskoj komisiji (www.eupan.eu).

Vizija EUPAN-a je sljedeća:

“Podržavati implementaciju Lisabonske strategije, stavljajući građanima u središte javnog upravljanja i raditi u različitim oblastima (ljudski resursi, inovacije, kvalitet, e-uprava) i s različitim akterima kako bi se podržala efikasnost i korisnička orijentiranost u javnim službama EU”.

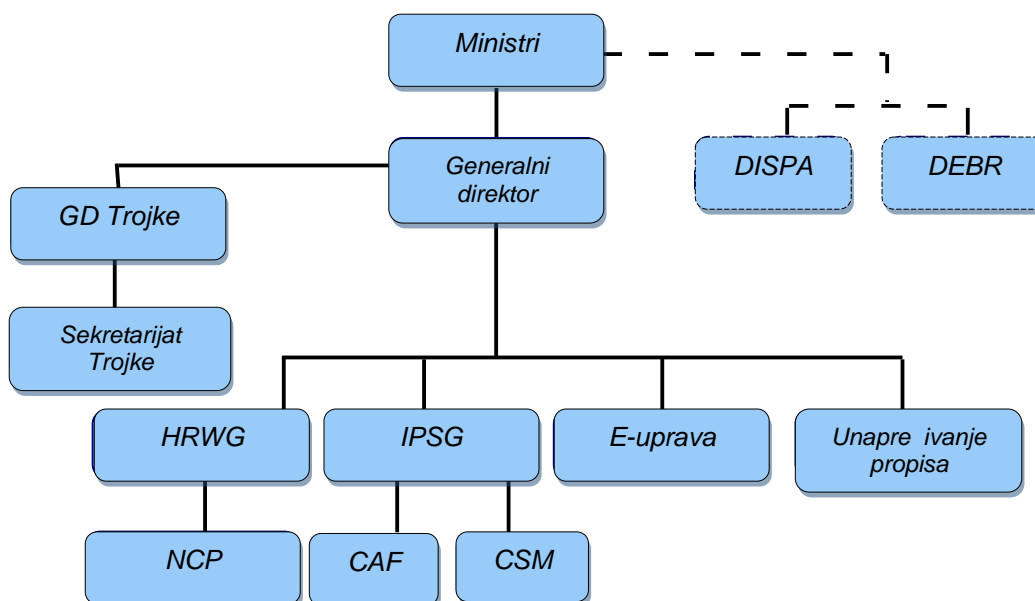
Dakle, EUPAN predstavlja svojevrsnu platformu za razmjenu mišljenja, iskustava i dobrih praksi, čiji je cilj unapređenje rada, konkurentnosti i kvaliteta usluga centralnih javnih uprava EU.

Mreža je organizirana na tri nivoa:

- Ministri i povjerenik koji su nadležni za javnu upravu
- Generalni direktori nadležni za javnu upravu iz država članica
- Radne grupe državnih službenika iz različitih država članica

EUPAN se sastoji od različitih radnih grupa koje postoje pod okriljem generalnih direktora za javnu upravu:

- Radna grupa za upravljanje ljudskim resursima (HRM)
- Radna grupa za e-upravu
- Radna grupa za unapređenje propisa i pojednostavljivanje uprave
- Grupa za inovativne javne usluge (IPSG)



IPSG je već odavno prepoznao važnost uvažavanja korisničkih pitanja u razvoju bolje javne uprave te radi na provedbu niza aktivnosti i projekata kako bi se poboljšali kapaciteti u toj oblasti. Posljednjih godina tematska oblast zadovoljstva korisnika pobudila je sve veći interes i značaj pa je formirana i zasebna Stručna grupa za upravljanje zadovoljstvom korisnika.

Tematska oblast zadovoljstva korisnika

Već se godinama tematska oblast zadovoljstva korisnika nalazi na dnevnom redu, no posljednjih se godina ta tematika značajno intenzivirala. Prema Rezoluciji generalnih direktora iz maja 2006. godine, glavni fokus zajedničkih napora i rada u pogledu zadovoljstva korisnika u Evropskoj uniji treba staviti na sakupljanje najboljih praksi i pripremanje smjernica za upitnike kojima se mjeri zadovoljstvo korisnika. Za vrijeme austrijskog (prva polovina 2006. godine), finskog (druga polovina 2006. godine) i njemačkog predsjedavanja Evropskom unijom (prva polovina 2007. godine) pokrenute su određene inicijative koje se bave tim aspektima. Također, na sastancima IPSG-a i Stručne grupe za zadovoljstvo korisnika razgovaralo se o načinima prikupljanja i prezentiranja dobrih praksi te izradivanju smjernica. Na osnovu tih dobrih praksi, na sastancima Stručne grupe za zadovoljstvo korisnika i sastancima IPSG-a doneseni su zaključci da se mnogo toga zanimljivog i bitnog može uraditi s tim dobrim praksama i da je oblast zadovoljstva korisnika prevelika i previše značajna da bi se pažnja fokusirala samo na ispitivanje i mjerenje zadovoljstva korisnika i da bi se smjernice ograničile u tom smislu. *Mjerenje zadovoljstva je jedno, a upravljanje zadovoljstvom drugo, i to treba biti cilj.*

Na nedavnim sastancima Stručne grupe za zadovoljstvo korisnika IPSG-a, za vrijeme portugalskog predsjedavanja (druga polovina 2007. godine), dogovoreno je da bi bilo razumno pribaviti od svih država članica svojevrsan pregled stanja kad je u pitanju uloga korisnika u javnim poslovima te utvrditi prioritete i potrebe država članica kad je u pitanju "korisnički uvid", provodeći i malu anketu. To bi pomoglo da se bolje fokusiraju aktivnosti radne grupe u vezi s proizvodima i praksom koje mogu isporučiti najveću dodatnu vrijednost. Evropski institut za javnu upravu (EIPA) dobio je zadatak, u ime portugalskog predsjedništva, da analizira odgovore na ovu anketu. Na upitnik je odgovorilo dvadeset šest država, rezultati su prezentirani na sastanku IPSG-a (15. i 16. novembra 2007. godine), a zaključci o daljnjem radu EUPAN-a na tom planu dogovorili su generalni direktori. U srednjoročnom programu za 2008/2009. godinu navodi se:¹

Generalno, rad vezan za upravljanje zadovoljstvom korisnika trebao bi se fokusirati na pitanje kako da se iskoristi evropska verzija priručnika (engl. Primer), koji uključivati i dobre prakse iz država članica. Cilj je da se demonstrira relevantnost fokusa na korisnika i uloga građana u upravljanju javnim uslugama, uključujući i načine na koji se može ostvariti njihov angažman (tehnike za stjecanje korisničkog uvida). Kada je u pitanju fokus na korisnika, jedan od ciljeva je da se proširi znanje o korištenju građanskih povelja, kako bi se pomoglo svim javnim institucijama u njihovom odnosima s javnošću.

U kontekstu ovog cilja radna grupa je kreirala ovaj Evropski priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika.

Priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika

IPSG smatrao je da je najbolji način da odradi svoj zadatak – koji su dogovorili generalni direktori o upravljanju zadovoljstvom korisnika – taj da izradi evropsku verziju dokumenta Ujedinjenog Kraljevstva *The Primer* (Cabinet Office, 2006) i odabere službe najboljih praksi, kojima se ilustriraju različiti koncepti.

Bazirana na priručniku Ujedinjenog Kraljevstva, ova publikacija objašnjava relevantnost fokusiranja na korisnika i ulogu (uloge) koju građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ona pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, očekivanja i zadovoljstva korisnika. Sakuplja dosta informacija koje već postoje o ovoj temi te daje praktične primjere i službene iz organizacija javnog sektora širom Evrope.

¹ Srednjoročni program 2008–2009, str. 17

Ranije verzije nacrtu ovog priručnika već su razmatrane u Stručnoj grupi za upravljanje zadovoljstvom korisnika pod slovenskim predsjedavanjem Evropskom unijom i usaglašene od strane IPŠG-a (12–13. maja 2008. godine).

Rad u ovoj oblasti i finalna verzija Priručnika prezentirani su na Petoj evropskoj konferenciji kvaliteta, koju je organiziralo francusko predsjedništvo EU u Parizu, u periodu od 20. do 22. oktobra 2008. godine.

Više informacija i služajeva na internetskoj stranici

U ovoj publikaciji navode se mnogi praktični služajevi iz niza evropskih zemalja. No, ti su služajevi ograničeni po broju i obimu. Opširniji tekstovi i ažurirani služajevi i primjeri mogu se naći na: www.eipa.eu/customer.

Priznanja i zahvale

Ova publikacija proizvod je rada mnogih saradnika. Svoju zahvalnost upućujemo EUPAN-u i IPŠG-u, zbog formiranja radne grupe koja se bavi temom zadovoljstva korisnika i stvaranja odgovarajućeg konteksta. Posebnu zahvalnost dugujemo predstavnicima Radne grupe za upravljanje zadovoljstvom korisnika, na njihovom neprocjenjivom doprinosu, korisnim komentarima, dostavljanim služajevima i mnogim plodnim raspravama. Ti predstavnici su: Eva Nikolov-Bruckner (Austrija); Isabelle Verschueren (Belgija); Paule Funken (EU komisija); Johanna Nurmi (Finska); François Beauvais (Francuska); Marga Pröhl (Njemačka – EIPA); Panagiotis Passas (Grčka); Dace Aizstrauta (Latvija); Lina Semetulskytė (Litvanija); Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz, Laurent Bravetti (Luksemburg); Stanley Borg (Malta); Frank Faber (Holandija); Tore-Martin Bredal (Norveška); Marta Kuzawska, Izabela Najda (Poljska); Luis Evangelista, Matilde Cordoso (Portugal); Gordana Žurga (Slovenija); Ana Ruiz (Španija); Anna Enstrom-Jarleborg (Švedska); Roy Stephenson (Ujedinjeno Kraljevstvo).

Ova publikacija predstavlja zajednički evropski projekt, a njeni prvobitni korijeni sežu nekoliko godina unatrag. U kontekstu ove publikacije želimo zahvaliti portugalskom predsjedništvu Evropske unije, koje je finansiralo ovaj projekt, slovenskom predsjedništvu, koje je organiziralo razne diskusije i sastanke, te francuskom predsjedništvu, zbog objavljivanja izvještaja u kontekstu Pete evropske konferencije kvaliteta (20–22. oktobra 2008. godine u Parizu).

Maj 2008. godine

Patrick STAES

Viši savjetnik u Javnoj upravi
Sekondirani nacionalni stručnjak
Voditelj Resursnog centra za Zajednički okvir procjene
Evropski institut za javnu upravu

Nick THIJS

Istraživač
Jedinica za javno upravljanje i
komparativnu javnu upravu
Evropski institut za javnu upravu



Sadržaj

Uvod	9
Prvo poglavlje: Promjena izgleda javnih službi i uloga građanina/korisnika	11
1. Nova igra, nova pravila: promjenjiv kontekst iziskuje promjenjiv javni sektor	12
2. Zašto upravljati zadovoljstvom korisnika?	13
3. Različita lica građanina/korisnika i priroda javne usluge / javnih usluga.....	13
3.1. Različita lica	
3.2. Javno i privatno pružanje usluga	
3.3. Usluge i proizvodi	
Drugo poglavlje: Razumijevanje zadovoljstva korisnika	17
Uvod	18
1. Uloga očekivanja i percepcija	18
1.1. Kako se formiraju očekivanja?	
1.2. Percepcija i model Servqual	
2. Dimenzije i determinante kvaliteta usluge i zadovoljstva uslugom	21
2.1. Determinante kvaliteta u modelu Servqual	
2.2. Ostale dimenzije i determinante	
2.3. Važnost faktora	
3. Utjecaj faktora	26
3.1. Vrsta faktora kvaliteta	
3.2. Osjetljivost faktora	
Zaključci	28
Treće poglavlje: Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom	31
1. Promjena mjesta i uloge građanina/korisnika	32
2. Od planiranja do kopliranja	33
3. Od odlučivanja do koodlučivanja	34
4. Od produkcije do koprodukcije	34
5. Od evaluacije do koevaluacije	35
6. Gdje smo sada i kamo želimo ići?	37
četvrto poglavlje: Kako mjeriti zadovoljstvo korisnika i upravljati njime	39
Uvod	40
1. Kreiranje strateškog okvira za konsultiranje korisnika usluga	40
2. Korištenje odgovarajućih metoda	42

3. Osiguravanje da su odabrane metode pogodne za datu svrhu	42
4. Preispitivanje reprezentativnosti	43
5. Različite metode za stjecanje uvida	43
5.1. Informacije od zaposlenika u kontaktu s klijentima o uvidu građana/korisnika	44
5.2. Ispitivanja zadovoljstva	45
5.2.1. Kvantitativne metode	
5.2.2. Opća anketa o zadovoljstvu i ispitivanje javnog mnijenja	
5.2.3. Različite vrste anketa; argumenti za i protiv	
5.2.4. Pitanja prije početka ankete	
5.3. Mapiranje korisničkog putovanja / analiza procesa	49
5.4. Testiranje upotrebljivosti i analiza internetske stranice	50
5.5. Konsultacije	52
5.6. Korištenje IKT-a za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga	53
5.7. Grafički/korisnički paneli	53
5.8. Grupni intervjui i fokus grupe	54
5.9. Tajna kupovina	55
5.10. Grafičke/korisničke povelje	55
5.11. Korištenje komentara, komplimenata i pritužbi kao povratnih informacija	61
5.12. Tehnologija otvorenog prostora (OST) / svjetski kafi (engl. World Café)	62
5.13. Etnografija	63
5.14. Segmentacija	64
6. Korištenje postojećih informacija	64
<i>Peto poglavlje: Upravljanje zadovoljstvom korisnika i njegovo unapređenje.....</i>	<i>67</i>
Uvod: Kako se upravljanje zadovoljstvom korisnika koristi za unapređenje?	68
1. Unapređenje usluge i njezina pružanja usluge	68
2. Unapređenje organizacije	71
2.1. Historija i kontekst CAF-a	
2.2. Teoretski model	
2.3. Kako primjenjivati model CAF	
3. Komuniciranje nalaza i poduzete mjere	75
Zaključak	75
<i>Literatura</i>	<i>77</i>
<i>Prilozi</i>	<i>81</i>
1. Upitnik za model Servqual	81
2. Upitnik – Slovenija	83

Uvod

Vlade moraju adekvatnije odgovarati na potrebe i zahtjeve društva. Organizacije u javnom sektoru predmet su reformi kako bi pružale bolje, brže i brojnije usluge. Građanin/korisnik ima istaknuto mjesto u tim reformama.

Već se godinama tematska oblast zadovoljstva korisnika nalazi na dnevnom redu u Evropi, no u posljednje vrijeme ta se tematika značajno intenzivirala. Prema Rezoluciji generalnih direktora iz maja 2006. godine, glavni fokus zajedničkih napora i rada u pogledu zadovoljstva korisnika u Evropskoj uniji treba staviti na sakupljanje najboljih praksi i pripremanje smjernica za upitnike kojima se mjeri zadovoljstvo korisnika. Za vrijeme austrijskog (prva polovina 2006. godine), finskog (druga polovina 2006. godine) i njemačkog predsjedavanja Evropskom unijom (prva polovina 2007. godine) pokrenute su određene inicijative koje se bave tim aspektima. Na sastancima IPSP-a i Stručne grupe za zadovoljstvo korisnika razgovaralo se o načinima prikupljanja i prezentiranja dobrih praksi te izradivanju smjernica. Na osnovu tih dobrih praksi, na sastanku Stručne grupe za zadovoljstvo korisnika i sastanku IPSP-a doneseni su zaključci da se mnogo toga zanimljivog i bitnog može uraditi s tim dobrim praksama te da je oblast zadovoljstva korisnika prevelika i previše značajna da bi se pažnja fokusirala samo na ispitivanje i mjerenje zadovoljstva korisnika i da bi se smjernice ograničile u tom smislu. *Mjerenje* zadovoljstva je jedno, a *upravljanje* zadovoljstvom sasvim drugo, i to treba biti cilj.

Na osnovu dokumenta Ureda Kabineta UK iz 2006. godine pod nazivom *Customer Insight in Public Services* ("Korisnički uvid u javnim službama") izrađena je svojevrsna verzija tog *priručnika* u vidu ove publikacije. Ova publikacija objašnjava relevantnost fokusa na klijenta i ulogu/uloge koju/koje građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ona pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, očekivanja i zadovoljstva korisnika. Sakuplja dosta informacija koje već postoje o toj temi i daje praktične primjere i služajevne iz organizacija javnog sektora širom Evrope. Ova publikacija nije i ne pretendira da bude istraživačka i inovativna, nego nastoji pružiti svojevrsan pregled i konsolidirati postojeća opažanja.

Kroz pet različitih dijelova, nadamo se da ova publikacija može poslužiti kao strateški dokument u postupku u kojem se građanima/korisnicima osigurava njihovo mjesto u upravljanju javnim sektorom širom Evrope, dok organizacijama pruža prvi praktični vodič na putu ka upravljanju zadovoljstvom korisnika.

U prvom dijelu (***Promjena izgleda javnih službi i uloga građanina/korisnika***) prezentira se širi kontekst i značaj zadovoljstva građanina/korisnika u javnom sektoru.

Javni sektor mijenja se konstantno i brzo, kako bi se mogao nositi s brojnim izazovima i odgovoriti na mnoge nove potrebe i zahtjeve u društvu. Mjesto i uloga građanina/korisnika postali su izrazito značajni u tim promjenama i reformama. Stoga upravljanje zadovoljstvom korisnika predstavlja nezamjenjiv element za javne organizacije, kako bi mogle utvrditi rade li prave stvari i rade li stvari na pravi način. Za javnu službu to nije uvijek lako uraditi; zbog prirode "klijenta", s jedne strane, i zbog same prirode javnih usluga, s druge strane. Građani/korisnici imaju različita lica i različite uloge; ponekad su korisnici pružanja usluga, dok nekad nastupaju kao građani kada plaćaju porez, kada moraju poštovati pravila itd. To se prevodi i na razlike između javnog i privatnog pružanja usluga. Štaviše, većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne karakteristike (ili pak njihovo odsustvo) zbog kojih su specifične i zbog kojih se razlikuju od proizvoda.

Drugi dio (***Razumijevanje zadovoljstva korisnika***) istražuje koncept zadovoljstva i njegovo mjerenje.

Očekivanja imaju centralno mjesto kad je u pitanju utjecaj na zadovoljstvo uslugama, a određena su širokim dijapazonom faktora. Može se reći da je dijapazon utjecaja na očekivanja čak širi kad su u pitanju

javne usluge. Uz pomoć modela Servqual vrši se operacionalizacija uloga percepcija i očekivanja. Servqual predstavlja alat za mjerenje kvaliteta usluge kojim se procjenjuju ne samo percepcije nego i očekivanja kroz itav dijapazon različitih karakteristika usluge. U literaturi o kvalitetu usluga obično se nastoje kategorizirati faktori koji utječu na formiranje stava prema usluzi na više nivoa. Na najvišem nivou u pitanju je mali broj *dimenzija* kvaliteta usluge. One se mogu razložiti na više i skup *faktora* ili *determinanti* kvaliteta usluge, koje se onda pretvaraju u pitanja za mjerenje u vidu strukturiranog upitnika. I ovdje, kao u modelu za mjerenje zadovoljstva i utvrđivanje prioriteta, postoje različite konstrukcije uslužnih faktora koji imaju najvažniji utjecaj na percipiranje usluge. U ovom dijelu prezentirani su najvažniji faktori o pitanju utjecaja na percipiranje usluge, po prvi s pristupom Servqual i njegovim daljnjim rafiniranjem.

Tradicionalno su politički lideri ti koji odlučuju koje usluge će se pružati, pod kojim uvjetima i kome; birokrati i profesionalci zatim organiziraju i isporu uju date usluge. Uloga građana najvećim dijelom pasivna. U trećem dijelu (*Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom*) idemo dublje u to novo okruženje, u kojem se povećava dijapazon aktera koji su angažirani – bilo na institucionalnoj ili *ad hoc* osnovi – u proizvodnji, pružanju i evaluaciji javnih usluga, a uloga građana postaje sve aktivnija.

Ova promijenjena uloga građana/korisnika javnih usluga utječe na politički i upravljački ciklus kao cjelinu. Tradicionalno su političkim i upravljačkim ciklusom dominirali i kontrolirali ga političari i administratori. Sada građani/korisnici sve više učestvuju u tom političkom i upravljačkom ciklusu u njegovim različitim fazama (planiranje, odlučivanje, implementacija i praćenje te evaluacija). Građani/korisnici sada postaju koplani, koodlitelji, koproducenti i koevaluatori. Stoga upravljanje zadovoljstvom predstavlja više od pukog mjerenja zadovoljstva na kraju datog procesa u fazi evaluacije.

Četvrti dio (*Kako mjeriti zadovoljstvo korisnika i upravljati njime*) bavi se praktičnim aspektima ovog pristupa upravljanju zadovoljstvom korisnika i tu se predstavlja niz alata i tehnika za stjecanje uvida u očekivanja, potrebe, iskustva, percepcije i zadovoljstvo građana/korisnika.

U ostvarivanju tog uvida, mjerenje zadovoljstva na kraju procesa pružanja usluge (građanin/korisnik kao *koevaluator*) postaje samo jedan u nizu aspekata interakcije s građanima/korisnicima. U toj fazi se zacijelo mogu izvući neke lekcije iz mjerenja (reaktivno), ali proaktivne radnje nisu moguće. Stoga je imati uvid u potrebe i očekivanja građana/korisnika i utjecaj na njih na samom početku ili bar u dosta ranijoj fazi (građanin/korisnik kao *koplaner*, *koodlitelj* ili *koproducent*) također vrlo važno.

U ovom dijelu publikacije instrumenti kao što su konsultiranje uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, ispitivanje zadovoljstva, mapiranje korisničkog putovanja/iskustva, građanske povelje, testiranje upotrebljivosti i analiza internetske stranice, etnografija, konsultacije s korisnicima i akterima (engl. *stakeholders*), formalni i neformalni kontakt s predstavnicima tijelima, analiza pritužbi i sugestija, fokus grupe, građansko/korisnički paneli i drugi – prezentirani su kroz služajeve iz različitih evropskih zemalja.

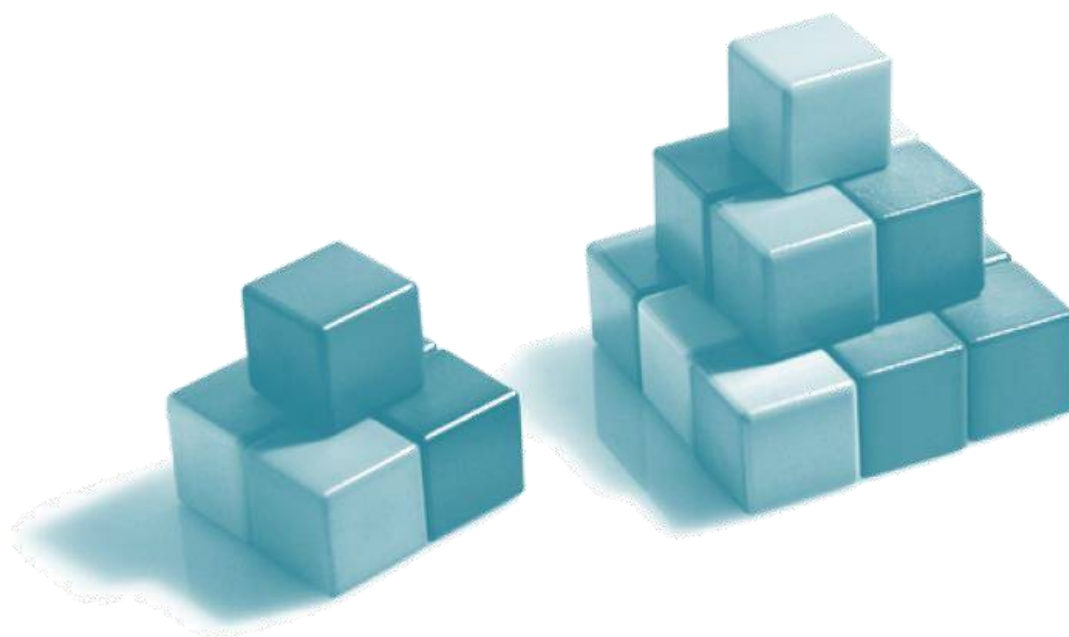
Korištenje pravog instrumenta za pravu potrebu date organizacije – kad je u pitanju upravljanje zadovoljstvom korisnika u svim svojim aspektima – može pružiti dosta korisnih informacija za unapređenje same organizacije i bolje pružanje usluga. Međutim, važno je i razmišljati dosta unaprijed o tome šta organizacija želi.

Stjecanje uvida u korištenje upravljanja zadovoljstvom za sveukupno unapređenje organizacije i na ina pružanja usluga suštinski je element posljednjeg dijela (*Upravljanje i unapređenje zadovoljstva korisnika*).

Nadamo se da uz pomoć ove publikacije mjesto i uloga građana/korisnika u upravljanju zadovoljstvom korisnika može postati jasnija, dok će organizacije za pružanje javnih usluga širom Evrope imati svojevrsne praktične smjernice na putu ka upravljanju zadovoljstvom korisnika.

Prvo poglavlje

*Promjena izgleda javnih
službi i uloga
građanina/korisnika*



1. Nova igra, nova pravila: promjenjiv kontekst iziskuje promjenjiv javni sektor

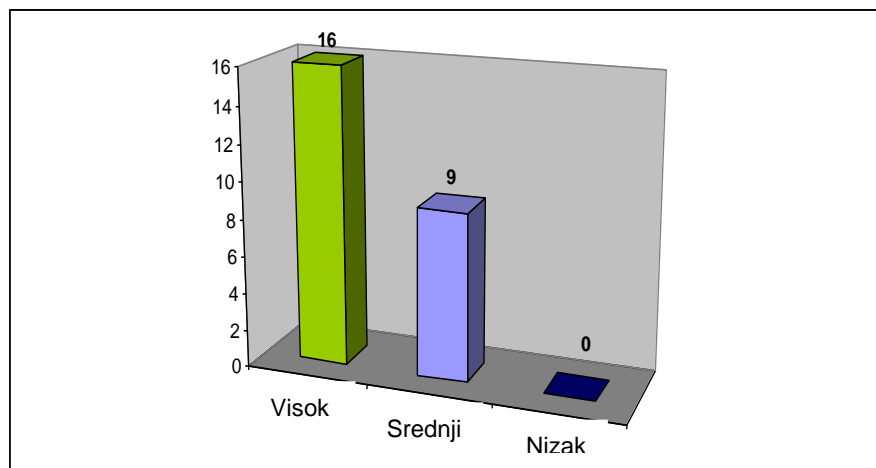
Javni sektor suoava se s brojnim izazovima i mora odgovarati na mnoge nove potrebe i zahtjeve u društvu (OECD, 1993; OECD, 1995; OECD, 2000). Zbog tih izazova i pritisaka javni sektor je predmet velikih reformi (Lane, 2000; Kickert, 1997; Kettl, 2000). “ini se da je tokom posljednje dvije decenije došlo do velikih reformi državne uprave. Iako su reforme postojale i u ranijim periodima, promjene nakon 1980-ih godina – u mnogim zemljama – odlikuje meunarodni karakter i izvjesna doza politike prominencije, po kojima se razlikuju od konzervativnijih, odnosno tehničkih promjena u prethodnih četvrt vijeka” (Pollitt and Bouckaert, 2004).

Administracije država članica EU ne predstavljaju homogen skup organizacija, niti su takvi njihovi reformski procesi. Njihovi reformski procesi zapravo su dosta različiti. Evropska scena zapravo predstavlja pravu mješavinu sistema. Kako Ridley navodi: “Naravno da države u Evropi, obilježene različitim historijama, imaju ne samo različite oblike organiziranja državne službe nego i različite filozofije u pogledu vrijednosti koje državni službenici trebaju ispoljavati i o ulogama koje trebaju igrati u demokratskoj državi. Postoje mnogi načini reguliranja državne službe u demokratiji, ne samo u vezi s pojedinostima nego i sa suštinskom orijentacijom. Ne postoji usaglašen evropski model” (Ridley, 1995:13).

Zaista, različite zemlje EU odgovorile su na te izazove na različite načine. Ipak, te su reforme okarakterizirane uvođenjem novih principa i nekih zajedničkih osnova: sve više i fokus na efikasnost i efektivnost, davanje važnosti transparentnosti i odgovornosti, svijest o pružanju javnih usluga te uloga i mjesto građanina/korisnika (Doherty and Horne, 2002; Shand, 1999; Flynn and Strehl, 1996; Schick, 2000).

Mnoge zemlje u novije vrijeme poduzimaju inicijative kojima se u središte stavlja građanin/korisnik. Christopher Pollitt i Geert Bouckaert ovu su tendenciju opisali kao pomak s perspektive proizvođača na perspektivu građanina/korisnika (Pollitt and Bouckaert, 1995). Dinamičan način na koji se građani/korisnici javnih usluga angažiraju kako bi se unaprijedile njihove percepcije, otkrivanja i predanost kroz aktivnu participaciju zajednička je strategija za postizanje odgovarajućeg nivoa kvaliteta javnih usluga i zadovoljstva njima (OECD, 2001b). Shodno tome, dok su tradicionalni odnosi bili birokratski i hijerarhijski, ovi novi odnosi su više pluralistički (Peters and Savoie, 2000).

Današnji građanin/korisnik nalazi se na vrhu dnevnog reda u većini država članica EU (ako ne i u svim). To su pokazali i rezultati ispitivanja iz 2007. godine, koje je provedeno među različitim državama članicama, pod portugalskim predsjedavanjem (EIPA, 2007: 6). U skoro dvije trećine zemalja tematska oblast “korisni kog uvida” nalazi se visoko na dnevnom redu javne uprave.



2. Zašto upravljati zadovoljstvom korisnika?²

Vlade moraju adekvatnije odgovarati na potrebe i zahtjeve društva. Organizacije u javnom sektoru predmet su reformi kako bi pružale bolje, brže i brojnije usluge. Međutim, kvalitet, kvantitet i brzina nisu jedine nove kompetencije koje društvo iziskuje od svoje države. Budući da se tempo društvenih promjena ubrzava, država bi trebala biti u stanju odgovoriti istom mjerom na mijenjajuće zahtjeve, nudeći i nova rješenja. Drugo, dolazi do državnih reformi kako bi se ponovo uspostavilo povjerenje u državu. Država treba osigurati veći izbor, demokratiju i transparentnost kroz interakciju s građanima/korisnicima u svim fazama procesa stvaranja politike i pružanja usluga.

Ovakav pristup naravno ne znači da građani/korisnici uvijek dobiju ono što žele. Međutim, uspješne organizacije koriste potrebe i očekivanja korisnika kao polaznu tačku, izražavaju i svoje prijedloge oko potreba i očekivanja samih korisnika, ali poštuju i druge korporacijske imperATIVE. Stoga upravljanje zadovoljstvom mora biti povezano s upravljanjem uslugama i/ili proizvodima, ali i s upravljanjem očekivanjima i percepcijama građana/korisnika. Upravljanje zadovoljstvom je samo jedan element u tom cjelovitom pristupu upravljanju zadovoljstvom. Ovu temu ideju detaljnije razraditi u trećem dijelu.

Razumijevanje građana/korisnika na ovaj način nešto je što države više ne mogu ignorirati. Demografske promjene i društvena neangažiranost znatno otežavaju dopiranje do znatnih dijelova javnosti. Potaknuti globalnom konkurencijom, tehnološka unapređenja i ponude vodećih komercijalnih kompanija podigli su standard onoga što predstavlja prihvatljiv nivo usluge. Ako želimo da se naše usluge koriste i da naše intervencije uspiju, treba da javnosti izađemo u susret i da mnogo jasnije upravljamo potrebama i očekivanjima kako bi se mogli vidjeti rezultati u zadovoljstvu korisnika.

Dinamičan način na koji se angažiraju građani/korisnici javnih usluga kako bi se unaprijedile njihove percepcije, očekivanja i predanost kroz aktivnu participaciju zajednička je strategija za postizanje odgovarajućeg nivoa kvaliteta javnih usluga i zadovoljstva njima.

Ovi trendovi neće se obrnuti. Zapravo, trebamo pretpostaviti da ćemo tokom sljedećih decenija morati još više raditi na angažiranju javnosti. A to moramo raditi s manje resursa. Naš kapacitet da povećamo potrošnju ograničen je racionalnošću i sve bolje informiranom javnošću, koja traži usluge visokog kvaliteta, a jeftine, kakve dobijaju od vodećih brendiranih aviokompanija i supermarketa. Građanin/korisnik ima drugačiji odnos prema javnim uslugama u odnosu na privatni sektor: velikim dijelom javnost je dosta sumnjiva prema državnim službama, ne razmišljaju i puno o njima, u najboljem slučaju, a u najgorem slučaju, žele i da s njima imaju što je manje moguće posla. Ipak pored toga, javni sektor nalazi se pod sve većim pritiskom da ispuni sve većie standarde privatnog sektora. Ono što su postigli vodeći komercijalni davaoci usluga pokazuje šta je moguće: *Banci je dovoljno da jednom kažem da sam se preselio, zašto onda moram "državi" ponavljati toliko puta?* I sami mediji ohrabruju građane da postanu glasnjiji i zahtjevniji.

3. Različita lica građanina/korisnika i priroda javne usluge(a)

Dakle, upravljanje zadovoljstvom korisnika nezamjenjiv je element za javne organizacije, kako bi utvrdile rade li prave stvari i rade li stvari na pravi način. Kad je u pitanju javna služba, to nije uvijek lako uraditi, zbog prirode "klijenta", s jedne strane, i zbog same prirode javnih usluga, s druge strane. Građani/korisnici imaju različita lica i različite uloge; ponekad su korisnici pružanja usluga, dok nekad nastupaju kao građani kada plaćaju porez, kada moraju poštovati pravila itd. To se prevodi i na razlike između javnog i privatnog pružanja usluga. Štaviše, većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne karakteristike (ili pak njihovo odsustvo) zbog kojih su specifične i zbog kojih se razlikuju od proizvoda.

3.1 Razli ita lica

Prirodu i zna aj klijenta ne treba uop e objašnjavati u privatnom sektoru. Najbolje kompanije u privatnom sektoru znaju da je istinsko razumijevanje potreba njihovih klijenata klju no kako bi im mogli ponuditi pravu "stvar" u smislu proizvoda i usluga. Ako to ne urade, teško da mogu biti konkurentni, a time riskiraju da budu izgurani s tržišta.

Organizacije u javnom sektoru mogu imati složen odnos s javnoš u. U nekim slu ajevima, on može biti okarakteriziran kao odnos s klijentom – naro ito u slu aju direktnog pružanja usluga organizacija u javnom sektoru – a u drugim slu ajevima kao odnos s gra aninom, gdje organizacija u estvuje u kreiranju i stvaranju okruženja u kojem se odvija privredni i društveni život.

Priroda zadovoljstva korisnika, odnosno klijenta druga ija je u odnosu na zadovoljstvo gra anina (Schmidt and Stricklan, 2000). Ova dva zadovoljstva su razli ita; Kada posmatramo zadovoljstvo korisnika, postavljamo direktna pitanja o pružanju usluga na operativnom nivou (*raditi stvari na pravi na in*). Ankete me u graanima procjenjuju pitanja kao što je to treba li neke usluge uop e pružati u javnom sektoru (*raditi prave stvari*). Prioritet korisnika je bolja usluga, dok kao *gra ani* oni mogu smatrati da se resursi mogu bolje iskoristiti negdje drugo (Dinsdale and Marsden, 1999). Izazov za javni sektor jeste balansiranje ova dva razli ita, i esto suprotstavljena, faktora: dobijena vrijednost-za-novac za gra ane i visokokvalitetne i pristupa ne usluge za klijente. Postoji i niz obilježja usluga u javnom sektoru koje ih ine druga ijim od usluga u privatnom sektoru. Mnogi modeli kvaliteta usluga fokusiraju se na cilj da se pove a korištenje date usluge i/ili da se pove a lojalnost korisnika. Za mnoge javne službe ove su konsideracije teoretski manje relevantne, budu i da su monopolisti u pružanju date usluge, pa su korisnici primorani koristiti njihove usluge (kao što su regulatorne usluge) ili su pak ti ciljevi u suprotnosti s ciljevima usluge, gdje bi se preferirala manja potrošnja (kao što su zdravstvene i socijalne usluge) (Dinsdale and Marsden, 1999). U narednom dijelu kratko emo se pozabaviti razlikom izme u javnih i privatnih usluga.

Isto tako mogu e je i previše naglasiti razlike izme u javnih i privatnih usluga. Mnoge se zapravo suo avaju sa sli nim situacijama i neke klju ne lekcije mogu se prenijeti. Možda je ipak ve a opasnost kada se previše pojednostavljuje naše poimanje javnih usluga; one o ito pokrivaju ogroman raspon tipova usluga, koji se razlikuju po nizu bitnih aspekata, kao što su:

• ciljana grupa (javnost kao cjelina, mali podskupovi stanovništva, preduze a, neprofitni sektor, drugi organi u javnom sektoru itd.);

• priroda korištenja (regulatorne/obavezne naspram dobrovoljnih usluga, one koje se koriste u jednokratnim prilikama ili povremeno naspram onih koje se koriste redovno, one koje su besplatne naspram onih koje nose troškove, na ini kontakta/pružanja usluga itd.);

• tržišni položaj (specijalisti ke usluge naspram usluga koje pokrivaju više funkcija, monopolni dobavlja i naspram onih koji su suo eni s konkurencijom, odnosno gdje postoje alternative).

U sljede ojoj tabeli iznesen je dobar pregled razli itih uloga u pogledu prirode usluge.

Razli ite uloge vanjskog klijenta

Primalac usluge (*bénéficiaires de prestations*)

Klijent/korisnik prima uslugu, u vidu zakonske nov ane isplate ili doplatka, a pružalac usluge uživa monopolni položaj

Npr. doplatak za nezaposlene

Klijent (*consommateur*)

Klijent može odabrati gdje e nabaviti datu uslugu (javna ili privatna organizacija). Postoji jak li ni odnos

Npr. stru no usavršavanje

Korisnik (*usager*)

Korisnik ne raspolaže alternativama za dobijanje usluge.

Npr. javni park

Korisnik i proizvo a (*producteur et consommateur*)

Korisnik može i koristiti uslugu i igrati neku ulogu u proizvodnji te usluge ili njenom pružanju

Npr. roditelji-dobrovoljci u školama

² Ovaj dio baziran je na dokumentu UK Primer, Cabinet Office (2006), *Customer insight in public services: A "Primer"*, London, str. 2.

Kupac (acheteur)

Korisnik plaća za uslugu direktnim doprinosom

Npr. poštanske usluge, javni transport

Porezni obveznik (contribuable)

Korisnik ima jasno definirane obaveze, no ipak je važan visok kvalitet kod pružanja usluge

Npr. porezi

Građanin (citizen soumis)

Mora poštovati pravila i inspekcije, ali ima osnovna prava

Npr. sigurnost

Izvor: Shand & Arnberg, 1996: str. 17.

Budući da sve ove različite uloge nisu uvijek jasno odvojive, ovaj složeni odnos opisuje se u daljnjem tekstu publikacije kao odnos s građanima/korisnicima. Građani/korisnici su primaoci, odnosno uživaoci aktivnosti, proizvoda ili usluga organizacija u javnom sektoru. Građani/korisnici trebaju biti definirani, ali ne nužno i svedeni na puke primarne korisnike usluga koje se pružaju (EIPA, 2006: str. 20).

3.2. Javno i privatno pružanje usluga

Kako je navedeno, ne moramo previše naglašavati razliku između javnog i privatnog sektora, ali moramo pripaziti na neke specifičnosti i karakteristike. U javnom sektoru postoje različiti faktori koji su u igri (Cabinet Office, 2006: 6–7):

Konkurencija ne igra istu ulogu i implikacije su drugačije kad je u pitanju mogućnost izbora na strani korisnika. Međutim, korisnici javnih usluga *ipak* imaju izbor: mogu odabrati da se "isključive" (bilo potpuno ili tako da zahtjeve ne ispunjavaju korektno). Troškovi ovakve opcije na kraju padaju na državu, koja mora iznuditi poštivanje, omogućiti linije za pomoć ili nositi se s posljedicama neuspješne intervencije. Način na koji je neko javno tijelo organizirano može zamaskirati ovakve troškove, osim ako se ne potruži da utvrdi, naprimjer, koliko vremena njegovi uposlenici koji imaju kontakt s klijentima provode s korisnicima koji su zbunjeni ili nisu uvjereni da se s njima adekvatno postupa.

Iako ljudi žele da se njihove potrebe rješavaju na pojedinačnoj osnovi, kao građani i porezni obveznici žele da javni sektor postoji za čitavo stanovništvo i da pruža usluge visokog kvaliteta, a istovremeno ekonomične; ipak to nisu tamo neki roditelji koji pokazuju interesovanje za školu.

Za razliku od velikog dijela privatnog sektora, organizacije u javnom sektoru nemaju taj luksuz da odaberu i fokusiraju se na svoje preferirane i najprofitabilnije korisnike: one se moraju brinuti za potrebe čitave zajednice. Zapravo, za mnoge usluge najvažniji "korisnici" za državu su oni koji su najmanje interesantni za većinu komercijalnih pružalaca usluga. Ove ljude često je najteže identificirati.

U mnogim slučajevima, cilj neke intervencije je dugoročan i oslanja se na složeni dijapazon međusobno povezanih faktora. Uspjeh zavisi od angažiranja različitih ljudi na dosljedan način – rješavanje pitanja gdje je pretilosti ili tinejdžerske trudnoće, naprimjer, iziskuje potrebu da se dopre do roditelja, nastavnika i različitih uzora, a ne samo djeteta ili tinejdžera. Često za uspjeh prođu godine, a konvencionalna analiza troškova i dobiti koja se koristi u komercijalnom svijetu ovdje jednostavno ne vrijedi.

Ovi faktori zajednički stvaraju sliku koja pokazuje da, iako je uloga korisnika drugačija u javnom sektoru, građanin ima pravo da bude tretiran kao korisnik, a pružanje javnih usluga mora biti jednako i pravedno za sve.

Ovaj jaz između javnog i privatnog sektora se s tačke gledišta građanina smanjuje. Konkurencija u privatnom sektoru oblikovano je okruženje u kojem se pružaju usluge, a prema kojem se može suditi i javni sektor. Države trebaju odgovoriti na taj izazov, sa svime što sa sobom nosi.

"Zašto porezne obveznike uporno nazivamo klijentima? Porezni obveznici nemaju opciju hoće li ili neće od nas kupiti robu ili usluge; ne mogu ići i oko i tražiti veću vrijednost od drugih dobavljača slika robe; ne mogu tražiti svoj novac nazad ako im se ne sviđa šta i kako radimo. Samo klijenti mogu raditi takvo što" – (uposlenici Porezne i carinske uprave Njenog Velikanstva /HMRC/).

"Istina je: zatvorenike tretiramo kao klijente! Naravno da su ti ljudi možda radili grozne stvari, ali naš je zadatak da ih tretiramo u skladu sa standardima i normama. Ti su standardi dio našeg pružanja usluga" (direktor zatvora).

3.3. Usluge i proizvodi

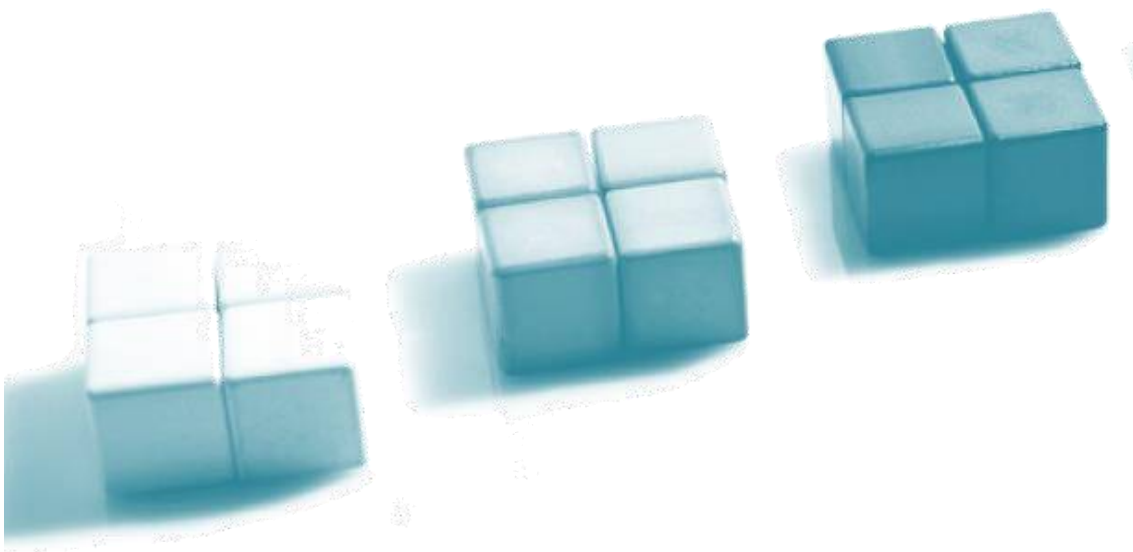
Većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne karakteristike (ili pak njihovo odsustvo) zbog kojih su specifične (Ross, 1999: 13–15). Ove razlike opisuju se kao *nematerijalnost*, *neodvojivost*, *heterogenost*, *prolaznost* (Hoffman and Bateson, 1997: 22–24). U sljedećoj tabeli daje se njihov pregled (Zeithaml et al., 1992: 50).

KARAKTERISTIKE	EFEKT / PROBLEMI
<p>Nematerijalnost: Prepoznatljiva karakteristika usluga zbog koje se one ne mogu dodirnuti ili opipati kako je moguće za fizičku robu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usluge se ne mogu skladištiti 2. Usluge se ne mogu zaštititi u vidu patenta 3. Usluge nije lako izložiti ili ih komunicirati 4. Teško je odrediti njihovu cijenu
<p>Neodvojivost: Prepoznatljiva karakteristika usluga koja oslikava međusobnu povezanost između pružaoce usluge, korisnika koji ih koristi u primanju usluge i drugih korisnika koji dijele iskustvo date usluge</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korisnik učestvuje u proizvodnji 2. Drugi korisnici učestvuju u proizvodnji 3. Teško je postići i centraliziranu masovnu proizvodnju usluga
<p>Heterogenost: Prepoznatljiva karakteristika usluga kojom se odražava razlika u konzistentnosti od jedne uslužne transakcije do druge</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standardizacija i kontrola kvaliteta teško se postižu
<p>Prolaznost: Prepoznatljiva karakteristika usluga u smislu da se ne mogu sačuvati, njihov neiskorišteni kapacitet ne može se pohraniti u rezervu niti se mogu praviti zalihe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usluge ne mogu biti na zalihama

Bavljenjem ovim specifičnim karakteristikama možemo utvrditi koje komponente kvaliteta usluga određuju zadovoljstvo, što ćemo prezentirati u sljedećem dijelu ove publikacije.

Drugo poglavlje

Razumijevanje zadovoljstva korisnika



Uvod

Razumijevanje i mjerenje zadovoljstva ključno je važno. Zadovoljstvo je široko prihvaćen koncept, uprkos istinskim teškoćama u njegovom mjerenju i u tumačenju uobičajenih pristupa njegovoj procjeni. Najčešći pristup je korištenje anketa o općem zadovoljstvu, koje se provode svakih nekoliko godina i koje su osmišljene da prate promjene tokom vremena. U četvrtom dijelu opisat ćemo i druge pristupe. No, postoje određene poteškoće vezane za sam koncept zadovoljstva (Communities Scotland, 2006: 20).

Ono nije statično, nego se mijenja s vremenom; nova iskustva i nivo svijesti mijenjaju potencijalne nivoe zadovoljstva koji se mogu postići.

Ono je najčešće složeno i rezultat mješavine raznih iskustava prije, tokom ili nakon trenutka u kojem se mjeri.

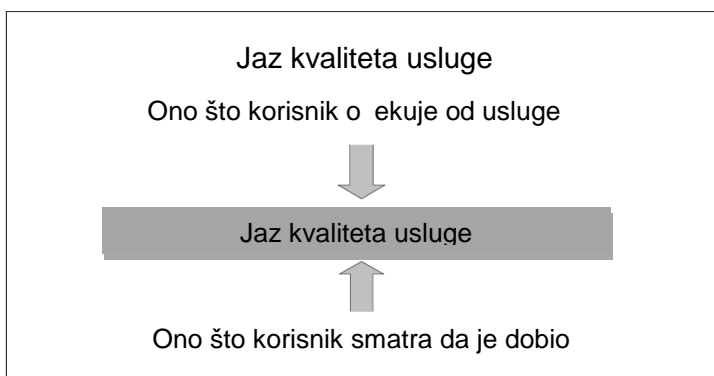
Ono se događa u društvenom kontekstu koji varira i mijenja se i koji može biti nepredvidiv ili neizreciv za korisnika usluge.

Nekada je teško objasniti razloge za zadovoljstvo, naročito kada se razmatraju manje opipljivi aspekti usluga.

Nekada je lakše objasniti razloge za nezadovoljstvo, naročito u vanrednoj situaciji.

Ako se ne razumiju uzroci zadovoljstva, postoji opasnost da "dobar rezultat" shvatimo kao razlog da ništa ne mijenjamo, koristeći ga kao alat za odnose s javnošću.

Da bi se moglo bolje sagledati zadovoljstvo, u ovom dijelu opisujemo neke njegove ključne elemente. Model koji stoji u osnovi pristupa zadovoljstvu jeste diskonfirmacijska teorija, koja sugerira da je zadovoljstvo korisnika nekom uslugom povezano s veličinom diskonfirmacijskog iskustva; gdje je diskonfirmacija povezana s prvobitnim očekivanjima osobe.³ Ako iskustvo s datom uslugom uveliko premašuje očekivanja koja su klijenti imali od usluge, onda će zadovoljstvo biti veliko, i obratno. U literaturi vezanoj za kvalitet usluge percepcije o pruženoj usluzi mjere se odvojeno od očekivanja korisnika, a jaz između ova dva, P(ercepcije) i O(čekivanja), predstavlja mjeru kvaliteta usluge i utvrđuje nivo zadovoljstva.



1. Uloga očekivanja i percepcija

Očekivanja imaju ključni utjecaj na zadovoljstvo uslugom, a ona se utvrđuju uz pomoć veoma širokog raspona faktora. Može se reći da je taj raspon utjecaja na očekivanja čak i veći za javne usluge.

1.1. Kako se formiraju očekivanja?

S obzirom na ključni značaj očekivanja, važno je razumjeti kako se ona formiraju (Quality Accounts Commission, 1999). Osnovni ključni faktori za koje se uobičajeno smatra da utječu na očekivanja opisuju se kao:

Lične potrebe – Svaki klijent ili korisnik date usluge ima nešto što smatra skupom ključnih ličnih potreba za koje očekuje da ih usluga zadovolji. One variraju od usluge do usluge i od korisnika do korisnika. Jasno razumijevanje ovih potreba neophodno je da bi se osmislila odgovarajuća usluga.

Prijašnje iskustvo – Mnogi su se ranije susretali s uslugom. Njihovo ranije iskustvo djelimično utječe na njihova buduća očekivanja od date usluge. To može uključivati njihovo ranije iskustvo s konkretnom uslugom, ali i s drugim uslugama – za javne usluge, na očekivanja utječe i iskustvo sa sličnim privatnim uslugama.

³ Zapravo, postoje razni drugi na čini koje se definiraju očekivanja, naprimjer, minimalni/dopustivi/prihvatljivi nivoi usluge i zasluženi (nivo ispunjena baziran na vremenu, naporima i/ili novcu koji je uloženi).

Promocija od usta do usta – O ekivanja se oblikuju i uz pomoć komunikacija iz drugih izvora, a ne samo od pružaoca usluga. To može uključivati porodicu, prijatelje i kolege, ali i šire, medije i druge organizacije, kao što su revizorske kuće.

Eksplícitna komunikacija vezana za uslugu – Izjave uposlenika ili navodi na lecima ili drugim promotivnim materijalima mogu imati direktan utjecaj na o ekivanja. Dobri primjeri su potrošačke povelje, što se može prezentirati u četvrtom dijelu ove publikacije.

Implicitna komunikacija vezana za uslugu – To uključuje faktore kao što je fizički izgled zgrada; npr., renovacija može dovesti do toga da korisnik očekuje da ostali aspekti usluge budu kvalitetniji.

Utjecaj imidža brenda ili reputacije usluge (koji se pokriva navedenom promocijom “od usta do usta”) na o ekivanja smatra se ključnim u istavom nizu studija o javnom i privatnom sektoru. Ovo se čini vrlo bitnim za javne usluge, iz dva osnovna razloga. Prvo, smatra se da se zbog nedostatka detaljnih informacija o uslugama konkurenata ili alternativama važnost imidža povećava. Zbog toga je vjerovatno ovaj faktor bitan ključni aspekt stava o mnogim javnim uslugama, s obzirom na generalno skloniji izbor i ograničena mjerila koja su na raspolaganju korisnicima.

Osim toga, vjerovatno je da je dijapazon utjecaja na imidž javnih usluga nešto veći nego što je slučaj kod privatnih usluga. Naime, smatra se da na o ekivanja od javnih usluga mogu utjecati stavovi vlade i političara. Naprimjer, neki tvrde da “...razlika između politike, vlade i javne službe može biti pomalo zamagljena u slučaju mnogih” (Dinsdale and Marsden, 1999), stoga “percepcija javnosti o iskrenosti i poštenju njihove vlade utječe na njihovu procjenu usluga koje primaju od ovih institucija” (Dinsdale and Marsden, 1999).

Na o ekivanja od javnih usluga utječu ne samo direktne komunikacije od same službe, ili čak ono što mediji kažu o samoj usluzi, nego i reputacija vlade kao cjeline.

Općenito se smatra da utjecaj ovog faktora može biti dosta mali kad se postavljaju pitanja o veoma specifičnim elementima usluge, ali je vjerovatno da je on velik u općenitijim procjenama. To se pokazalo u

više studija. Općenitije procjene javnih usluga rezultiraju stereotipnim, kritičnim odgovorima – pod utjecajem negativnih konotacija o velikim, neefikasnim državnim aparatima. Međutim, što su pitanja konkretnija, to se percepcije čine pozitivnijim (The Prime Minister’s Office of Public Service Reform, 2002). Također, kada su u jednoj kanadskoj studiji istraživači uporedili ukupnu ocjenu javnih usluga s privatnim uslugama, stavovi o javnim uslugama bili su manje pozitivni. No to je bilo mnogo manje vidljivo kada se od ispitanika tražilo da uporede konkretne javne i privatne usluge (Bachelet and Brookes, 1995). U

četvrtom dijelu, belgijski slučaj flamanske javne uprave opisuje model koji oni koriste za rješavanje tog pitanja.



Također možemo tvrditi da je, naročito u kontekstu javnih usluga, poželjno uključiti *li ne vrijednosti ili uvjerenja* kao jedan od utjecaja na o ekivanja, nezavisno od ostalih faktora koji su uključeni u model. To se odnosi na ono što ljudi smatraju da je uloga javnih usluga: uvažavanje njihove dvojne uloge kao klijenata i građana.

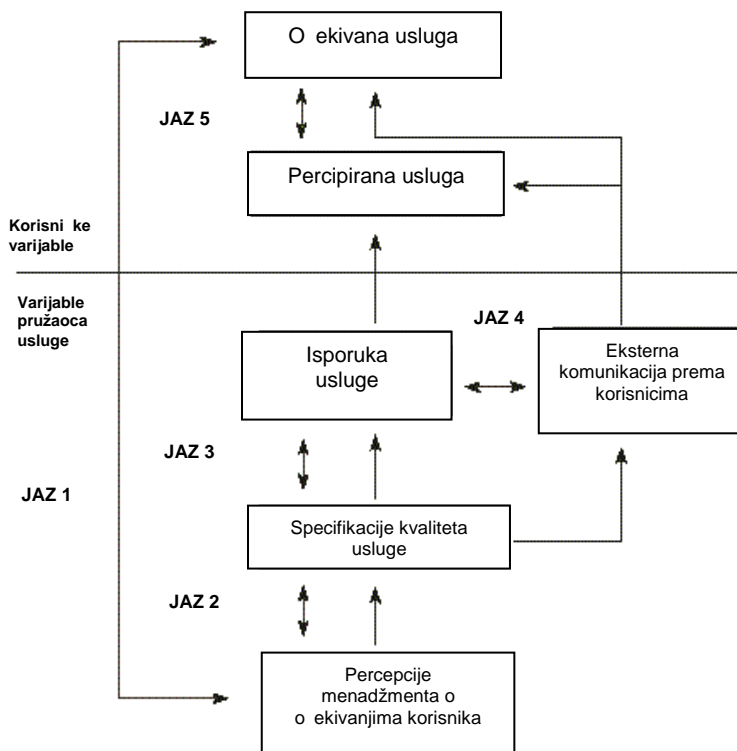
Za ovaj sveukupni model ključnih faktora koji utječu na o ekivanja od javnih usluga (vidi gore) široko je prihvaćeno da su priroda i utjecaj svakog od ovih faktora različiti za različite korisnike i usluge. Ovo nije još jedna determinanta o ekivanja kao one prethodno navedene, no ključno je da se to shvati kada se

prave pore enja me u javnim uslugama: za neke e usluge najvjerojatnije najve i utjecaj na nivou o ekivanja imati priroda korisni ke grupe koja se opslužuje.

1.2. Percepcija i model Servqual⁴

Kako je opisano, model Servqual (Service Quality / kvalitet usluga) polazi od osnovnog jaza izme u P(ercepcija) i O(ekivanja). Servqual predstavlja alat za mjerenje kvaliteta usluge koji procjenjuje percepcije i o ekivanja od usluge kroz itav raspon razli itih karakteristika usluge. Uz pomo Servquala može se analizirati taj jaz izme u o ekivanja i percepcija, kao pomo menadžerima da utvrde kamo je najbolje usmjeriti resurse i kako odrediti prioritete za poboljšanja.

Ispitivanja op eg zadovoljstva op enito se fokusiraju na percepcije korisnika o uslugama koje trenutno dobijaju, ali ne i na njihova o ekivanja. Obim u kojem data usluga zadovoljava korisni ke potrebe ili ispunjava o ekivanja jedan je od mjerila kvaliteta usluge. injenica da se esto malo zna o korisni kim o ekivanjima otežava tuma enje ocjena koje su proizišle iz ispitivanja zadovoljstva. Servqual je osmišljen kao mjerni instrument. Mjernim aspektom detaljnije emo se pozabaviti u drugom dijelu teksta. U ovom kontekstu, zanimljiv je model koji stoji iza metodologije Servquala. Model Servqual poznat je i kao "model jaza". Analiziraju i etiri osnovna jaza, dobija se uvid u kona ni jaz izme u percepcija i o ekivanja (jaz 5).



Prvi jaz: O ekivanja korisnika naspram percepcija menadžmenta – kao rezultat nepostojanja orijentacije na marketinška istraživanja, neadekvatne komunikacije prema gore i previše nivoa upravljanja.

Drugi jaz: Percepcije menadžmenta naspram specifikacija usluga – kao rezultat nedovoljne predanosti kvalitetu usluga, percepcije neizvodivosti, neadekvatne standardizacije zadataka i odsustva postavljenih ciljeva.

Tre i jaz: Specifikacije usluge naspram isporuke usluge – kao rezultat nedefiniranosti i sukoba uloga, loše kompatibilnosti izme u uposlenika i posla, loše kompatibilnosti izme u tehnologije i posla, neadekvatnih sistema supervizorske kontrole, nedostatka percipirane kontrole i nedostatka timskog rada.

etvrti jaz: Isporuka usluga naspram eksterne komunikacije – kao rezultat neadekvatne horizontalne komunikacije i sklonosti pretjeranim obe anjima.

⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-450.

Peti jaz: Nesklad izme u korisni kih o ekivanja i njihovih percepcija o isporu enoj usluzi – kao rezultat utjecaja koji su nastali na strani korisnika i nedostataka (jazova) na strani pružaoca usluge. U ovom slu aju, na korisni ka o ekivanja utje e kombinacija li nih potreba, promocije od usta do usta i prijašnjih iskustava s uslugom.

Servqual je istraživa ki alat koji kalkuliira “bodovnu vrijednost jaza”, kako bi izmjerio razliku izme u o ekivanja i percepcija za razli ite aspekte usluga. Pruža korisnu strukturu za razmišljanje o tome koji aspekti usluge utje u na kvalitet. Elementi pristupa SERVQUAL još se javljaju u velikom broju studija o zadovoljstvu korisnika, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, a, kada se pravilno primjenjuje, može pružiti dosta korisna opažanja.

Zanimljiva ilustracija bavljenja percepcijama i o ekivanjima kod mjerenja zadovoljstva prikazana je u studiji slu aja policijskih snaga Švedske.

SLU AJ: Indeks kvaliteta u policijskim snagama (Švedska)

Švedska policija ima vrlo dugu tradiciju provo enja i razvijanja novih vidova provjeravanja aktivnosti i inicijativa za pove anje kvaliteta, akumuliraju i svoja iskustva s razli itim alatima: *Balanced Scorecard*, švedska nagrada za kvalitet, ispitivanje gra ana, tehnike za stvaranje dijaloga s javnoš u, procjena motiviranosti uposlenika kroz indikatore rezultata, vodstvo i upravljanje kroz dijalog, razvijanje organizacije koja u i i stalno poboljšanje, Švedski indeks kvaliteta, eksperimenti s e-u enjem, postavljanje referentnih standarda, radni ciljevi u organizacijama sa složenim operacijama, me unarodna pore enja, eksperimenti s CAF-om (Zajedni ki okvir procjene) te metoda savjeta za pove anu participaciju. I u tom smislu su policijske snage vrlo dobro napredovale.

Veliki izazov kad je u pitanju perspektiva gra anina jeste da se pove a utjecaj javnosti i razviju sofisticirane policijske aktivnosti okrenute gra anima unutar granica sigurnosti.

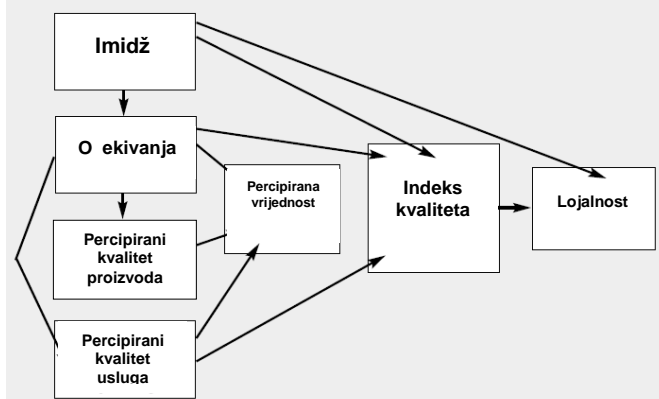
Tehnike za stvaranje interaktivnog dijaloga mogu pružiti dodatne informacije, naprimjer, korištenjem panela i drugih foruma. Još jedan instrument je alat koji je baziran na Švedskom indeksu kvaliteta i adaptiran za policijske snage.

Indeks kvaliteta je analiti ki sistem na bazi modela za pripremanje, obra ivanje i prezentiranje informacija o kvalitetu, kako ga percipiraju stvarni korisnici (tužioc). Dakle, u potpunosti je baziran na procjenama tih lica, na li nom iskustvu i, samim tim, na stvarnim policijskim postupcima. Ovaj model ima ambiciju da proizvede izjave o kauzalnoj vezi izme u razli itih simultanih tehnika procjene. Model se može koristiti za pore enja tokom vremena, izme u policijskih jedinica, izme u razli itih geografskih podru ja ili društvenih grupa te za konkretna me unarodna pore enja.

Visok nivo lojalnosti jedan je od najvažnijih indikatora da neka organizacija funkcionira veoma dobro. Budu i da je zadovoljstvo korisnika direktno povezano s lojalnoš u, o ito je da mjerenje zadovoljstva bez uzimanja u obzir lojalnosti, i obratno, ne bi dalo prave rezultate.

Upitnik uklju uje bodovana pitanja o reputaciji policije u društvu, o ekivanjima kada se prijave kriminalne aktivnosti, o ekivanjima u pogledu nivoa usluge i predanosti uposlenika, percipiranom kvalitetu procesuiranja predmeta, percipiranom kvalitetu usluge i predanosti policije, op em zadovoljstvu, zadovoljstvu u odnosu na o ekivanja, ekonomi nosti, lojalnosti i pritužbama. Skala od 1–10 koristi se konzistentno, rezultati se zatim transformiraju u indeks, gdje nula ozna ava slu aj kada bi svi ispitanici odgovorili na sva pitanja s brojem '1', a 100 ozna ava slu aj kada bi svi ispitanici sva pitanja ocijenili s brojem '10'. Tipi ne vrijednosti, do kojih se došlo u hiljadama studija, spadaju u interval indeksa od 60 do 80.

Švedski indeks kvaliteta – SQI



2. Dimenzije i determinante kvaliteta usluge i zadovoljstva uslugom

Kao što je slu aj s navedenim modelima za mjerenje zadovoljstva i utvr ivanje prioriteta, i ovdje postoje razli ite konstrukcije uslužnih faktora koji imaju najvažniji utjecaj na percipiranje date usluge. Po injemo s faktorima koji su osnova za pristup SERVQUAL, prije sagledavanja na ina za njegovo daljnje rafiniranje i nekih alternativnih pristupa.

2.1. Determinante kvaliteta u modelu Servqual

U literaturi o kvalitetu usluga obično se nastoje kategorizirati faktori koji utječu na formiranje stava prema datoj usluzi na više različitih nivoa. Na najvišem nivou, u pitanju je mali broj *dimenzija* kvaliteta usluge. One se mogu dalje razložiti na veći i skup *faktora* ili *determinanti* kvaliteta usluge, koji se onda preformuliraju u pitanja za mjerenje u vidu strukturiranog upitnika.

U prvobitnom konceptu instrumenta Servqual opisano je deset determinanti kvaliteta usluge. Ovdje ih iznosimo i dajemo primjere (Accounts Commission, 1999).

Determinante kvaliteta usluge	Primjeri
Pristup Lakoća i pogodnost pristupanja usluzi	Uredi u kvartovima; uredi tipa "sve na jednom mjestu"; povoljno radno vrijeme; otvorene telefonske linije 24 sata na dan; pristup internetu
Komunikacija Stalno informiranje klijenata na jeziku koji razumiju; slušanje klijenata	Pamfleti i brošure na jednostavnom jeziku; informativni materijal koji je skrojen prema potrebama pojedinih grupa (etničke manjine, lica koja imaju poteškoće s vidom itd.); sistem za sugestije i pritužbe
Kompetentnost Posjedovanje vještina i znanja za pružanje date usluge	Svi zaposlenici znaju i mogu raditi svoj posao
Ljubaznost Učtivost, poštovanje, uvažavanje, srdačnost zaposlenika na svim nivoima	Zaposlenici se ponašaju učtivo i prijatno
Kredibilitet Vjerodostojnost, reputacija i imidž	Reputacija date usluge u široj zajednici; zaposlenici kod klijenata izazivaju osjećaj povjerenja
Pouzdanost Pružanje dosljedne, uredne i postojane usluge; isporuka usluge koja je obaveznost	Standardi koji su definirani u lokalnim uslužnim poveljama; urednost evidencije; urednost rada za lokalne poreze; obavljanje posla dobro otporivo; ispunjavanje obaveznosti i rokova
Susretljivost Biti voljan i spreman pružiti uslugu kad je potrebna	Rješavanje problema brzo; zakazivanje sastanaka
Sigurnost Fizička sigurnost; finansijska sigurnost; povjerljivost	Pružanje usluga na siguran i pouzdan način
Opipljivi aspekti Fizički aspekti date usluge, kao što su oprema, prostorije, izgled zaposlenika	Moderna oprema i prostorije; uniforme zaposlenika
Razumijevanje klijenta Poznavanje potreba pojedinih klijenata; prepoznavanje stalnih klijenata	Prekrajanje usluga kada je to izvodivo kako bi se zadovoljile individualne potrebe

Nakon dosta istraživanja, ovih deset determinanti pretvoreno je u pet; naknadne analize pokazale su da su neke od njih vrlo blisko povezane. Tih pet determinanti su:

Dimenzija	Opis
Opipljivi aspekti	Prostorije i raspoloživa oprema, izgled zaposlenika, je li lako razumjeti informativne materijale...
Pouzdanost	Obavljanje obaveznosti usluge postojano i uredno
Susretljivost	Pomaganje klijentima i pružanje promptne usluge
Sigurnost	Pobuvljanje povjerenja i pouzdanja
Empatija	Pružanje brižljive i individualne usluge klijentima

Ovih pet dimenzija prevedeno je u dvadeset dva pitanja koja mjere i percepcije i o ekivanja (Zeithaml et al., 1990: 175-186).

1. Oprema kompanija X moderno izgleda.
2. Prostorije u kompaniji X su dopadljive.
3. Uposlenici u kompaniji X izgledaju pristojno.
4. Materijali u vezi s uslugom (kao što su pamfleti ili izjave) dopadljivo izgledaju u kompaniji X.
5. Kad kompanija X obe a uraditi nešto do odre enog roka, to i uradi.
6. Kad imate neki problem, kompanija X pokaže iskreno zanimanje da ga riješi.
7. Kompanija X obavi uslugu kako treba otprve.
8. Kompanija X obavi svoju uslugu kad je obe ala da e to uraditi.
9. Kompanija X insistira na evidenciji bez greški.
10. Uposlenici u kompaniji X vam kažu kad e ta no usluga biti izvršena.
11. Uposlenici u kompaniji X vam pružaju promptnu uslugu.
12. Uposlenici u kompaniji X uvijek su spremni da vam pomognu.
13. Uposlenici u kompaniji X nikad nisu toliko zauzeti da ne bi odgovorili na vaše zahtjeve.
14. Ponašanje uposlenika u kompaniji X ulijeva vam povjerenje.
15. Osje ate se sigurno kada obavljate transakcije s kompanijom X.
16. Uposlenici u kompaniji X uvijek su ljubazni prema vama.
17. Uposlenici u kompaniji X znaju odgovore na vaša pitanja.
18. Kompanija X posve uje vam individualnu pažnju.
19. Radno vrijeme kompanije X odgovara svim njenim klijentima.
20. Uposlenici kompanije X posve uju vam li nu pažnju.
21. Kompanija X vodi ra una o onome što je najbolje za vas.
22. Uposlenici u kompaniji X razumiju vaše specifi ne potrebe.

Stavke 1–4:	<i>opipljivi aspekti</i>
Stavke 5–9:	<i>pouzdanost</i>
Stavke 10–13:	<i>susretljivost</i>
Stavke 14–17:	<i>sigurnost</i>
Stavke 18–22:	<i>empatija</i>

Vo ene su brojne rasprave o sveobuhvatnosti i prikladnosti ovih dimenzija za razli ite vrste usluga. Naro ito je vrijedno spomenuti jedan dodatak: dimenziju popravka (kako se usluge nose s popravljanim situacijama kada stvari krenu naopako). To mnogi smatraju posebnim propustom na ovoj listi, pa je ova dimenzija od tada dodana u mnogim pristupima.

2.2. Ostale dimenzije i determinante

Kako je navedeno, dimenzije i faktori kvaliteta usluga predmet su brojnih istraživanja za itav niz javnih i privatnih usluga – i skoro sve pojedina ne studije uklju uju odre ene izmjene ili dodatke, kako bi oslikali konkretnu uslugu koja se istražuje. Stoga možda ne bi bilo produktivno da pokušamo ovdje napraviti odre eni sveobuhvatni pristup. No vrijedi iznijeti listu osamnaest determinanti kvaliteta koju je napravio Johnston (1995) na osnovu studije u bankarskom sektoru, koja se esto smatra korisnijom i sveobuhvatnijom od SERVQUAL-ove liste:

Pristup: fizi ka pristupa nost uslužne lokacije, uklju uju i i lako u snalaženja u uslužnom okruženju i jasnu usmjerenost.

Estetski dojam: obim u kojem su komponente uslužnog paketa prijatne ili zadovoljavaju e za klijenta, uklju uju i ne samo izgled nego i ambijent uslužnog okruženja, izgled i prezentabilnost uslužnog objekta, robe i uposlenika.

Pažljivost / spremnost na pomo : obim u kojem data služba, naro ito uposlenici koji su u kontaktu s klijentima, pružaju pomo klijentu ili ostavljaju utisak da se zanimaju za klijenta i pokazuju spremnost da ga usluže.

Dostupnost: raspoloživost uslužnog objekta, uposlenika i robe za klijenta. U slu aju uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, to zna i ne samo omjer uposlenika/klijenata nego i koli inu vremena koju svaki uposlenik ima na raspolaganju da provede sa svakim klijentom. U slu aju robe, raspoloživost uklju uje i koli inu i raspon proizvoda koji su na raspolaganju klijentu.

Brižnost: briga, uvažavanje, simpatija i strpljenje koji se iskazuju klijentu. To uklju uje i obim u kojem data usluga umiruje klijenta i ini ga da se osje a ugodno, emocionalno (a ne fizi ki).

Isto a/urednost: isto a te uredan i sre en izgled materijalnih komponenti uslužnog paketa, uklju uju i i uslužno okruženje, prostorije, robu i uposlenike koji imaju kontakt s klijentima.

Komfor: fizi ki komfor uslužnog okruženja i prostorija.

Privrženost: o ita predanost radu uposlenika, uklju uju i i njihov ponos i zadovoljstvo koje osje aju prema svom poslu, njihova marljivost i temeljitost.

Komunikacija: sposobnost pružaoca date usluge da komunicira s klijentom na na in koji on razumije. To uklju uje i jasno u, sveobuhvatnost i ta nost, ne samo usmenih nego i pismenih informacija koje se prenesu klijentu, te sposobnost uposlenika da slušaju i da razumiju klijenta.

Kompetentnost: vještina, stru nost i profesionalnost kojom se usluga izvršava. To uklju uje i provo enje korektnih procedura, korektno izvršenje klijentovih instrukcija, stepen znanja o proizvodu odnosno usluzi koji pokazuju uposlenici koji imaju kontakt s klijentima, prezentiranje robe, dobre savjete i, generalno, sposobnost da se dobro radi posao.

Pristojnost: u tivost, poštovanje i pristojnost koja se iskazuje uslugom, obi no od strane uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, u postupanju s klijentom i njegovom/njenom imovinom. To uklju uje i sposobnost uposlenika da u datim situacijama ne budu nametljivi i da se drže po strani.

Fleksibilnost: spremnost i sposobnost uslužnog radnika da izmijeni ili promijeni samu prirodu date usluge ili proizvoda kako bi odgovorila potrebama odre enog klijenta.

Srda nost: toplina i li na (a ne fizi ka) pristupa nost pružaoca usluga, naro ito uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, uklju uju i i vedar stav i sposobnost da se klijent osje a dobrodošlim.

Funkcionalnost: upotrebljivost i pogodnost za datu namjenu ili "kvalitet proizvoda" uslužnog objekta i robe.

Integritet: poštenje, pravi nost, pravednost i povjerenje koje se iskazuje klijentu od strane uslužne organizacije.

Pouzdanost: pouzdanost i dosljednost na nivou izvedbe (engl. performance) uslužnog objekta, robe i uposlenika. To uklju uje i isporuku usluge na vrijeme te sposobnost da se drže dogovora koji sklope s klijentima.

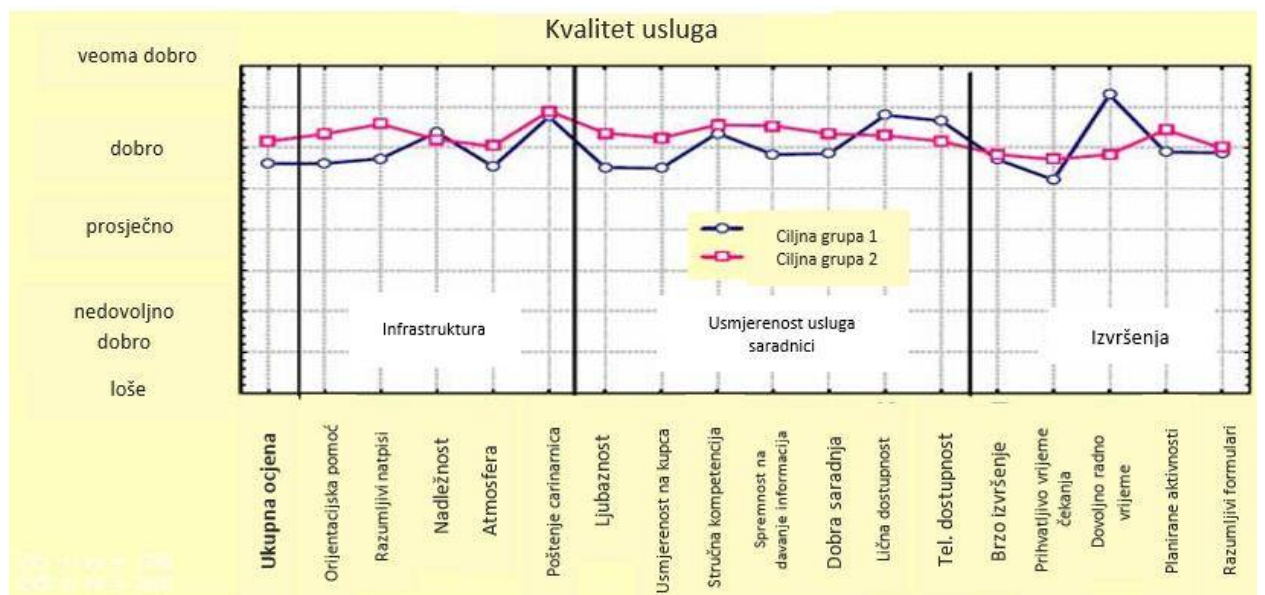
Susretljivost: brzina i blagovremenost isporuke usluge. To uklju uje i brzinu obrade zahtjeva te sposobnost pružaoca usluga da promptno odgovori na zahtjeve korisnika, uz minimalno vrijeme koje se provede u ekanju ili stajanju u redu.

Sigurnost: li na sigurnost klijenta i njegove/njene imovine dok u estvuje u uslužnom procesu ili se koristi njime. To uklju uje i uvanje povjerljivosti.

2.3. Važnost faktora

Uloženo je dosta marljivog rada kako bi se utvrdilo koji su faktori usluge najvažniji kod utvr ivanja ukupnog zadovoljstva. To je vjerovatno najbliže što možemo pri i nekom op enitom skupu faktora. Sasvim je vjerovatno da relativna važnost svakog faktora op enito odražava rezultate drugih studija, a ini se da se faktori vezani za pouzdanost i susretljivost naj eš e javljaju kao klju ni. Kona na lista determinanti i pitanja za neku pojedina nu uslugu trebali bi po eti od njih i koristiti itav niz kvalitativnih i drugih pristupa kako bi osigurali da se uzmu u obzir specifi na obilježja date usluge. Valja napomenuti da je za mnoge javne usluge možda klju no izmjeriti napor koji korisnik mora uložiti da bi ostvario svoje ciljeve. Tako er je važno uklju iti mjere koje utvr uju prirodu korištenja datih usluga, budu i da takvo što vjerovatno modificira istaknutost faktora.

Austrijski slu aj porezne uprave pokazuje razlike u važnosti pojedinih faktora kvaliteta usluga me u razli itim grupama klijenata.



Kako bi uvela info-centar koji pomaže korisnicima da se pravilno orijentiraju na ulazu u upravu, porezna uprava trebala je prvo saznati kakva su o ekivanja od njihove usluge i njene isporuke. Ne dolaze svi klijenti s istim pitanjima i o ekivanjima. Tako je austrijska porezna uprava izdvojila razli ite ciljane grupe koje e im dati uvid u pojedine elemente kvaliteta usluge:

- ra unovo e;
- mala i srednja preduze a (SME) koja imaju direktan kontakt s poreznom službom;
- gra ani s odre enom vrstom iskustva s poreznom službom (dodatni kriterij je u estalost kontakta).

Ove razli ite grupe anketirane su na razli ite na ine: ra unovo e putem internetske ankete; gra ani i SME ispitivani su uz pomo izlaznih anketa kada napuštaju zgradu nakon što dobiju neku posebnu uslugu; razgovorom licem u lice te procesom odabira.

Grafi ki prikaz pokreta a kvaliteta pokazuje da svaka ciljana grupa smatra razli ite aspekte kvaliteta usluge više ili manje važnim.

Sve u svemu, studije koje su istraživa i provodili koriste i pristup SERVQUAL pokazale su da je najvažnija dimenzija *pouzdanost*, iza koje slijedi susretljivost, sigurnost i empatija, dok su opipljivi aspekti bili najmanje važni.

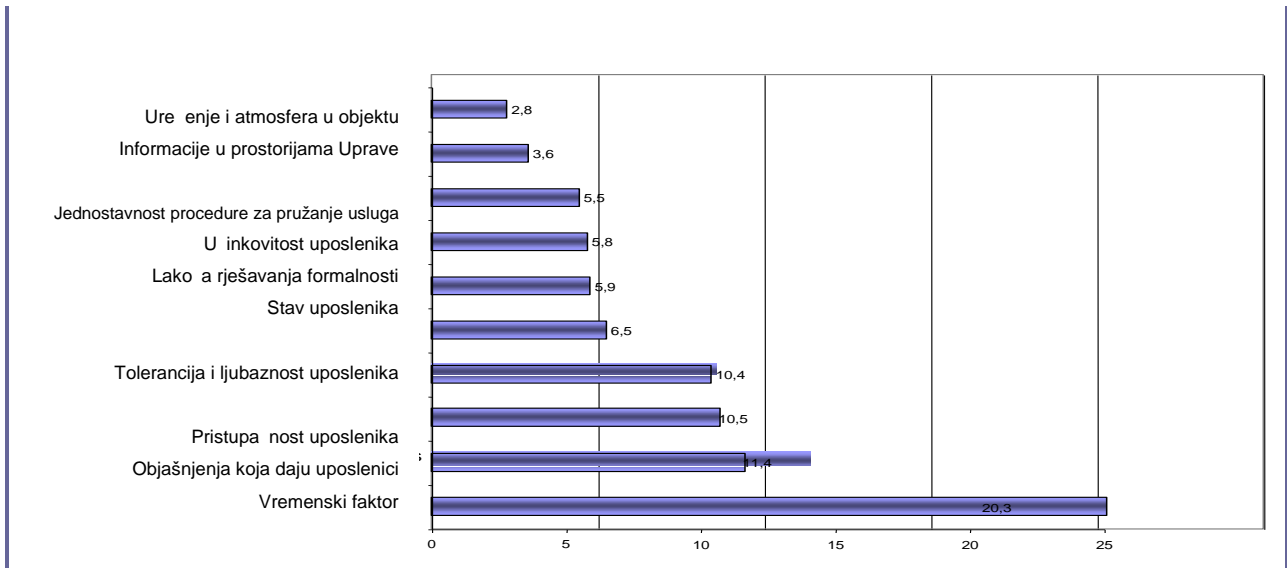
Koriste i druga iju konstrukciju, jedna kanadska studija o uslugama u javnom sektoru utvrdila je pet dimenzija koje su posebno važne – blagovremenost, pristupa nost, pouzdanost, susretljivost i trošak. Posebno su identificirana dva klju na faktora: *broj kontakata* koji je potreban i *vrijeme* koje je potrebno da se završi itava stvar s uslugom (Dinsdale and Marsden, 1999). Njihova važnost o ituje se u kvalitativnoj studiji, me u klijentima Agencije za socijalne beneficije u Velikoj Britaniji, gdje se koli ina kontakata sa službom smatra jednim od klju nih determinanti zadovoljstva (Elam and Ritchie, 1997). Minimalan kontakt, ili “gnjavaža” s Agencijom za socijalne beneficije esto se izjedna ava s dobrom uslugom. Kontakt podrazumijeva troškove, napor ili izazov za klijenta i može se posmatrati kao nedostatak zalaganja ili efikasnosti na strani službe.

Latvijski slu aj ilustrira mjerenje razli itih determinanti kvaliteta usluge za potrebe uprave za sigurnost cestovnog saobra aja.

SLU AJ: Mjerenje zadovoljstva u upravi za sigurnost cestovnog saobra aja (Latvija)

Uprava za sigurnost cestovnog saobra aja bavi se registracijom vozila, voza kim ispitima i izdavanjem voza kih dozvola, redovnim tehni kim pregledima, kontrolom sigurnosti na cestama te održavanjem Državnog registra vozila i voza a.

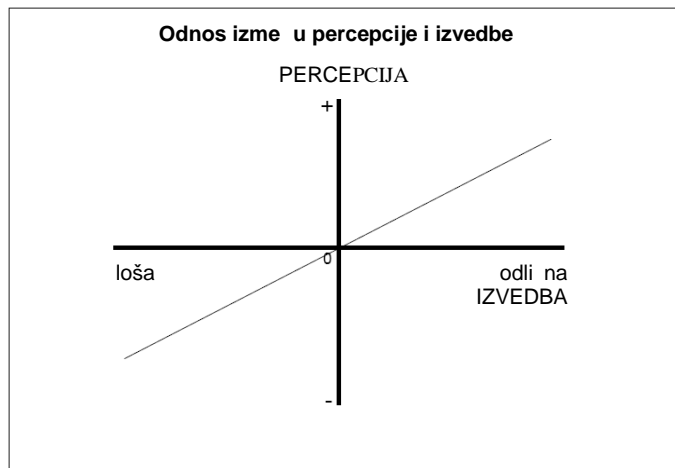
Mjerenja zadovoljstva provode se u redovno i fokusiraju se na razli ite elemente isporuke usluga. Takvi parametri su radno vrijeme, vremenski faktor (potrošnja vremena) primanja date usluge, kvalificiranost uposlenika, rizici itd.



3. Utjecaj faktora

U prethodnim segmentima naglašeni su neki od glavnih elemenata ključnih modela o tome kako je zadovoljstvo povezano s nivoom izvedbe i koji su faktori ključni prioriteta za poboljšanja. Kada se utvrde prioriteta, također je korisno detaljnije razmotriti kako promjene na nivou izvedbe pojedinih faktora mogu utjecati na percepcije.

Raniji modeli izveli su jednostavan linearni odnos između izvedbe i percepcije, gdje svaki porast na nivou izvedbe (bilo kojeg identificiranog faktora) dovodi do povećanja porasta u percepcijama kvaliteta usluga i obratno (Johnston and Heineke, 1998). Ovaj grafikon to prikazuje.



Međutim, ovo je previše pojednostavljeno, pa tako brojni istraživači sugeriraju da faktore treba podijeliti na različite vrste, prema prirodi njihovog utjecaja. Postoje dvije osnovne teorije o tome kako utjecaji variraju (Johnston and Heineke, 1998).

3.1. Vrsta faktora kvaliteta

Faktori kvaliteta podijeljeni su na četiri osnovne kategorije:

Stvaraoci nezadovoljstva (ili higijenski faktori) – O njima možemo razmišljati kao da postoje na dva nivoa: neadekvatnost i adekvatnost. Ako se ti faktori percipiraju kao neadekvatni, onda nastaje nezadovoljstvo; ali dalje povećanje nivoa izvedbe iznad adekvatnosti nema puno efekta na percepcije. Primjer koji je dat je viljuška u restoranu s malom količinom hrane na njoj; prisustvo prljave viljuške klijente je vjerojatno u početku nezadovoljnim, ali vrlo ista viljuška vjerojatno neće doprinijeti većem zadovoljstvu.

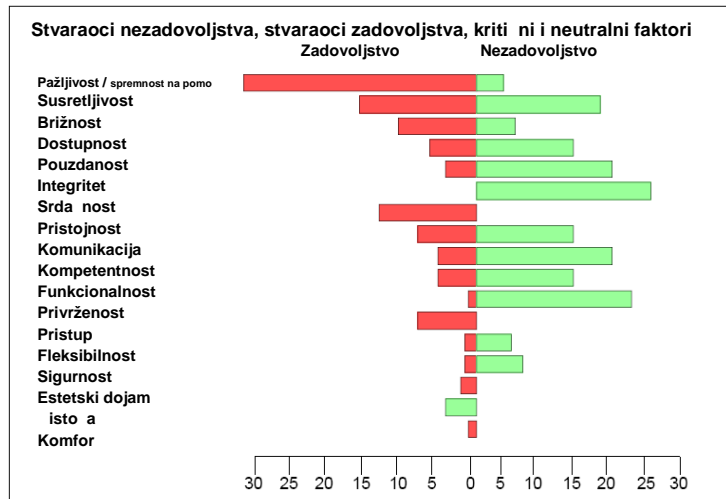
Stvaraoci zadovoljstva (ili pojačavajući faktori) – To su faktori koji, kada se poboljšaju iznad adekvatnosti, imaju pozitivan efekt na percepcije. Međutim, kada ti faktori nisu prisutni ili se loše izvode, oni ne smanjuju utiske o kvalitetu usluge. Dati primjer je da, ako vas se konobar ne sjeti

od vaše prošle posjete restoranu, vjerovatno ne ete biti nezadovoljni, ali ako vas se sjeti i još se sjeti vašeg omiljenog vina, vjerovatno ete biti oduševljeni.

Kritični (ili faktori s dvostrukim pragom) – to su faktori koji mogu biti i zadovoljavaju i i nezadovoljavaju i. Naprimjer, susretljivost se esto smatra kritičnim faktorom; brza posluga vašeg konobara može oduševiti, a spora posluga može dovesti do nezadovoljstva.

Neutralni – Oni su najmanje osjetljivi na promjene u nivou izvedbe.

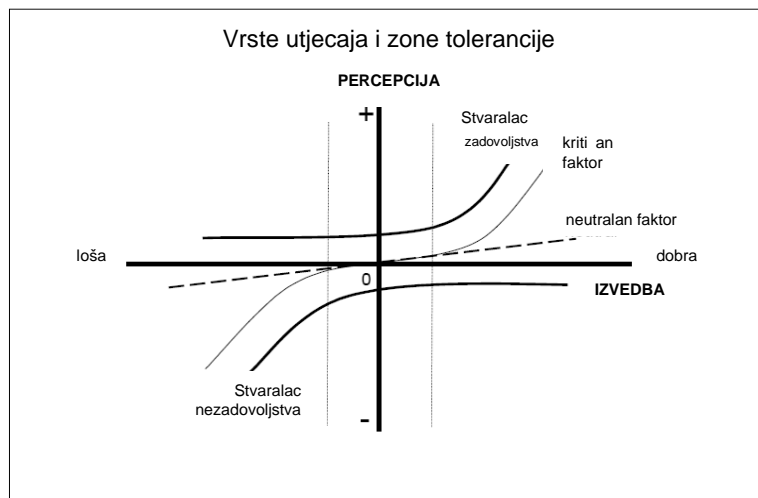
Ovaj grafikon iz Johnsonove studije u bankovnom sektoru koja je ranije spomenuta ilustrira kako se faktori mogu klasificirati prema njihovom utjecaju. Ovdje je prikazana klasifikacija odgovora iz studije tehnike kritičnih incidenata (CIT), u kojoj su anegdote od korisnika usluge o dosta zadovoljavaju im ili nezadovoljavaju im iskustvima s uslugom kodirane u listu ključnih determinanti. Pažljivost je o ito zadovoljavaju i faktor, koji se uglavnom naglašava u incidentima koji su bili posebno zadovoljavaju i za ispitanike. S druge strane, integritet se ini o itim faktorom nezadovoljstva. Susretljivost je kritični faktor (što se o ituje i u brojnim drugim studijama), dok je komfor neutralan faktor, koji se ne spominje u anegdotama.



3.2. Osjetljivost faktora

Ovo još uvijek sugerira linearan odnos između izvedbe i percepcija, u kojem poboljšanje u jednom od faktora može utjecati na percepciju na različite načine, ali u istoj mjeri u svim okolnostima. Međutim, noviji radovi pokazali su da to nije tako.

Posebno je primijećeno da su klijenti spremni apsorbirati određenu pozitivnu ili negativnu diskonfirmaciju o ekvivalenciji prije izražavanja zadovoljstva ili nezadovoljstva. Neki istraživači



sugeriraju sličan model, ali smatraju da je to stoga što klijent ne primjećuje ove relativno male razlike. Kakav god da je razlog, ovaj model sugerira da postoji "zona tolerancije", u kojoj promjene u pružanju usluga imaju malo utjecaja na percipiranje usluge, kao što se vidi na dijagramu.

Ovaj model sugerira da, kada se iziđe iz zone tolerancije, može doći do neproporcionalnog utjecaja na percepcije – da relativno male promjene u izvedbi mogu imati veliki utjecaj na to kako se gleda na uslugu. Stoga je priroda i veličina zone tolerancije o ito važna pa je treba pokušati razumjeti.

SLU AJ: Evropski indeks zadovoljstva korisnika – Pilot-projekt u javnoj upravi (Portugal)

Portugalski institut za kvalitet – državno tijelo nadležno za koordinaciju, upravljanje i kreiranje Portugalskog sistema za kontrolu kvaliteta (PSQ) – zaduženo je za implementaciju NCSI Portugal – nacionalnog indeksa zadovoljstva korisnika. Ovaj indeks predstavlja sistem za mjerenje kvaliteta raspoloživih proizvoda i usluga na domaćem tržištu putem zadovoljstva korisnika. Ovaj indeks razvijen je u nekim sektorima aktivnosti i za sada obuhvaća sljedeće sektore: bankarstvo, komunikacije, distribuciju, energetiku, osiguranje i putnički prijevoz.

Godine 2006. lansiran je pilot-projekt kako bi se procijenilo pružanje usluga u sljedećim agencijama/službama: socijalna zaštita, porezna uprava, matična knjiga rođenih, vjenični i umrla te registracija vozila. Razmatrana su tri različita kanala prilikom procjene pružanja usluga: tradicionalne usluge na šalterima, građanski uredi (*Loja do Cidadão*) i usluge putem interneta. Sistem koji je osmišljen omogućava svakoj agenciji/službi javne uprave da identificira ključne oblasti za zadovoljstvo korisnika i da redovno prati pružanje usluga, uočavajući tako pozitivna obilježja i nedostatke, kao i prilike za poboljšanje.

U javnoj upravi Portugala postoje određena iskustva s evaluacijom kvaliteta usluga na osnovu zadovoljstva korisnika, naprimjer u sektorima financija, socijalne zaštite i zdravstva. Međutim, oni ne samo što nisu primjenjivi za sve sektore nego i većinu ovih evaluacijskih procesa karakterizira nizak nivo redovitosti primjene. U tom kontekstu:

Izazov se ogleda u organiziranju redovnih evaluacija, na temelju sektorskoj osnovi, kvaliteta na osnovu ključnih faktora za njihove korisnike, uz pomoć jednoobrazne metodologije koja omogućava poređenje;

Prilika se ogleda u mogućnosti korištenja iskustva razvijenog u privatnom sektoru od strane Portugalskog instituta za kvalitet da se ovaj alat razvije oko javnih usluga i metodologija implementira u portugalskoj javnoj upravi povezanoj s evropskim upravama.

Metoda uključuje dvofazni pristup. Prvo, provedena je anketa na uzorku korisnika navedene četiri javne agencije/službe koje su predmet istraživanja. Zatim su podaci analizirani i iskorišteni za izradu modela zadovoljstva korisnika. Ti modeli nastoje identificirati i determiniraju ključne faktore u zadovoljstvu korisnika i relativnu važnost svakog od tih faktora.

Ukupno 1926 korisnika usluga javne uprave intervjuirano je od novembra 2006. do januara 2007. godine (referentna godina: 2006). Budući da su agencije odnosno službe koje su odabrane veoma različite prirode, eventualna poređenja koja se u njima izmeđuju moraju se uzimati s rezervom. Naime, građani primaju doplatke ili dokumente koji su im potrebni da potvrde određene aspekte svog privatnog života od nekih agencija/službi; dok se u drugima od njih očekuje da ispune svoju dužnost, odnosno da izvrše plaćanja državi. Dakle, prirodno je da građani imaju različite predispozicije prema različitim agencijama/službama koje su predmet ispitivanja.

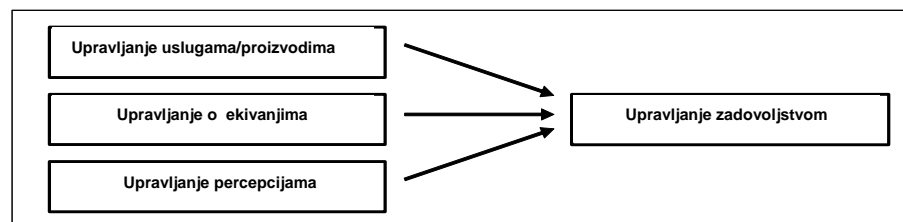
Zaključci

Organizacije trebaju uzeti u obzir ne samo percepcije nego i očekivanja. Svaka organizacija mora definirati determinante koje utječu na percepciju. U idealnom slučaju, menadžeri ne samo da trebaju identificirati prioritete za poboljšanja nego i razumjeti vrstu utjecaja koju ovi faktori imaju. Čak i ako je neki faktor istaknut kao prioritet, moramo razumjeti nivo poboljšanja koji je potreban kako bi se osiguralo da na najbolji način iskoristimo raspoložive resurse. Ovi faktori mogu se rezimirati na sljedeći način:

- *nezadovoljavajuć* – oni su ključni samo ako je izvedba neadekvatna. Kad se postigne zona tolerancije, nema stvarne koristi od njihovog unapređivanja. Nivo adekvatnosti trebalo bi održavati što je moguće efikasnije.
- *zadovoljavajuć* – ovi faktori trebali bi imati visok prioritet ako je cilj oduševiti korisnike. Kad pređemo u zonu tolerancije, postepeno poboljšanje može dovesti do znatnih povećanja zadovoljstva.
- *kritični* – ovi faktori imaju obilježja i zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih faktora, tako da su ključni u svim slučajevima.
- *neutralni* – nizak prioritet, budući da imaju malo utjecaja bez obzira na nivo izvedbe.

Ipak, nastojati razumjeti kako poboljšanja u pojedinim faktorima usluge mogu utjecati na zadovoljstvo i dalje je bitno jer može pomoći da se resursi fokusiraju na prioritete za poboljšanja koji će najviše utjecati na percepcije. U praktičnom smislu, to se bazira na prijašnjim istraživanjima i našem razumijevanju date usluge, a ono se može dalje proučavati korištenjem kvalitativnih tehnika, pregledom pritužbi i komplimenata te daljnjom analizom postojećih anketnih podataka.

Uspješne organizacije koriste potrebe i očekivanja korisnika kao polaznu točku, razrađuju i svoje prijedloge oko potreba i očekivanja svojih korisnika; istovremeno odgovaraju i na neke druge

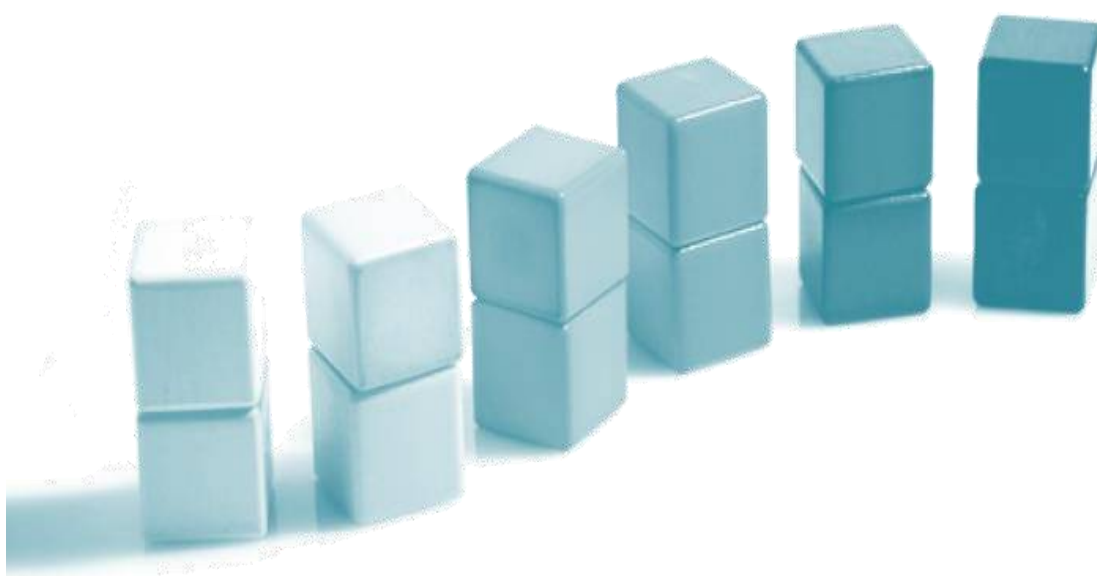


korporacijske imperitive. Dakle, upravljanje zadovoljstvom povezano je s upravljanjem uslugama i/ili proizvodima, ali je važno i upravljanje očekivanjima i percepcijama u konačnom zadovoljstvu

gra anina/korisnika. Mjerenje zadovoljstva ipak je samo jedan od elemenata u pristupu upravljanju sveukupnim zadovoljstvom. Ovaj posljednji zaključak istovremeno je i uvod za treći dio, u kojem se s mjerenja zadovoljstva prebacujemo na upravljanje zadovoljstvom.

Treće poglavlje

*Od mjerenja zadovoljstva do
upravljanja zadovoljstvom*

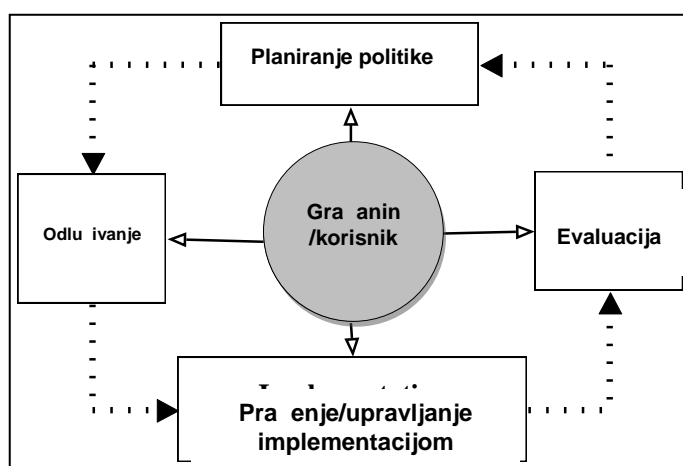


1. Promjena mjesta i uloge građanina/korisnika⁵

Tradicionalno su politički lideri ti koji odlučuju koje će se usluge pružati, pod kojim uvjetima i kome; birokrati i profesionalci zatim organiziraju i isporučuju date usluge. Uloga građanina najviše im je dijelom pasivna. Međutim, u novom okruženju se povećava dijapazon aktera koji su angažirani – bilo na institucionalnoj ili *ad hoc* osnovi – u proizvodnji, pružanju i evaluaciji javnih usluga, a uloga građanina postaje sve aktivnija. Ova promijenjena uloga građanina/korisnika javnih usluga utječe na politički i upravljački ciklus kao cjelinu. Tradicionalno su političkim i upravljačkim ciklusom dominirali i kontrolirali građani i administratori. Sada građani/korisnici sve više učestvuju u tom političkom i upravljačkom ciklusu u njegovim različitim fazama (planiranje, odlučivanje, implementacija i praćenje te evaluacija), kako je prikazano na slici ispod.

Uspješne organizacije koriste potrebe i očekivanja korisnika kao polaznu tačku, razrađuju i svoje prijedloge u vezi s potrebama i očekivanjima svojih korisnika, istovremeno zadovoljavajući i druge korporacijske imperitive. Stoga je upravljanje zadovoljstvom povezano s upravljanjem uslugama i/ili proizvodima, ali i s upravljanjem očekivanjima i percepcijama građanina/korisnika, kako je opisano u drugom dijelu. Čini se da je mjerenje zadovoljstva samo jedan od elemenata u pristupu upravljanju sveukupnim zadovoljstvom.

Konsultiranje građanina predstavlja veoma važan doprinos/input u svakom političkom i upravljačkom ciklusu. OECD definira konsultiranje kao dvosmjerni odnos, u kojem država razgovara s građanima/korisnicima, a građani/korisnici daju povratne informacije državi. To se bazira na prethodnom definiranju, od strane države, problema o kojem se traže stavovi građanina/korisnika i zahtijeva pružanje informacija (OECD, 2001b). Građanin/korisnik više ne stupa na scenu tek na kraju, nego se javlja u svim fazama i koracima stvaranja politike i pružanja usluga. Dakle, mjerenje zadovoljstva građanina/korisnika je samo jedna faza, i to posljednja faza. U obzir se mora uzeti doprinos/input građanina/korisnika u svim njihovim ulogama i u svim fazama tog ciklusa. To je ono što se može definirati kao upravljanje zadovoljstvom korisnika.



Participacijske strategije i saznanja o potrebama i performansama ključni su važni. To znači da javne agencije od zatvorenih, egocentričnih pružalaca usluga evoluiraju u otvorene, umrežene organizacije kojima javnost može vjerovati. To se odvija kroz transparentne procese i odgovornost; putem demokratskog dijaloga s internog fokusa (resursi i aktivnosti) na eksterni fokus (krajnji rezultati i ishodi) te od klasičnog ciklusa planiranje-odlučivanje-produkcija-evaluacija na angažiranje različitih aktera, a naročito građanina (kao korisnika), u baš svakoj fazi ovog ciklusa. Građani/korisnici postaju koplani, koodritelji, koproducenti i koevaluatori. Različiti nađini, alati i tehnike koji omoguđavaju da se to postigne prezentiraju se, ilustriraju i razmatraju u četvrtom dijelu ove publikacije.

Tradicionalna orijentacija u javnom sektoru u principu je veoma interna i okrenuta ponudi. Organizacije u javnom sektoru su zatvoreni sistemi, ili čak "crne kutije", u kojima planiranje politika i usluga, odluke koje se donose s tim u vezi, produkcija i isporuka usluga te njihova evaluacija po samoj definiciji zavise od internih odnosa. Postojalo je više razloga zašto se to činilo kao dobro rješenje. Zakonski propisi su

⁵ Ovaj dio baziran je na:

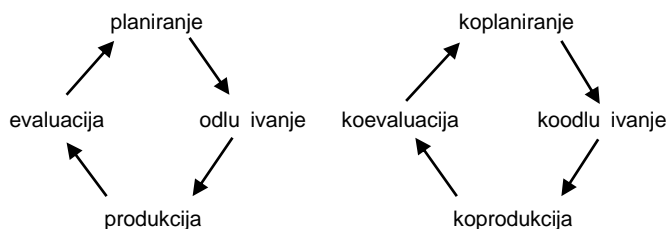
- Van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004), Quality management and management of quality in the European public administrations. In E. Löffler & M. Vintar (Eds.). *Improving the quality of East and West European public services* (pp. 91-106). UK, Hampshire: Ashgate.
- Bouckaert G., Löffler E. and Pollitt C. (2006), *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finland: Tampere.

naglašavali jednak i nepristrasan tretman građana. Navodno je samo distanciran pristup to mogao garantirati. Osim toga, profesionalci i stručnjaci/birokrati imali su potrebnu stručnost u pogledu potreba, prioriteta, resursa i politika koji bi mogli riješiti određene probleme.

No, složene potrebe u sve heterogenijem društvu, zahtjevi za većom transparentnošću, promjena percepcije u pogledu legitimnosti vlada te potreba da se angažiraju građani doveli su do otvaranja “crne kutije” prema građanima.

Javne agencije sve više postaju eksterno orijentirane organizacije okrenute potražnji, razvijaju i nove vidove interakcije i odnosa s istim nizom aktera za različite skupove zadataka.

Jedno od pitanja koje je suštinski važno za održivost unapređenja kvaliteta jeste stepen angažiranosti drugih aktera, naročito korisnika usluga i građana, tokom cijelog uslužnog ciklusa.



2. Od planiranja do koplaniranja

Planiranje inovacija i (na ina pružanja) javnih usluga u javnoj upravi ključno je važno. Planska faza postavlja kurs za ključne odluke kasnije, za operativnu “produkciju” usluga i za evaluaciju (i mogućnost evaluacije) inovacija i samih usluga. Očekuje se da promjene, ako do njih uopće dođe, dođu u vrhu, esto u vidu nametnute pompezne “sveobuhvatne strategije”. Prijedlozi za promjene iz srednjih ili nižih redova ne očekuju se i nisu dobrodošli, stoga se esto i ne pokušavaju. Prijedlozi izvana prolaze još gore – “autsajderi koji se žele petljati u naš posao”. Stoga je primarna odgovornost menadžmenta da kreiraju i iskomuniciraju otvoren stav podrške prema sugestijama za unapređenje, bez obzira na to odakle dolaze.

Druga stvar je da sam proces planiranja treba modelirati put, odnosno na in na koji će se kasnije implementirati i evaluirati data inovacija ili usluga (isporuka usluge). Prijedlozi odnosno doprinosi/input mogu doći iz bilo kojeg izvora i na bilo koji način, no kada jednom dođu na dnevni red, važno je uključiti širok spektar stajališta i aktera u ranoj fazi razvoja. Dakle, planska faza nije situacija u kojoj nekoliko odabranih u organizaciji razrađuju sve planove, a kasnije traže konsultacije. Engleska poslovice kaže: Po ni onako kako misliš nastaviti; dakle, ako želiš da tvoja inovacija u pogledu usluge uključuje i uposlenike ili korisnike, po ni tražiti taj angažman već u planskoj fazi.

SLUŽBA: Angažiranje aktera u Ministarstvu frankofone zajednice (Belgija)

Služba za istovrijednost diploma Ministarstva frankofone zajednice nadležna je za validaciju stranih diploma u Belgiji. Ova služba lansirala je nekoliko inicijativa kako bi poboljšala pružanje usluga i uinila komunikaciju i informiranje što lakšim za klijenta. Svaki projekt koji je osmišljen unutar Službe za istovrijednost diploma podvrgnut je procjeni građana/korisnika. U tom smislu:

- na njihovoj internetskoj stranici nudi se formular za procjenu datog sadržaja, korisnosti, prezentacije i lako e korištenja;
- sama brošura predaje se na procjenu u papirnom formatu, integriraju i i pitanja vezana za kvalitet prijema posjetilaca u objektu;
- nadalje, brošura se uvijek iznova procjenjuje i mijenja, uz saglasnost partnerskih udruženja;
- telefonsku liniju “Direktori škola” evaluira ciljana publika za vrijeme godišnjih sastanaka s direktorima škola;
- prilikom procjenjuju državni službenici prije njegovog objavljivanja.

Još jedna injenica vezana za plansku fazu jeste da ona treba planirati ne samo faze odlučivanja i produkcije nego i krajnju fazu evaluacije. Mnoge evaluacije su oslabljene zbog nedostatka baznih podataka – nikakve mjere o tome kakav je bio kvalitet usluga prije inovacije. To se esto dešava zbog toga što se o evaluaciji ne razmišlja mnogo, sve dok stvari ne budu u punom zamahu. Dakle, evaluacija – a time i unjenje – može se znatno poboljšati ako se: a) o tome razmišlja vrlo rano i b) uključuje širok spektar aktera (posebna verzija gore navedene druge generalne stvari). Šta uposlenici žele saznati od evaluacije? Šta korisnici žele znati? Šta sponzori žele znati? Evaluacija nije samo alat za menadžment. Jedan od načina da se osiguraju rane evaluacijske informacije jeste lansiranje pilot-projekata, pod nadzorom odbora u kojima su svi ključni akteri. Pilot-projekti nisu pogodni za sve usluge ili za sve situacije, ali već se uveliko koriste i vjerovatno se mogu primjenjivati još više.

gra ana/korisnika, informacije su pribavljene sistematskim prikupljanjem i obradom pritužbi/sugestija (koje su primljene putem interneta ili iznesene direktno u našim prostorijama) te redovnim ispitivanjima zadovoljstva korisnika, koji su vršeni nad odabranim ciljanim korisnicima: gra ani koji u naše prostorije dolaze radi administrativnih dokumenata i ljudi koji komuniciraju s Tužilaštvom putem internetske stranice www.procura.bz.it.

Jedan vrlo o it i poznat primjer, koji spominju Bouckaert, Loffler and Pollitt (2006), jeste participativna izrada budžeta, kao što je slu aj s gradom Porto Alegre ali i nekim evropskim gradovima kao što su Saint-Denis u Francuskoj ili Sevilla u Španiji. U etvrtom dijelu ove publikacije prezentiran je slu aj grada Solingena (Njema ka) u stvaranju vije a s predstavnicima doseljenika. Iako je dosta složeniji, ovaj vid koodlu ivanja može oja ati kvalitet naše demokratije, istovremeno osiguravaju i da susretljive javne službe ispunjavaju dogovorene prioritete unutar zajednice. Druga vrsta koodlu ivanja jeste prenošenje budžetskih sredstava na lokalne zajednice. Vije a ili platforme lokalnih zajednica odlu uju na šta e potrošiti svoja sredstva, npr. igrališta za djecu, javne vrtove ili uli nu rasvjetu. To stvara ve i nivo odgovornosti i svojine nad lokalnim zajednicama od strane onih koju tu žive. Me utim, budu i da javni budžeti postaju sve manji, mnogi lokalni organi vlasti delegiraju alokaciju nov anih sredstava za pojedina udruženja ili projekte na krovne organizacije ili blagajne lokalnih zajednica. Tre i je primjer organizacija referenduma kao doprinos/input za formalne odluke. Ovo je svojevrsna tradicija u Švicarskoj, ali postaje sve uobi ajenije i u drugim evropskim zemljama za oblikovanje koodlu ivanja.

4. Od produkcije do koprodukcije

Kad se odluke donesu, dolazi do produkcije i implementacije. Koprodukcija usluga pove ava održivost kvaliteta zato što produkcija postaje zajedni ka, na in produkcije postaje vidljiviji, a time i razumljiviji (bude manje "crnih kutija"), pa je i legitimniji. Koprodukcija je složen izraz, budu i da implicira trajnu ili privremenu angažiranost razli itih aktera u razli itim fazama ponekad složenog ciklusa produkcije. Koprodukcija je *condition sine qua non* za održiv javni sektor op enito, a naro ito za pružanje konkretnih usluga.

Akteri koji su angažirani u koprodukciji mogu uklju ivati i firme iz privatnog sektora ili druge eksterne pružaoce usluga. Javno-privatna partnerstva i podugovorene usluge mogu uklju ivati i profitne firme i neprofitna udruženja, ili njihovu mješavinu. Me utim, ovdje želimo naglasiti da to može uklju ivati i gra ane (kao korisnike) – pojedina no (kao roditelja, kao vodi a, kao dobrovoljca u vatrogasnoj službi) ili kolektivno (npr. vjerske organizacije za socijalnu pomo , neprofitna udruženja za održavanje parkova) – koji igraju neku ulogu u datoj usluzi (u nekoj fazi od planiranja, preko njene isporuke, do eventualnog pra enja i evaluacije). Njihov doprinos/input je vrijeme i stru nost, ili njihov angažman na prikupljanju nov anih sredstava, a ponekad možda samo njihovo izražavanje preferencija ili prioriteta – vitalne informacije za javne službenike koji planiraju usluge. Njihov angažman može biti aktivan ili pasivan. U pogledu vremena, taj angažman može biti stalni (povremena isporuka usluga, npr. pomaganje u biblioteci) ili privremeni (u klju nim trenucima), ili ak "na poziv" (npr., dobrovoljci vatrogasnih službi tako er su "na poziv", kad izbije požar ili neka druga nesre a). Ovaj angažman može biti iz internih službi ili iz službi za klijente (pult i šalterske usluge).

Švedska carinska služba uzima u obzir o ekivanje operatera u pružanju usluga, ak i sara uje s njima kao koproducentima u carinskom lancu.

SLU AJ: Koprodukcija u carinskom lancu (Švedska)

Izazovi s kojima se carina i trgovina suo avaju su sve ve i. Svake godine milion vozila, kamiona, aviona, vozova itd. prolazi preko naših granica. Više nismo u stanju sve kontrolirati i, što je još bitnije, ne želimo sve kontrolirati. Me unarodna trgovina sve više raste i sve više se ubrzava a i mi se sve više okre emo prema carinskim sindikatima i trgovinskim sporazumima. Ustvari, ukidamo granice širom svijeta, što, naravno, predstavlja problem za upravu kao što je carinska, koja na granicama radi stotinama godina.

Švedska carinska uprava je organ koji je odgovoran za carinski sistem – *Stairway*. Ovaj carinski sistem razvijen je u bliskoj saradnji s drugim uklju enim stranama, kao što su neke trgovinske i industrijske organizacije, radi rukovo enja i upravljanja globalnim lancem nabavke. Shvatili smo da moramo promijeniti svoju organizaciju i svoj na in upravljanja trgovinom kako bismo bili u mogu nosti da ispunimo svoje zadatke na najefikasniji na in. Stoga smo razvili *Stairway*: naš carinski sistem za bolju uslugu, kvalitet i efikasnost. *Stairway* je švedski carinski sistem koji pokriva sav uvoz i izvoz.

Stairway otvara mogućnost za pojednostavljenu i bolju uslugu prema operaterima koji nabave certifikate kvaliteta za svoju carinsku proceduru i sigurnost. To nam omogućava da svoje resurse koristimo na najbolji način. Nastojimo olakšati legitimnu trgovinu, dok istovremeno unaprijedujemo sigurnost, kako bismo osigurali da se ne odvijaju nikakve ilegalne aktivnosti. Operater je odgovoran za pribavljanje garancije kvaliteta (QA) za svoje carinske procedure i sigurnost, gdje je to potrebno. Kada kompanija to obavi, vrijeme je da Švedska carinska uprava posjeti lice mjesta, s ciljem da certificira operatera. Mi prođemo kroz njihove postupke i kriterije za certifikaciju operatera kako bismo osigurali, naprimjer, da kompanija predaje ispravne carinske deklaracije; mi za to kažemo "ispravno od samog početka".

Danas poslovni sektor aktivno učestvuje u našem utvrđivanju prioriteta kad su u pitanju razvoj IT-a i olakšavanje trgovine, učestvuju i u kolaboracijskim grupama na različitim nivoima. Jedan od ishoda ovakvog dijaloga jeste stvaranje Stairwaya. Njegov je rezultat smanjivanje troškova trgovine, dok istovremeno svoje resurse možemo koristiti na najbolji način. Od lansiranja Stairwaya certificirali smo skoro trista kompanija u Švedskoj, a to znači da više od šezdeset posto protoka robe sada ima garanciju kvaliteta.

Postoji bitna razlika kada je u pitanju koprodukcija kao svojevrsna samousluga ili kao sasvim druga usluga. U izvjesnom smislu, elektronska uprava zahtijeva od ljudi da skidaju dokumente i predaju informacije te da budu strukturno uključeni u produkciju u smislu samousluge. Drugo je kada ljudi pomažu drugima u pružanju usluga. Poseban vid koprodukcije je kopravljanje. Ovdje su u pitanju uključeni i nadzor date organizacije. Učestvuje i menadžmentu zahtijeva posebnu vrstu angažmana i ima utjecaj na distribuciju odgovornosti, npr. građani u održavanju lokalnog parka ili roditelji-upravitelji u školama. No, u koprodukciji postoje i određeni izazovi. Pravi izazov je odnos između profesionalaca i volontera, budući da profesionalci volontere ne shvataju uvijek ozbiljno i ponašaju se pokroviteljski, što kod volontera izaziva frustraciju i što dovodi do njihovog odustajanja. Valja također razmotriti mogućnosti i namjerni kompromis između profesionalizma i zastupljenosti uposlenih u organizaciji. Na kraju, potrebno je napraviti eksplicitan dogovor u vezi sa zadacima i odgovornostima – građani/korisnici brzo postanu razočarani ili frustrirani ako nemaju jasnu sliku svoje uloge i odgovornosti. U koprodukciji postoje i određene opasnosti: postoji mogućnost preuzimanja usluge od strane grupa građana/korisnika.

5. Od evaluacije do koevaluacije

Posljednja faza u procesu evolucije prema upravljanju sveukupnim zadovoljstvom jeste angažiranje građana/korisnika u fazi evaluacije.

Ohrabrujuće je što organizacije u javnom sektoru sada nastoje procjenjivati rezultate inicijativa u pogledu kvaliteta ne samo kroz objektivne podatke o izvedbi nego i kroz percepcije korisnika usluga.

SLU AJ: Plan za mjerenje zadovoljstva korisnika (Litvanija)

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Litvanije primjenjuje Plan implementacijskih mjera iz strategije za izgradnju javne uprave do 2010. godine. Prema ovom planu, metodologija za izradu indeksa zadovoljstva korisnika (javnih usluga) nalazi se u fazi razvoja. Pripremljenu metodologiju odobrio je ministar unutrašnjih poslova krajem 2008. godine. Ona će državnim i općinskim institucijama poslužiti kao svojevrsna smjernica za mjerenje zadovoljstva korisnika javnim uslugama. Javne usluge odnose se na aktivnosti pravnih lica koja su pod kontrolom države ili općina kada pružaju socijalne usluge licima te usluge na polju obrazovanja, nauke, kulture, sporta i druge usluge koje su propisane zakonom. Mjerenje indeksa zadovoljstva korisnika fokusirano je na identificiranje jaza između očekivanja korisnika i percipiranog kvaliteta javnih usluga.

Pilot-projekt u odabranoj općini srednje veličine bit će proveden kako bi se provjerila pripremljena metodologija i izmjerio indeks zadovoljstva korisnika u vezi s ekonomskim uslugama općine. Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika bit će prezentirani kako bi se promovirala data metodologija kao moderan alat za upravljanje zadovoljstvom korisnika u javnom sektoru.

Specifičnosti metodologije:

1. Primjenjiva u praksi. Institucije će biti u mogućnosti da je samostalno koriste i da je prilagode u skladu s datim sektorom javnih usluga (tj. socijalna zaštita, obrazovanje, zdravstvo, kultura, sport itd.).
2. Javne usluge identificiraju se i grupiraju u skladu s njihovom specifičnošću, tako da se ispitne metode i tehnike razvijaju pojedinačno za svaku posebnu grupu javnih usluga.
3. Utvrđene su i opisane ciljane grupe, veličina uzorka, ispitne metode i tehnike, periodičnost ispitivanja; tipični obrasci upitnika za svaku posebnu grupu javnih usluga razvijeni su pojedinačno.
4. Preporuke za analizu anketnih podataka (kao i korelacijsku analizu) i izvještavanje, izradu indeksa zadovoljstva korisnika, tumačenje rezultata, praćenje promjena u vrijednostima indeksa tokom predviđenog vremena su prezentirane; tipični obrasci za anketne izvještaje su razvijeni.

Obično su ovakvi kvalitativni pristupi bazirani na ispitivanju mišljenja i istražuju nivo zadovoljstva korisnika. Naravno, ostaju neka bitna pitanja, npr. ispitivanje korisnika ne uključuje stavove i mišljenja sadašnjih ne-korisnika i potencijalnih budućih korisnika.

Općenito, kad je riječ o korisnicima iz ranjivih i ugroženih skupina, sve se više prepoznaje da su aktivniji vidovi dijaloga često efektivniji od anketa. To može poprimiti oblik korisničkog panela, fokus grupe ili akcijske grupe za kvalitet, što će biti opisano u četvrtom poglavlju ove publikacije. Bouckaert, Loffler and Pollitt (2006) iznose primjer Ministarstva financija Holandije (prezentiran na četvrtoj evropskoj konferenciji kvaliteta). On pokazuje kako im je fokus grupa s licima s invaliditetom pomogla da pojednostave obrasce za potraživanje beneficija. Slučaj iz Luksemburga također opisuje ovu praksu dopiranja do često teško dostupnih dijelova stanovništva koji su korisnici osiguranja za dugoročnu brigu.

SLUČAJ: Ispitivanje zadovoljstva korisnika osiguranja za dugoročnu brigu (Luksemburg)

CEO (Jedinica za procjenu i orijentaciju) je javna služba koja utvrđuje je li neko lice zavisno od drugih (što znači da mu treba pomoć drugog lica za obavljanje osnovnih životnih radnji) i ustanovljava stepen pomoći i brige na koju polažu pravo. Jedinica ima i neke druge funkcije, kao što je pružanje informacija i savjeta o temama koje su povezane s pitanjima zavisnosti od drugih.

Jedinica je imala ambiciju da stekne uvid u mišljenje korisnika, ljudi koji zavise od drugih, da im da priliku da se izjasne o kvalitetu usluga koje dobijaju. Ispitivanje je provedeno od 1. oktobra do 30. novembra 2006. godine. Jedinica je koristila podršku stručnjaka iz "Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques" (CEPS, Centar za istraživanje stanovništva, siromaštva i društveno-ekonomskih politika).

Ispitivanje je moralo pokriti veoma specifičnu populaciju korisnika. Populaciju karakterizira izvjestan stepen ranjivosti, budući da se sastoji od ljudi koji zavise od drugih, koji često nisu susretljivi i ne mogu izraziti svoje potrebe. Kako bi se ovaj element uzeo u obzir i u isto vrijeme garantirala pouzdanost rezultata, odlučeno je da se usvoji kaskadni pristup: ako je osoba bila u stanju razgovarati, onda ju je ispitivao li neko ispitivač; no, ako je osobi bilo moguće pristupiti samo djelimično ili joj čak nikako nije bilo moguće pristupiti, tražila se pomoć neke druge osobe iz bliskog okruženja osobe koja zavisi od drugih.

Još jedna karakteristika ove populacije jeste da je ona veoma heterogena; ljudi koji je čine su različiti, u smislu: dobi; uzroka zavisnosti od drugih; u rasponu od urođenih do stečenih hendikepa i od fizičkih do mentalnih i psiholoških bolesti; mjesta na kojem ljudi koji su zavisni od drugih žive, bilo kod kuće (većina) ili u nekoj zdravstvenoj ustanovi ili domu; stepena ranjivosti.

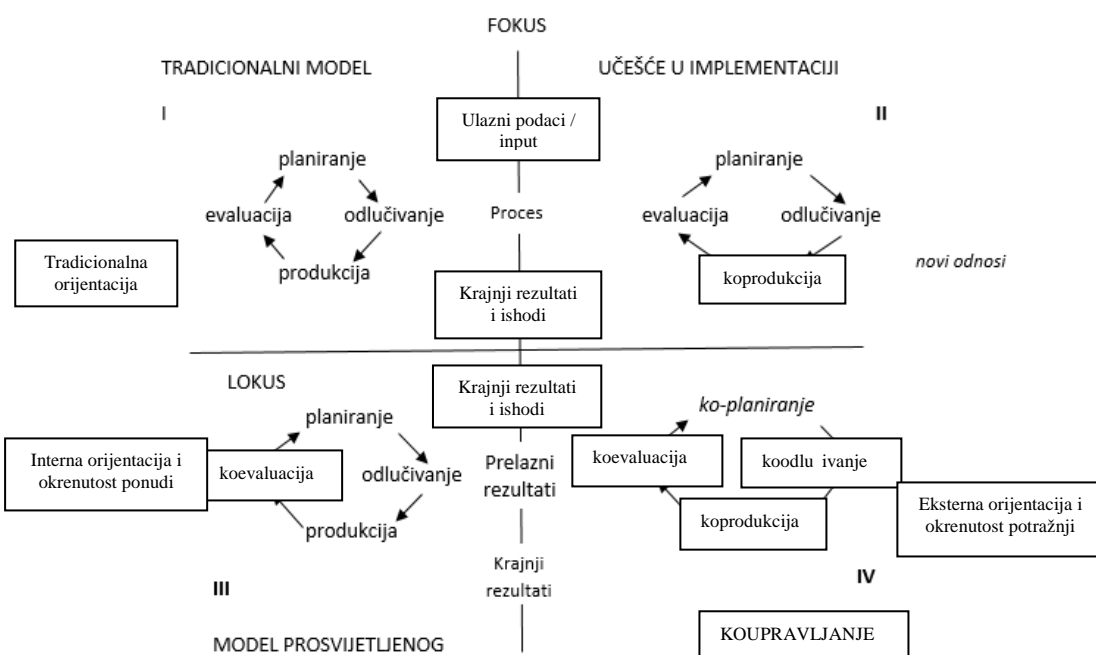
Odlučeno je da se ograniči u prvom koraku ispitivanje zadovoljstva na korisnike koji žive u vlastitom domu; oni predstavljaju 65% ukupne populacije budući da je ovaj pristup u skladu s političkom voljom da se ojačaju strukture koje ljudima omoguće avaj da ostanu kod kuće što je duže moguće. Uzimajući u obzir specifičnosti korisnika u populaciji, ispitivanje licem-u-lice činilo se kao najprikladniji alat. Upitnik je sadržavao oko sto pitanja. Ispitivanje je provela grupa od pedeset tri ispitivača, koji su svi obučeni i informirani u pogledu sistema osiguranja za dugoročnu brigu i teškoća u životu te zdravstvenom stanju lica koja će ispitivati. Izvještenje je plan uzorka od 1500 osoba, s ciljem da se dobije 1000 odgovora. Na kraju je stopa odgovora bila 82,6%.

Postoje već mnoge studije slučajeva u Evropi o građanima koji učestvuju u evaluaciji usluga. Primjer prave inicijative od dna prema vrhu jeste građanski panel u mjestu Bobigny u Francuskoj, koji vrši reviziju lokalnih organa vlasti i objavljuje godišnji izvještaj, koji se prezentira gradonačelniku na javnom sastanku. U VB-u se stanari u društvenim stanovima angažiraju da rade kao "stanarski inspekcijski savjetnici", pridružuju i se inspekcijskim timovima koji procjenjuju kvalitet ponude društvenih stanova, kako bi osigurali da inspekcija ostane jasno fokusirana na iskustvo korisnika stambenih usluga. Jedan poznati primjer dolazi iz Seoula, u kojem gradska uprava angažira građane u inspekcijama barova i restorana. Počasni prehrambeno-sanitarni inspektori odabiru se među ljudima koji rade u deset potrošačkih udruženja i pet nevladinih organizacija nakon provjere njihovih kvalifikacija. Obuka za unapređenje vještina počinje prehrambeno-sanitarnih inspektora vrši se jednom godišnje, dok se obuka na poslu često obavlja tokom provjere prostorija s hranom i sanitarijama. Budući da građani postaju sve obrazovaniji i žele biti bolje informirani, stavljajući se sve više i pritisak na javne službe da građane i interesne grupe priznaju kao koevaluatore. O čemu je da raspoloživost informacija o performansama ne može sama po sebi poboljšati kvalitet. Mjerenje performansi "treba biti sastavni dio politike i kulture koja rado prima i koristi rezultate mjerenja za procjenu i razvoj nivoa i vrste kvaliteta koji iziskuju vrijednosti i ciljevi organizacije" (Gaster and Squires, 2003: 91). U četvrtom dijelu opisujemo i ilustriramo druge alate i tehnike u ovom procesu evolucije koevaluacije.

6. Gdje smo sada i kamo želimo i i?

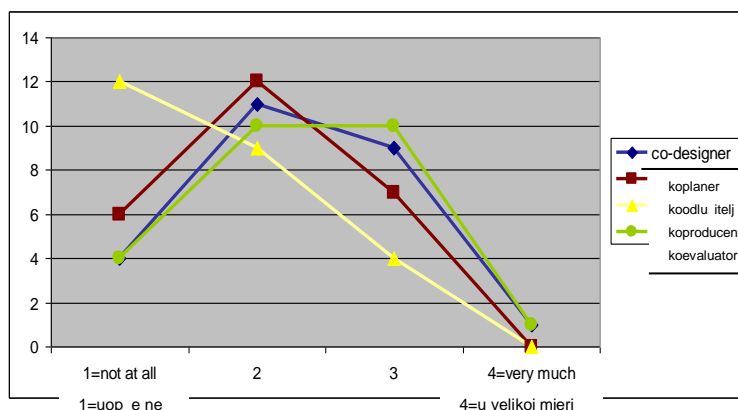
U tradicionalnom modelu (kvadrant I, grafikon 3) postoji dominacija internih aktivnosti, koje su okrenute ponudi i koje su fokusirane na doprinose/inpute i procese. Građani kao korisnici uopće nisu uključeni. Postoji fokus na kvalitet trošenja resursa, poštivanje procedura i aktivnosti. Pretpostavka je da će to dovesti do dobrog rada javnog sektora, naročito zato što je zakonitost intervencija ključna. U konačnici, ovo izgleda neminovno, ali nije dovoljno za prepoznatljiv, vidljiv i održiv nivo kvaliteta i zadovoljstva. Kvadrant II uključuje građane (kao korisnike) u proces implementacije, kao koproducente. Ovdje postoji vanjska orijentacija kod organizacija u javnom sektoru. Međutim, fokus je i dalje na resursima i aktivnostima. Angažiranje volontera uglavnom se radi zbog troškova, radi pomoći u vrijeme najveće gužve, ili radi isporuke dopunskih elemenata. Muzeji, škole, socijalne službe, ali i vatrogasne brigade često se nalaze u ovom uglu uslužne mape.

Kvadrant III i dalje je zatvoren kad je u pitanju planiranje, odlučivanje i produkcija. Međutim, postoji svijest da građani (kao korisnici) imaju šta reći. Ovo je faza mjerenja zadovoljstva. Uprave organiziraju ispitivanja, uključuju i teme kvaliteta krajnjih rezultata i ishoda, zadovoljstva, percipiranih efekata, nekada čak i otkrivanje od pružene usluge i standarda ili spremnosti da plati usluge. Ove informacije se kritički sagledavaju i evaluiraju, čak ih možda uzmu u obzir oni koji planiraju, odlučuju i produciraju. Kvadrant IV je najrazvijeniji dio. On integrira koprodukciju i koevaluaciju, ali i dodaje kopliranje i koodlovanje. Ova dva ključna participativna koraka mogu biti samo ako postoji kombinacija eksterne i otvorene orijentacije s fokusom na krajnje rezultate i ishode. Ovo dovodi do kooptiranja i pravi se pomak od mjerenja zadovoljstva ka upravljanju zadovoljstvom (Van Dooren, Thijs and Bouckaert, 2004: 99).



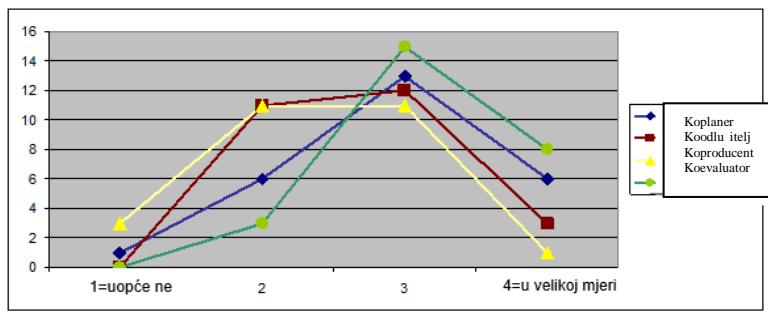
Ova evolucija uloge građanina/korisnika bila je i predmet evropskog ispitivanja pod portugalskim predsjedavanjem (EIPA, 2007: 6–8). Države članice se pitale, s jedne strane, u kojoj mjeri građani/korisnici *zaista* (kako je sada) igraju ove različite uloge i, s druge strane, u kojoj mjeri bi građani/korisnici trebali biti u mogućnosti da igraju ove različite uloge u *budućnosti* (kako će biti).

Pravo stanje u kojem građani/korisnici igraju neku od sljedećih uloga u poslovima javnog sektora je na relativno niskom nivou. U većini zemalja ove različite uloge imaju malu bodovnu vrijednost (1 ili 2). Skoro nijedna zemlja nije dala najveću bodovnu vrijednost. Ako gledamo ove različite uloge, uloga kooptiranera i uloga koevaluatora imaju

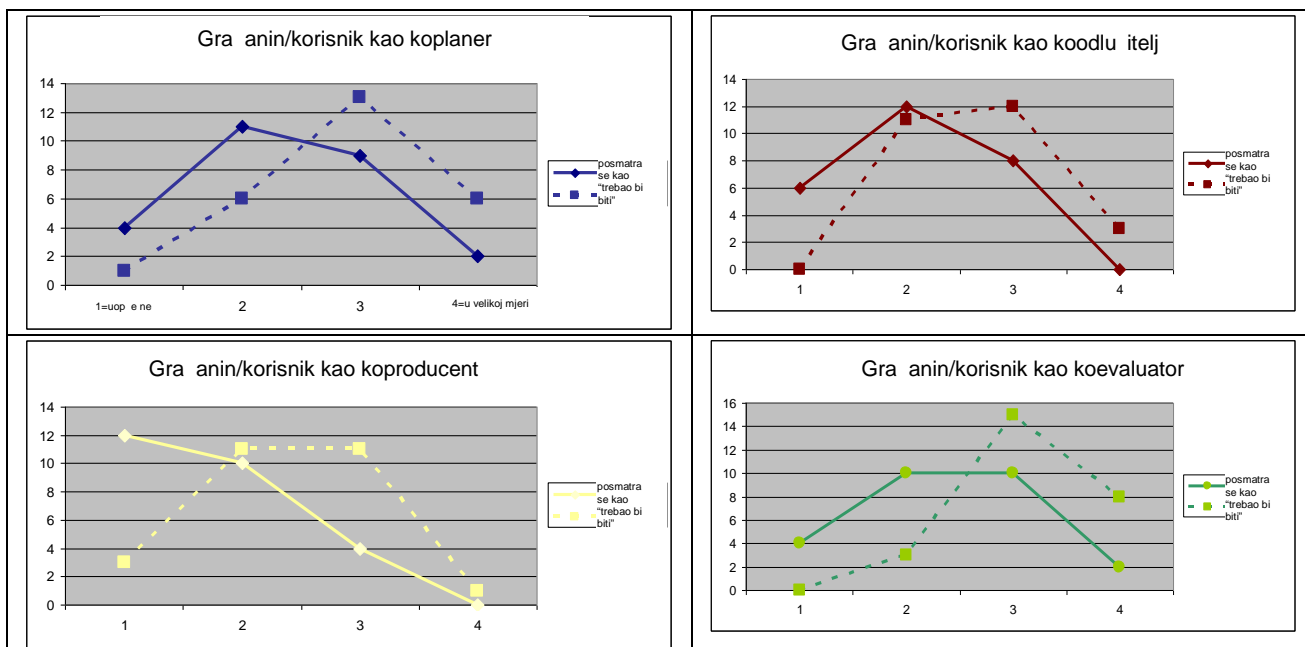


najve u bodovnu vrijednost na nivou 3, odnosno 8 (33%) i 10 zemalja (41%). Iako ove procjene nisu naročito visoke, ostale uloge (koodlu itelj i koproducent) koje igraju stvarno procijenjene su još (znatno) manje. Premda se vjerovatno mogu izvući neke metodološke napomene, ovi rezultati daju zanimljiv pregled sadašnjeg stanja.

Stvari postaju još zanimljivije kad se vrši poređenje s budućim stanjem (*kako će biti*) obima u kojem bi igrači/korisnici trebali biti u stanju igrati sljedeće uloge u poslovima javnog sektora u vašoj zemlji. Bar polovinu vremena uloga koje bi igrači/korisnici trebali igrati u budućnosti ocijenjene su na nivou 3.

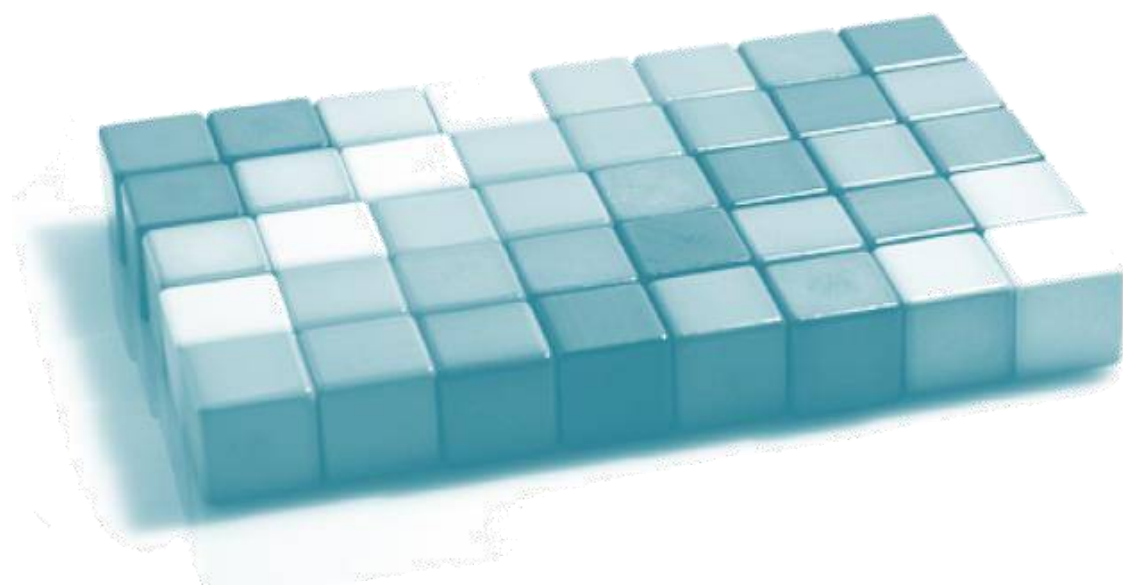


Zanimljivo je vidjeti razliku za ove različite uloge između stvarnog (*kako je sada*) i budućeg stanja (*kako će biti*). Za sve ove različite uloge, nivo 3 i 4 imaju više bodova u situaciji *kako je sada*. Gdje u ovim različitim ulogama bude mjesta za evoluciju prema upravljanju, ambicija postoji.



etvrto poglavlje

*Kako mjeriti zadovoljstvo korisnika i
upravljati njime*



Uvod

Neophodnost stjecanja uvida u potrebe i otkrivanja grana/korisnika u okviru upravljanja sveukupnim zadovoljstvom u ranijim je poglavljima opisana kao nezamjenjiva. U ostvarivanju tog uvida mjerenje zadovoljstva na kraju procesa pružanja usluge postaje samo jedan u nizu aspekata interakcije s građanima/korisnicima (građanin/korisnik kao *koevaluator*). U toj fazi se zacijelo mogu izvući i neke lekcije iz mjerenja (reaktivno), ali proaktivne radnje nisu moguće. Stoga je imati uvid i utjecaj na potrebe i otkrivanja grana/korisnika na samom početku ili bar u dosta ranijoj fazi (građanin/korisnik kao *koplaner, koodlu itelj ili koproducent*) također vrlo važno.

Korištenje pravog instrumenta za pravu potrebu date organizacije – kad je u pitanju upravljanje zadovoljstvom korisnika u svim njegovim aspektima – može pružiti dosta korisnih informacija za unapređenje same organizacije i bolje pružanje usluga. Međutim, važno je i razmišljati dosta unaprijed o tome šta organizacija želi. Stoga se prije prezentiranja alata i tehnika moraju iznijeti neke generalne napomene.

1. Kreiranje strateškog okvira za konsultiranje korisnika usluga

Da bi unaprijedile svoje usluge, organizacije trebaju na najbolji način iskoristiti informacije koje već imaju u pogledu kvaliteta usluga te redovno prikupljati i koristiti povratne informacije od korisnika usluga. Da bi se to postiglo, ključno je važno da organizacije kreiraju jasno artikuliranu strategiju za obavljanje istraživanja i konsultacija. To bi trebalo poslužiti kao podloga za program dobijanja povratnih informacija od korisnika usluga, koji može pomoći u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i prioriteta te pružiti visokokvalitetne, korisne i blagovremene informacije, na osnovu kojih organizacija može djelovati. Treba uključiti korisnike usluga u proces kreiranja takvog okvira (Communities Scotland, 2006: 5–6).

Strateški okvir za konsultiranje korisnika usluga

	Ključni zahtjevi
Radno okruženje	Razumijevanje šireg radnog i regulatornog okruženja te eventualnih zakonskih obaveza ili eventualnih neformalnih otkrivanja Pregled opće radne klime u organizaciji i eventualnih poveznica ili sinergije između u potreba različitih službi ili potreba svih organizacija
Svrha i korištenje	Jasna vizija o tome šta se nastoji postići putem istraživanja i konsultacija s korisnicima usluga Jasne veze između istraživanja i konsultacija te planiranja i implementacije akcija Jasne veze između strateških ciljeva organizacije i pojedinačnih poduzetih istraživanja i konsultacija Dugoročna perspektiva i jasni razlozi za identificiranje i utvrđivanje prioriteta u pogledu potreba za istraživanjem i konsultacijama Prikupljanje povratnih informacija na rutinskoj, redovnoj osnovi te poduzimanje povremenih specifičnih istraživanja i konsultacija Sposobnost da se identificiraju konkretne rupe u znanju prije prikupljanja novih informacija Pristup istraživanju fokusiran na upotrebljivost; primijenjena i praktična upotreba poduzetih individualnih istraživanja i konsultacija
Resursi	Puna procjena resursa koji su potrebni za isporuku strategije za istraživanje i konsultacije Puno korištenje postojećih informacija menadžmenta Svijest o postojanju drugih relevantnih strategija, standarda i okvira Puno korištenje postojećih kontakata s korisnicima usluga ili grupama korisnika i prilike za prikupljanje informacija od zaposlenika Raspoloživost odgovarajućih sistema IT-a za prihvatanje i analizu podataka Utvrditi realistične dinamike za poduzimanje pojedinačnih istraživanja i konsultacija
Ponašanje	Svijest o izvedivim alternativnim opcijama za osmišljavanje istraživanja i korištenje raznovrsnih pristupa za dopiranje do različitih grupa korisnika usluga Svijest o potencijalnim teškoćama vezano za učestvovanje u poduzetim istraživanjima i konsultacijama te izbjegavanje "pretjeranog istraživanja" pojedine teme ili grupe Usvajanje ključnih principa kvaliteta u provođenju istraživanja i konsultacija
Komunikacija	Kvalitetna komunikacija u pogledu svrhe i ciljanom korištenju traženih informacija Povratne informacije prema korisnicima usluga, zaposlenicima, članovima odbora ili

Luksemburško

Ministarstvo za reformu državne službe i administracije, u partnerstvu s Centrom za ispitivanja javnog mnijenja Henri Tudor, razradilo je 2007. godine globalnu metodologiju za upravljanje zadovoljstvom korisnika, s ciljem da pruži podršku upravama koje žele evaluirati zadovoljstvo svojih korisnika, nude i im posebne smjernice pomoću u kojih sebi mogu postavljati odgovarajuća pitanja u pravom trenutku i pružaju i im posebno skrojene akcije za podršku.

Prije vršenja procjene, u preliminarnoj fazi vrši se analiza date uprave u svom okruženju, u vezi s korisnicima, akterima i procesima. U toku ove faze pomažu joj stručnjaci iz Centra za ispitivanje javnog mnijenja Henri Tudor.

Slučaj: Strateški okvir za upravljanje zadovoljstvom korisnika (Luksemburg)

1. Šta je cilj uprave? Koje su njene zakonske misije?

Budući da itava procjena zavisi upravo od misije javne uprave, identificiranje i opisivanje misije treba biti važan dio analize.

Naprimjer, misija "Službe za zdravstvenu zaštitu radnika", službe koja radi u oblasti zaštite radnika, jeste da garantira tu zaštitu garantiranjem zdravstvenog nadzora i sprečavanjem nesreća i profesionalnih oboljenja.

2. Koji su ciljevi procjene (specifične potrebe)?

Kakav je kontekst u kojem javna uprava funkcioniše? Šta se tačno na kraju želi dobiti iz mjerenja?

Za "Službu za zdravstvenu zaštitu radnika", cilj procjene je da se dobiju detaljnije informacije o faktorima koji stvaraju zadovoljstvo/nezadovoljstvo kod njihovih korisnika, koji su mahom pridružene kompanije (uposlenici) iz privatnog sektora, kako bi maksimalizirali broj pretplata. Stoga se procjena fokusirati na pridružene članove.

3. Ko su akteri, korisnici, klijenti?

Svaka uprava ima skupinu različitih aktera. Koje su relevantne grupe za datu procjenu?

Ako se uzme primjer uprave koja vrši obuku državnih službenika na centralnom i lokalnom nivou, ona, recimo, odlučuje da ograniči mjerenje u prvom koraku samo na centralne uprave.

4. Koji su različiti parovi usluga/korisnika?

Generalno, uprava nudi različite vrste usluga različitim grupama korisnika.

Naprimjer, da bi ispunila svoju misiju, "Služba za zdravstvenu zaštitu radnika" nudi više usluga: liječnički pregled, obuka na polju sigurnosti, identifikacija rizika...

5. Mapiranje odnosa s korisnicima: Kakvi su sadašnji odnosi između uprave i njenih korisnika?

Uprava za obuku otkrila je, vršeći i mapiranje odnosa s korisnicima, da za mjerenje efikasnosti obuke mora uzeti u obzir grupu korisnika koji nisu bili direktno vezani za aktivnosti obuke.

6. Mapiranje procesa: Koji su ključni procesi i koji su glavni koraci u tim procesima?

U ovoj fazi nastoje se identificirati različiti procesi kao i to koji od njih su zaista relevantni za potrebe mjerenja.

Za "Službu za zdravstvenu zaštitu radnika", naprimjer, pridruživanje uposlenika identificirano je kao ključni proces.

7. Segmentiranje korisnika: Koje su to različite grupe korisnika?

Budući da očekivanja variraju među različitim grupama korisnika, postojat će i različiti nivoi zadovoljstva.

Što se tiče uprave za obuku, dijagram je pokazao da je 80% aktivnosti uzrokovano segmentom korisnika koji čine 10% ukupnih korisnika.

8. Uzroci pritužbi: Koji su glavni uzroci pritužbi?

"Služba za zdravstvenu zaštitu radnika" otkrila je da je 50% pritužbi vezano za problem zakazivanja termina. Taj je element uzet u obzir u procjeni.

9. Postoji li konkurentno okruženje?

Malo koja uprava funkcioniše u konkurentnom okruženju. No, za one koje to rade, važno je da se zapitaju koji su, u poređenju s drugim konkurentima, elementi njihovih snaga i slabosti.

Nakon faze preliminarne procjene, uprava odabire odgovarajući alat / odgovarajuće alate za mjerenje zadovoljstva svojih korisnika. Globalni pristup sugerira da se koristi neka mješavina sljedećih alata, kako bi se dobili različiti uglovi gledanja na zadovoljstvo:

Primjeri kvantitativnih alata: ispitivanje licem u lice; poštanska anketa; internetska anketa; telefonska anketa.

Primjeri kvalitativnih alata: fokus grupa; testiranje upotrebljivosti; konsultacije s uposlenicima; studija ponašanja; tajna kupovina; blog; upravljanje pritužbama.

Nakon toga, uprava će dobiti pomoć kod sljedećih koraka:

- Definiranje kriterija
- Izrada upitnika
- Realizacija testova i validacija
- Odabiranje uzoraka
- Definiranje periodičnosti
- Alokacija budžeta
- Alokacija materijalnih i tehničkih resursa
- Interna i eksterna komunikacija

2. Korištenje odgovarajućih metoda

Svrha i upotreba istraživanja rukovodit će procesom odabira odgovarajućih metoda. Ne postoji nekakva najbolja metoda istraživanja, iako su neke tehnike pogodnije za određene vrste istraživanja od drugih. Kvantitativne metode nekako su pogodnije za okvirne procjene iskustva ili za postavljanje referentnih standarda. Kvalitativne i participativne tehnike pogodnije su za bolje razumijevanje perspektiva i očekivanja i mogu unaprijediti dijalog s korisnicima usluga i među njima.

Organizacije su obično bolje upoznate s kvantitativnim metodama, kao što ankete, koje naglašavaju da uzorci korisnika usluga trebaju biti statistički reprezentativni kako bi se mogli izvući zaključci o stavovima ili obilježjima svih korisnika usluga. Ako se odaberu odgovarajući uzorci, uz pomoć statističkih analiza mogu se izolirati utjecaji različitih faktora koji mogu utjecati na stavove i mogu se vršiti poređenja među stavovima različitih korisnika usluga i među stavovima pripadnika određene grupe i šire zajednice.

Kvalitativne metode pružaju jednako vrijedne, ali drugačije vidove informacija o mišljenjima korisnika usluga. One mogu pružiti detaljno razumijevanje onoga što stoji iza tih mišljenja, kao i bogate, korisne podatke koji mogu rasvijetliti razloge datog nivoa zadovoljstva ili nezadovoljstva. Dobro ili loše prijevazi u vezi s uslugom koje se ovako prikupе mogu riješiti neke prividne paradokse ili objasniti stalno prisustvo nezadovoljstva ili pritužbi, čak i ako se radi o relativno malom broju korisnika. Kvalitativne metode su naročito korisne za davanje glasa grupama korisnika koji su eventualno malobrojni u široj populaciji, ali čiji su stavovi važni za oblikovanje usluga koje zadovoljavaju njihove posebne potrebe.

Možda je najbolje da se koristi mješavina metoda kako bi se dobile informacije koje su dosta široke i dosta duboke. Kombiniranje metoda za istraživanje istog problema može povećati vrijednost nalaza i ojačati zaključke koji se iz njih mogu izvući, naročito ako su nalazi i rezultati jedne metode potvrdili rezultate drugih metoda. Korištenje širokog raspona metoda također je dobra praksa jer prepoznaje raznovrsnost među korisnicima usluga, također, nisu sve grupe voljne ili u mogućnosti da se angažiraju standardnim metodama.

3. Osiguravanje da su odabrane metode pogodne za datu svrhu

Možemo se naći u iskušenju da koristimo "gotove" istraživačke pakete koji stvaraju standardizirane upitnike, da koristimo postojeće ankete koje su osmišljene za ranije poduzeta istraživanja ili da koristimo pristupe koje zagovaraju preduzetnici. To je površinski šarm metodologije koja većinom stoji na raspolaganju. Međutim, one su po definiciji propisane. Gotove ankete koje zagovaraju preduzetnici vjerovatno se neće fokusirati na upotrebu, budući da one nisu napravljene za korištenje u specifičnom, lokalnom kontekstu. Ankete su često osmišljene tako da pruže standardizirane informacije radi komparativnog mjerenja izvedbe i promjena tokom vremena i možda ih je teško prilagoditi za druge istraživačke poduhvate. Naprimjer, može biti teško napraviti promjene u upitniku ili u formulaciji pojedinih pitanja, što bi smanjilo kvalitet i relevantnost podataka koji se na ovaj način prikupе. U skladu s tim, one nude malo prednosti u odnosu na ankete napravljene po mjeri. To ne znači da organizacije ne mogu učiti iz iskustava, praktičnih primjera i pristupa drugih. No mora se biti oprezan kako ne bi došlo do slijepog kopiranja.

4. Preispitivanje reprezentativnosti

Mnoga istraživanja i konsultacije nastoje ostvariti reprezentativnost. To je često demokratski cilj, koji nastoji uključiti širok niz stavova ljudi. Ona ima i statističko značenje. Različite ideje o reprezentativnosti često se pomiješaju i organizacije osjećaju da loš odaziv potkopava same temelje rezultata istraživanja ili da se previše stavovi brojano malih ili disperziranih grupa korisnika usluga.

Možda je bitnije osigurati da svi korisnici usluga dobiju priliku da iznesu svoje stavove kroz širok raspon pristupa nego nastojati ostvariti cilj striktno statističke reprezentativnosti, koji je vrlo teško postići u praksi, a možda čak nije ni neophodan.

Kvalitet i upotrebljivost istraživanja može se pojačati preispitivanjem onoga što ta reprezentativnost znači u svakom pojedinačnom kontekstu istraživanja.

Fokus ovog vodiča je na prezentiranju pristupa za prikupljanje stavova klijenata ili korisnika usluga u velikoj mjeri na individualnoj osnovi, koje se poduzima u okviru strateškog pristupa pitanjima povratnih informacija od korisnika usluga. Moguće je da se ovo odvija kao dodatak ili kao dio šire strategije participacije građana/korisnika. Međutim, često je razlika između ta dva pristupa zamagljena. Uz jasno planiranje i svrhu, mnoge metode koje se uobičajeno vežu za participaciju, kao što su javni sastanci, radionice i konferencije, mogu se koristiti za dobijanje povratnih informacija o kvalitetu usluga. Tu zacijelo ima prostora da se bolje iskoriste postojeće grupe (bilo da su formalne organizacije ili ne) za potrebe istraživanja i konsultacija, kako bi istraživanja i konsultacije bili što sveobuhvatniji. Mnoge metode koje su ovdje iznesene mogu se adaptirati za korištenje na više ili manje participativan način, zavisno od šire namjene datog poduhvata. Shodno tome, način na koji se provode ti poduhvati može doprinijeti ciljevima organizacije u pogledu kvaliteta života, obnove i oživljavanja zajednice te izgradnje kapaciteta.

Postoje valjani razlozi za usvajanje participativnijeg pristupa istraživanju i konsultacijama o pitanju kvaliteta usluga. Veća participacija znači korištenje šireg fonda znanja i raznolikosti iskustava. Time je znatno teže previdjeti neku brojano manju, ali važnu grupu ljudi, koji mogu ponuditi vrijedan uvid, opažanja i iskustvo, koje se lako izgubi u ukupnim brojkama.

Korištenjem metoda koji se direktno bave ljudima i koriste svu raznolikost njihovih iskustava putem saradnje može se poželjeti veće razumijevanje različitih perspektiva, potreba i očekivanja. Istraživanja i konsultacije koji imaju veći doprinos/input od samih korisnika usluga vjerovatno će imati veći kredibilitet kod šire grupe korisnika usluga. Na taj način poboljšava se vjerodostojnost i "participativna reprezentativnost" istraživačkog procesa.

5. Različite metode za stjecanje uvida

Mjerenje zadovoljstva korisnika jedna je od mogućih metoda i veoma popularan instrument. Međutim, osim anketa mogu se koristiti i druge tehnike koje se bave drugim elementima upravljanja sveukupnim zadovoljstvom i fokusiraju se na građane/korisnike kao koplanere, koodlitelje i koproducente. Druge tehnike koje ističemo su sljedeće:

1. Uposlenici koji imaju kontakt s klijentima
2. Ispitivanja zadovoljstva
3. Mapiranje korisničkog putovanja
4. Testiranje upotrebljivosti i analiza internetske stranice
5. Etnografija
6. Konsultacije
7. Formalni i neformalni kontakti s predstavnicima tijelima
8. Analiza pritužbi i sugestija
9. Fokus grupe
10. Građanski/korisnički paneli
11. Građanske povelje
12. Tajna kupovina
13. ...

Ove tehnike bit će opisane i ilustrirane uz pomoć praktičnih primjera iz različitih zemalja EU.

5.1. Informacije od uposlenika koji rade s klijentima o uvidu građana/korisnika

Rad s korisnicima predstavlja bogat izvor korisnih opažanja, koji se često zna previdjeti. Uposlenici u javnom sektoru koji rade u pozivnim, kontaktnim i fizičkim centrima te uposlenici koji rade s klijentima u bolnicama, školama i policijskim stanicama svakodnevno dolaze u dodir s javnošću. Oni obično imaju dobru predstavu o tome šta je njihovim korisnicima važno, i ega bi korisnici željeli da imaju više, šta ih frustrira i šta bi promijenili.

Organizacije u javnom i privatnom sektoru koje su "klijentocentrične" uspostavljaju formalne procese kako bi osigurale da se informacije iz kontakta s klijentima – uključujući i pritužbe – vrte nazad u organizaciju. Ovi procesi podržavaju ciklus kontinuiranog unapređenja i prekrajanja usluga u vezi s potrebama korisnika. U ovom dijelu ćemo podrobno opisati metodu upravljanja pritužbama i sugestijama.

Mnoge poduhvate na polju istraživanja i konsultacija mogu provesti interni uposlenici. Uposlenici koji imaju kontakt s klijentima i operativno osoblje mogu biti angažirani u svim fazama procesa istraživanja i konsultacija manje-više na isti način kao i sami korisnici usluga. Razlog za takvo što je praktički isti, u smislu korištenja njihovog jedinstvenog znanja i vjere u kredibilitet i upotrebljivost rezultata. Ne zahtijevaju svi pristupi podrobno poznavanje istraživanih tehnika a postoje i brojne opcije za dodavanje specijalističkog doprinosa/inputa kad je to potrebno.

Važno je da sve organizacije razmotre kako da što sistematičnije iskoriste postojeće kontakte između uposlenika i korisnika usluga i povratne informacije od uposlenika. Naravno, stavovi uposlenika su važni i zato što se od njih očekivati da provedu eventualne promjene u pružanju usluga; ali oni su istovremeno i važan, a nedovoljno iskorišten izvor obavještenja o svakodnevnom pružanju usluga i stavovima korisnika. Najčešći vid istraživanja među uposlenicima je svojevrsno ispitivanje zadovoljstva uposlenika, u kojem se posmatraju njihove percepcije o organizaciji i korisnicima. Takve ankete imaju ista ograničenja i nedostatke kao i sve druge ankete.

Primjer iz zatvora Holloway, koji je iznijela COI Strategic Consultancy, ilustrira važnost angažiranja uposlenika koji rade s klijentima direktno u planiranju usluga (Cabinet Office, 2006: 11).

SLU AJ: Angažiranje uposlenika u zatvoru Holloway (UK)

Zatvorenice su obično stizale u HMP Holloway u vrlo uznemirenom stanju, zbog njihovog hapšenja, korištenja droge ili zbog nekih drugih okolnosti. Mnoge od njih moraju se nositi s različitim problemima, kao što su odvojenost od porodice, stambeni problemi ili zdravstvene teškoće te visok rizik samopovrijeđivanja.

Postojao je općinski konsenzus među zatvorskim uposlenicima da su procedure za upoznavanje sa zatvorskim sistemom i za premještanje za nove zatvorenike neefikasne: daleko od toga da su pružale korisne informacije, glomazan uvodni paket i niz procedura zapravo su bili kontraproduktivni i stresni, naročito za one s teškoćama u čitanju odnosno pisanju. U takvim okolnostima informacije o drogama teško da se mogu upiti ili ispoštivati.

Formiran je projektni tim da pregleda komunikacije za prihvatanje novih zatvorenika. Obavljeni su razgovori s klijentima uposlenicima i detaljno mapiranje putovanja sa samim zatvorenicima, kako bi se steklo sistematsko razumijevanje koje su informacije ključne za proces indukcije.

Općenito zaključak bio je da je potreban potpuno novi pristup kako bi se ostvarila efikasnija interna komunikacija sa zatvorenicama. Sve žene su se složile da je razgovor s nekim onim što one preferiraju. Međusobni razgovori također pomažu da se otklone strah i nesigurnost, koji su povezani s prvom noću u zatvoru, i imaju važan pozitivan utjecaj na moral. Ova saznanja pokazala su se neprocjenjivim u kreiranju jednostavnog informativnog paketa s dijelovima koje su napisale same žene – službene informacije iznesene prostim riječima.

Krajnji rezultati ove inicijative neće se vidjeti samo u zatvoru, nego će se ogledati i u ponašanju žena kada budu puštene iz zatvora. Proizvodi koji su proizašli iz ovog istraživanja smatraju se prekretnicom, a razmatra se i mogućnost da budu uključeni u nove komunikacijske planove za druge zatvore.

Uposlenici su nedovoljno iskorišten resurs u preispitivanju kvaliteta usluga. Tu ima dosta prostora za aktivnije i kreativnije pristupe prikupljanju povratnih informacija od uposlenika, koje idu dalje od sporadičnih anketa među uposlenicima. Korištenje postojećih kontakata između uposlenika i korisnika usluga je relativno jednostavno i zahtijeva manje resursa nego mnogi drugi pristupi za istraživanje i

konsultacije. To može podrazumijevati sistematičnije na in evidentiranje, analiziranje i raspravljanje o kontaktima između u poslenika u radu s klijentima i korisnika usluga, a zatim njegovo uključivanje u proces odlučivanja. Akcijski pristup istraživanju u službi kvaliteta tražio bi angažiranje ne samo korisnika usluga nego i u poslenika. Možda se čak može govoriti i o pružanju zajedničke obuke. Istraživanje među u poslenicima – naročito kada su u mogućnosti da iznesu različite prijedloge o svom radu – može naglasiti bitne incidente, ili značajne događaje koji ilustriraju šta kod date usluge dobro funkcionira, ili određene teškoće s kojima se suoavaju. Postoji niz ključnih pitanja u pogledu korištenja povratnih informacija od u poslenika na ovaj način.

Svrha i upotreba povratnih informacija od u poslenika treba se iskomunicirati u poslenicima. Jasna demonstracija njihove upotrebe važna je za poticanje ovog procesa.

Pristupi koji se koriste trebaju nadopunjavati druge metode koje se direktno bave korisnicima usluga.

Širok raspon pristupa za prikupljanje stavova i iskustava u poslenika treba se koristiti i svi u poslenici trebaju imati mogućnost da na neki način učestvuju i da dobiju priliku da potvrde zaključke.

Možda se mogu obaviti zajedničko istraživanje, konsultacije i obuka u poslenika i korisnika usluga. Implikacije povratnih informacija za pružanje usluge trebaju se identificirati, iskomunicirati svim ključnim grupama i koristiti.

Važno je identificirati eventualne potrebe za daljnjim istraživanjem i konsultacijama.

5.2. Ispitivanja zadovoljstva

5.2.1. Kvantitativne metode

Kvantitativne metode obuhvaćaju širok niz pristupa, uključujući i ankete. Ovi pristupi koriste izrazito strukturirane tehnike za prikupljanje podataka, koje omogućavaju kvantificiranje, testiranje hipoteze, statističku analizu i mogućnost generalizacije na osnovu podataka.

Jedna od kritika kvantitativnih tehnika jeste što se u nastojanju da mjere i upoređuju stavove i ponašanja gubi dosta dubinskog razumijevanja i značenja. Anketni upitnik je alat koji se široko koristi i, iako omogućava dobijanje relativno jednostavnih vidova povratnih informacija, često podbaci na polju bavljenja konkretnim problemima ili pomaganju da se istinski razumije sva raznolikost iskustava. On se oslanja na sposobnost artikuliranja ili pisanja odgovora na pitanja na način na koji su prezentirana u samoj anketi.

Kvantitativne metode su korisne kad je cilj istraživanja ili konsultacija statistička reprezentativnost i mogućnost generalizacije za veće u populaciju. One nude mogućnost prikupljanja stavova o kvalitetu usluga od velikog broja ispitanika, kako bi se uporedili stavovi unutar grupa veće populacije i pratile promjene tokom vremena. U praksi se često kombiniraju s kvalitativnim metodama.

Ankete predstavljaju značajan dio aktivnosti svugdje u javnoj upravi i pomažu da se pribave opažanja korisnika. Podaci iz kvantitativnih anketa često mogu poslužiti kao vrstni dokazi koji podupiru poslovne promjene. Slučaj iz Slovenije prikazuje pristup mjerenju zadovoljstva korisnika u pedeset osam administrativnih jedinica širom zemlje.

SLU AJ: Mjerenje zadovoljstva u pedeset osam administrativnih jedinica (Slovenija)

Administrativne jedinice u Sloveniji predstavljaju dio državne uprave i u njima se obavljaju administrativne procedure na lokalnom nivou. Ukupno pedeset osam administrativnih jedinica (AU) pokriva većinu teritoriju Slovenije i to su sve organizacije iste vrste. Budući da se većina kontakata između građana u Sloveniji i države odvija putem administrativnih jedinica, bilo je važno pokrenuti napore za poboljšanje kvaliteta javne uprave u tom smislu. Mjerenje zadovoljstva njihovih korisnika provodi se na redovnoj – obaveznoj godišnjoj – osnovi od 2002. godine.

Rezultati ispitivanja korisnika uglavnom se koriste kao osnova da svaka administrativna jedinica identificira oblasti za poboljšanja i razvije svoj akcijski plan, a na državnom nivou da se identificiraju administrativne jedinice kao referentni standardi. Oni pružaju vrijedne informacije za upravljanje svakom AU.

Ministarstvo nadležno za javnu upravu pruža podršku širokom procesu: upitnik i metodologija razvijeni su na pilot-osnovi od strane ministarstva, kao i kompjuterska aplikacija za obradu podataka iz popunjenih upitnika i izradu izvještaja za administrativne jedinice.

Mjerenje zadovoljstva korisnika u administrativnim jedinicama fokusira se na identifikaciju jazova između očekivanog i percipiranog kvaliteta kad su u pitanju karakteristike usluge i komponente kvaliteta, kako je ovdje prikazano (cijeli upitnik uključuje se kao prilog uz ovu publikaciju).

niža ← → viša					lošije ← → bolje					
O EKVANJA					Komponente kvaliteta	STVARNO STANJE				
1	2	3	4	5	Uređenje prostorija, oprema i okruženje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Adekvatna brzina rješavanja stvari	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Isporuka usluga u skladu s obavezanjima	1	2	3	4	5

Ovo je samo dio liste komponenti kvaliteta. Sva ova mjerenja iznesena su uporedo za 58 administrativnih jedinica.

5.2.2. Opća anketa o zadovoljstvu i ispitivanje javnog mnijenja

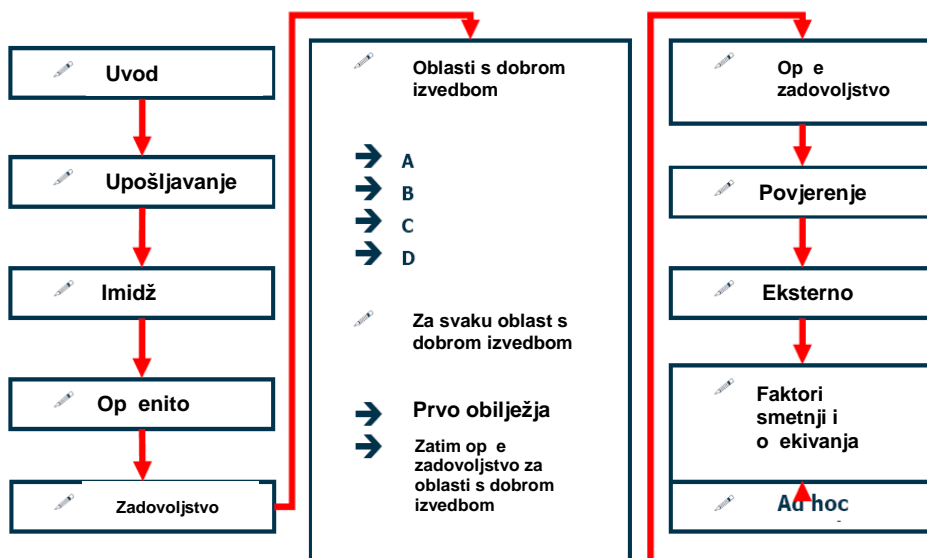
Anketa je sistematsko prikupljanje podataka prilikom kojeg se koristi upitnik za prikupljanje istih informacija od svakog pojedinačnog korisnika usluge. Obično je bazirana na uzorku koji se izvadi iz šire populacije, koju mogu činiti svi korisnici usluge ili neka manja podgrupa. Opće ankete korisne su za dobijanje šire slike o stavovima korisnika usluga o bitavom nizu pitanja.

Opće ankete zadovoljstva ili ispitivanja javnog mnijenja koje se provode svakih tri do pet godina predstavljaju najčešće korištenu metodu za procjenu stavova korisnika usluga. Mjerenje zadovoljstva nosi sa sobom niz konceptualnih i praktičnih teškoća. Ankete zadovoljstva često se provode kako bi se zadovoljila percipirana regulatorna očekivanja. Iako to ne znači nužno da ti podaci nisu korisni, fokus je možda manje na osiguravanje da ankete pruže praktične, korisne lokalne informacije, a više na ispunjavanju zahtjeva. Često su ankete pokušaj da se procijeni opće zadovoljstvo, izmjere promjene tokom vremena i izgradi ažurirani profil baze klijenata. Obično nije neophodno provesti već u godišnju anketu svih korisnika, osim ako ne dođe do znatne promjene u ključnim aspektima pružanja usluge.

Slučaj iz flamanske uprave opisuje integraciju mjerenja sveukupnog zadovoljstva i zadovoljstva specifičnim uslugama i aspektima usluga ili isporuke usluga.

SLUČAJ: "Standardizirani" okvir u flamanskoj vladi (Belgija)⁶

Flamanska ministarstva žele mjeriti zadovoljstvo na neki standardniji način. Stoga je kreiran okvir za standardizaciju, koji organizacijama pomaže prilikom sastavljanja upitnika. Uvođenje uopćenog pristupa upitnicima također je u skladu sa širom strategijom u pogledu ispitivanja stavova građana, preduzeća i organizacija o državnim uslugama generalno.



⁶ Flamanska vlada, 2007, *Vodič za kreiranje upitnika o zadovoljstvu korisnika*, str. 12

Jednoobrazni upitnik nije instrument tipa "uzmi ili ostavi". Upitnik sadrži različite module, a unutar svakog modula postoje različiti mogući izbori. Na taj način svaka organizacija može koristiti pitanja koja odgovaraju njenom specifičnom radu i usredotočiti se na pojedine aspekte zadovoljstva korisnika. Naravno, uvijek postoji i mogućnost personalizacije pitanja i dodavanja pitanja, što je poželjno i u slijedu i filozofiju upitnika. Standardizacija o tome nije suprotnost fleksibilnosti.

Dakle, sveukupni pristup, nivoi zadovoljstva i redoslijed pitanja su standardizirani. Specifični sadržaj pitanja je prilagodljiv. To je prezentirano u dijagramu.

Zadovoljstvo se mjeri na tri različita nivoa. Prvo je generalno zadovoljstvo uslugom; radi se o sveukupnoj usluzi date službe. Drugo je zadovoljstvo oblastima izvedbe (pododjelima), npr. komunikacija, informatika, kontakt osobe... te, konačno, zadovoljstvo procesima unutar oblasti izvedbe, različiti detaljni aspekti, npr. srdačnost, pristojnost, promptni odaziv. Pitanja o općem zadovoljstvu postavljaju se nakon detaljnih pitanja, kako bi se ispitaniku dao jasan okvir za smještanje usluge i na njeno pružanje.

5.2.3. Različite vrste anketa; argumenti za i protiv

Postoje različite vrste anketa. Mora se izvršiti odabir između anketa licem u lice, gdje ispitivači postavljaju pitanja direktno ispitanicima; putem pošte, telefona, *e-maila*; ili internetske ankete. Ovdje opisujemo neke prednosti i nedostatke različitih vrsta (Communities Scotland, 2006: 72).

Ankete licem u lice

Kod anketa koje se provode licem u lice mogu se prikupiti potpuniji, složeniji podaci.

Korištenje ispitivača daje više kontrole nad tim ko stvarno odgovara na pitanja. To je bitno kod anketa sa striktnim, statistički reprezentativnim uzorcima.

Ako su pažljivo formulirane i dobro provedene, obično imaju bolji odaziv nego drugi tipovi anketa.

Vjerovatno su skuplje od drugih opcija.

Poštanske ili samopopunjavajuće ankete

Manje su pouzdane, trebaju biti kraće od anketa licem u lice i koristiti jednostavna pitanja, tipična za avansna kvadrata.

Znaju biti ekonomične i pružaju anonimnost, što može potaknuti bolji odaziv za neke osjetljivije teme.

Iako mnoge organizacije preferiraju poštanske ankete zbog troškova, to nije uvijek najpogodniji pristup.

Postoji veći rizik da će neke grupe biti previše ili premalo zastupljene, kao što su one s jezičnom barijerom ili teškoćama u pisanju ili one kojima treba podrška.

Telefonske ankete

Trebaju biti relativno kratke i prilično direktne.

Neke kategorije ljudi bit će sistematski premalo zastupljene.

Telefonske ankete mogu biti korisne za neke ankete prilagođene datoj usluzi, gdje postoji kontakt telefon za svaku osobu iz koje se sastavlja uzorak.

Internetske ankete

Za sada internetski bazirane ankete ili ankete putem *e-maila* imaju ograničenu vrijednost u istraživanju korisnika u kontekstu javnih usluga, zato što distribucija pristupa internetu nije ravnomjerno raspoređena kroz sve dijelove populacije.

Belgijski nacionalni ured za socijalnu sigurnost koristi kombinaciju različitih tipova anketa kako bi imao bogat pregled i visok odaziv.

SLU AJ: Mjerenje zadovoljstva u Nacionalnom uredu za socijalnu sigurnost (Belgija)

U belgijskom sistemu socijalne sigurnosti centralno mjesto ima Nacionalni ured za socijalnu sigurnost. Skoro svi doprinosi koje plaćaju uposlenici i radnici iz privatnog sektora i javnih službi, odnosno više od 24,79 milijardi eura, prolazi kroz ovaj ured. Skoro svi u Belgiji imaju posla s njim, direktno ili indirektno.

Pojam zadovoljstva mjeri se kroz itav proces prolaska klijenta kroz Nacionalni ured za socijalnu sigurnost. Prva faza koju klijent treba ispuniti je se njegove orijentacije. Kada napokon dođe do našeg ureda, klijent stupa u kontakt s recepcijom i ljudima koji su u kontaktu s klijentima. Sljedeća faza vezana je za stvarno rješavanje predmeta u našem uredu, odnosno finaliziranje predmeta. Posljednja faza odnosi se na kontrolu (follow-up).

Za sve ove faze mjere se tri kriterija kvaliteta na bazi različitih pitanja: orijentacija klijenta, efektivnost i uinkovitost. Općenito stepen zadovoljstva predstavlja prosjek rezultata tri kriterija kvaliteta kroz itav proces.

Nacionalni ured za socijalnu sigurnost ima pet vrsta klijenata. Za svaku ciljanu grupu sa injen je reprezentativni uzorak. Telefonom su pozvani da u estvuju u anketi. Ako pretpostavljena kvota u esnika (za svaki lingvisti ki registar) nije popunjena, uzorak se pove ava. Dobrovoljni u esnici primili su obrazac elektronske ankete. Glavni dio ankete bio je fokusiran na razli ite grupe klijenata, što je omogu ilo me usobno pore enje rezultata. Štaviše, svaka anketa popunjena je pitanjima koja su usmjerena konkretno na ciljnu grupu. Pitanja su strukturirana u ispitivanju: za svako pitanje provjerili smo na koju fazu korisni kog procesa i na koji kriterij kvaliteta se odnosi.

5.2.4. Pitanja prije po etka ankete

Mjerenje zadovoljstva korisnika putem anketa samo je jedan u nizu razli itih instrumenata. Mora se odgovoriti na neka klju na pitanja prije nego što se odlu i koji je najbolji na in za mjerenje zadovoljstva korisnika i treba li provesti anketu. To su, npr., sljede a pitanja:

Šta namjeravamo uraditi s prikupljenim informacijama? (Poboljšati proces pružanja usluge neke odre ene jedinice, uporediti jedinice kako bismo postavili referentne standarde, iskoristiti ih za izgradnju imidža javnog sektora itd.)

Šta želimo saznati? (Njihovo zadovoljstvo postoje im uslugama generalno, njihove ideje za planiranje novih usluga, njihova mišljenja o nekom odre enom dijelu pružanja usluga itd.)

Kome postavljamo pitanja? (Šira javnost, ljudi koji su stvarno koristili date usluge, ljudi koji predstavljaju odre eni segment korisnika itd.)

Kako da uklju imo razli ite aktere? (Uloga menadžmenta i uposlenika u korištenju tih informacija, predanost donosilaca odluka, uloga partnerskih organizacija i motivacija korisnika itd.)

Treba li nam novi alat da bismo dobili informacije koje želimo? (Je li mogu e dobiti ista saznanja korištenjem postoje ih informacija, npr. obavljanjem razgovora s uposlenicima koji imaju kontakt s klijentima, analiziranjem medijskog pokri a i sli no?)

Šta je važnije; pore enje rezultata s drugima ili imati specifi ne informacije za jedinstvene razvojne ciljeve same organizacije? (Treba razmotriti argumente za i protiv u vezi sa standardiziranim pristupima i pristupima skrojenim po mjeri.)

Ko je administrator mjerenja i ko je vlasnik rezultata? (Važno je da administrator ima sva prava nad rezultatima ispitivanja i dijeli ih s relevantnim akterima).

Da li je metoda koja se koristi za mjerenje transparentna? (Alat treba biti dovoljno transparentan kako bi administrator i oni koji rezultate koriste mogli vidjeti kako su mjerenja razvijena.)

Da li je doti na usluga transparentna? (Da bi bili u stanju koristiti rezultate mjerenja zadovoljstva korisnika za unapre enja, sadržaj usluge treba biti vidljiv; "crne kutije" se ne mogu poboljšati).

Vrijedi li uop e obaviti dato mjerenje? (Analiza ulaznih podataka / inputa, krajnjih rezultata i ishoda prije samog mjerenja. Da li su koristi koje se postignu mjerenjem vrijedni vremena i novca koji se u njega uloži?)

Jedan model s kojim je lako raditi u nastojanju da se postave prava pitanja jeste tzv. 5D-metodologija.

D1: (Definition) – definiranje problema: Šta želimo saznati iz sljede e studije?

D2: (Design) – planiranje: Kako emo osmisлити i planirati koja pitanja da postavimo, kako i kome?

D3: (Data collection) – prikupljanje podataka: Kome postavljamo pitanja? Kakav uzorak možemo postiti i, na koji na in, u koje vrijeme i je li to zaista grupa koju trebamo ispitivati da bismo dobili vjerodostojne rezultate?

D4: (Data-analysis) analiza podataka: Šta emo raditi s prikupljenim podacima? Na koji ih na in treba analizirati? Da li je postignuta samo opisna analiza ili bi neke složenije metode ili posebni modeli mogli dovesti do vjerodostojnijih i korisnijih rezultata; ili možemo li iskoristiti ve pružene podatke i ponovno ih analizirati iz nove perspektive?

D5: (Documentation) – dokumentacija, odnosno posljedice, komunikacija: Kome odnosno kojim grupama emo iskomunicirati dobijene rezultate? Za šta emo koristiti rezultate?

5.3. Mapiranje korisni kog putovanja/analiza procesa

Mapa korisni kog putovanja je na in na koji se opisuju iskustva korisnika tokom njihove interakcije s uslugom ili skupom usluga te emocionalne reakcije koje izazivaju – od trenutka kad su se prvi put pozabavili povezanom potrebom pa do dobijanja krajnjeg rezultata od date usluge.

Kad je u pitanju državni aparat, korisni ka putovanja esto su složena, uz odvijanje višestrukih interakcija tokom produženog perioda. Mapiranje korisni kog putovanja naro ito je koristan alat da se pomogne opisati iskustvo korisnika sa serijom usluga, njihov proces razmišljanja i reakcije. To može pomo i da se osigura konzistentno dobro iskustvo s uslugom, optimaliziraju i krajnje rezultate za sve grupe korisnika, pove avaju i u inkovitost i osiguravaju i da se usluge, koje esto izlaze iz okvira organizacije, od samog po etka planiraju kako treba.

Sljede i primjer iz Švedske pokazuje prednosti planiranja procesa i mapiranja korisni kog putovanja, što je rezultiralo jednostavnijim procedurama za korisnika (kompanije) i ve om u inkovitosti u radu nekoliko javnih uprava.

SLU AJ: Pojednostavljenje i unapre enje procedure za pokretanje kompanije (Švedska)

Dugo je procedura za pokretanje biznisa i osnivanje kompanije važila za veoma kompliciranu proceduru, odnosno proceduru koju je teško razumjeti. Novi preduzetnik morao je sebi postavljati sljede a pitanja: Gdje da po nem? Šta moram uraditi? Kojim redoslijedom to trebam uraditi? Veliki oblak prepun razli itih državnih strana i aktera nadvijao se nad novim preduzetnikom, svi sa svojim informacijama, uslugama i savjetima. Pa ipak, to nije davalo potpunu sliku. Nije postojao jasan pregled procedure koju treba slijediti da bi se pokrenulo preduze e. U najgorem slu aju, razli iti akteri mogli su dati kontradiktorne informacije, a u mnogim slu ajevima neke bitne informacije uop e ne dopru do novog preduzetnika. Problem je u tome što svi ti razli iti akteri nisu me usobno sara ivali na zadovoljavaju i na in. Godine 2005. zapo ela je saradnja izme u agencija na saveznom nivou za administrativne oblasti socijalnog osiguranja, zapošljavanja, poreza, carine, finansija i op ih usluga za kompanije, kako bi se pojednostavila i unaprijedila procedura za pokretanje kompanije i kako bi se udružile snage.

Strategija za implementaciju bila je da se formira zajedni ka radna grupa i zapo ne stavljanjem fokusa na samu proceduru za pokretanje biznisa. Strategija je tako er bila da se naprave postepena, veoma konkretna poboljšanja koja bi se korisniku mogla isporu iti dosta brzo, bez dugih ispitivanja i bez velikih i kompliciranih projekata. Tako er je dio strategije bio da se mapira itav proces s ta ke gledišta korisnika i da se identificiraju problemati na podru ja, koja bi se mogla riješiti zajedni kom akcijom i poboljšanjima informacija i usluga.

Prvo su održane neke radionice na kojima se razgovaralo o idejama za poboljšanja. U isto vrijeme provo en je proces mapiranja aktivnosti, kako bi se utvrdilo kako izgleda procedura za pokretanje biznisa iz perspektive preduzetnika. To je ura eno obavljanjem detaljnih razgovora s dvadeset novih preduzetnika. Tako je stvorena kvalitetna procjena slike o tome gdje postoje potrebe za poboljšanjima. S ova dva doprinosa/inputa, razmatrane su razli ite ideje za rješenja i poboljšanja i, korištenjem usvojene strategije, pojedine ideje su odabrane i utvr eni su prioriteti od strane radne grupe i generalnih direktora.

Ključni element bio je izrada opisa procedure za pokretanje kompanije. Taj opis, koji je napravljen iz perspektive preduzetnika, bio je ne samo napredak sam po sebi nego i izvor materijala za kreiranje razli itih usluga unutar samog procesa. Dati opis pomaže preduzetniku da razumije sam proces, a time mu je lakše donositi prave odluke i tražiti informacije i kontakte na efektivniji i efikasniji na in. Opis tako er pomaže datim državnim organima da koordiniraju i integriraju svoje usluge s fokusom na korisnika.

Poboljšanja koja su uvedena pokrivaju mnogo razli itih vidova interakcije izme u preduzetnika i državnih organa, uklju uju i i tehni ke, pisane i sastanke licem u lice.

Procedura za pokretanje biznisa raš istila je zbrku za sve nove preduzetnike. Za manje od godinu dana napravljeno je više od 500.000 kontakata na osnovu novih informacija i usluga. Pored pove anog kvaliteta i vrijednosti informacija i usluga u tim kontaktima, obim se višestruko pove ao. Svaki kontakt može imati zna ajan utjecaj za svaki potencijalni novi biznis. Evaluacije pokazuju da su korisnici vrlo zahvalni na datim informacijama i uslugama i da ih vrednuju kao nešto što za njih zaista pravi razliku.

Mapiranje sistema predstavlja na in da se sagleda šta se zaista doga a u pružanju javnih usluga, a ne šta bi trebalo da se doga a. To je prvenstveno nastojanje da se sagleda kako se može poboljšati na in pružanja usluga, angažiranjem svih aktera koji u estvuju u procesu pružanja usluga, uklju uju i i same korisnike usluga. Iako je sli no mapiranju procesa, gdje nastaju dijagrami toka procedura ili faza u pružanju usluga, mapiranje sistema funkcionira pomalo druga ije, po tome što uklju uje i korisnike usluga. Kada se uo i neko pitanje odnosno problem, kao što je proces alokacije ili premještanje zbog velikih radova, može se koristiti mapiranje sistema. Ovaj postupak treba se primjenjivati uz grupu ljudi u

kojoj svi imaju određeno iskustvo s datim pitanjem. To bi započelo tako što moderator grupi opiše neku arhetipsku situaciju, baziranu na tome šta bi se trebalo dogoditi u datim okolnostima. Od svih učesnika koji imaju iskustvo s takvim postupkom traži se da daju doprinos svojim stvarnim iskustvom o tome šta se zaista događa u takvim situacijama.

Različite moguće nastupe mapiraju se na neki način, možda u vidu dijagrama toka ili mrežnog dijagrama. Na ovaj način, stvarnost onoga što se zaista događa kada se date procedure implementiraju postane jasna svim stranama. Prikazuje se broj ključnih karika u lancu zadataka ili događaja, s naglašenim pretpostavkama o tome ko će šta raditi i kada. Problemi koordinacije i nemogućnost da se nešto obavi u pravo vrijeme u datom procesu otkrivaju veze među različitim dijelovima sistema. Rade i sa svim stranama unutar sistema, povezanost, komunikacijske veze, kašnjenja i mnoge nesigurnosti koje postoje otkrivaju se svima.

Ovaj proces može potaknuti niz provokativnih pitanja. Učesnici u procesu mogu poeti proces preispitivanja zašto se stvari rade onako kako se rade i da li se mogu raditi drugačije. Ovakvi pristupi mogu dovesti do istinskih prekretnica u perspektivi i korištenju jezika. Moguće je napraviti pomak s fokusa na "rješavanje nekog problema" (kao što je smanjenje potrebnog vremena) na stvaranje mogućnosti da to bude pozitivno iskustvo za korisnika usluge. To znači odmak u gledanju na pitanje kao na problem koji treba riješiti – gdje se krivica za teškoće može prebaciti na nekog drugog u sistemu. Umjesto toga, pitanje se može okrenuti naglavakom i fokus prebaciti na iskustvo korisnika usluge ili iskustvo drugih zaposlenika službe. Mapiranje sistema može pomoći da se shvati potreba da organizacije, zaposlenici i korisnici usluga rade zajedno kako bi postigli željeni ishod.

5.4. Testiranje upotrebljivosti i analiza internetske stranice

Testiranje upotrebljivosti treba uvijek primijeniti kad se planiraju i osmišljavaju nove usluge, naročito kad je u pitanju internetsko okruženje. To je sredstvo kojim se mjeri koliko dobro ljudi mogu koristiti nešto (kao što su internetska stranica, kompjutersko sučelje, dokument ili sprava) za svrhu za koje je ono namijenjeno. Za vrijeme testiranja upotrebljivosti cilj je da se posmatraju ljudi koji koriste dati proizvod u situaciji koja je što realističnija. To znači da se korisnici nastoje snalaziti u datom sistemu i nizu procesa i rješavaju zadatke u kontroliranom okruženju. To može pribaviti korisne informacije o vjerovatnim reakcijama korisnika na uslugu i praktične ideje za unapređenje usluge, kao što je prikazano u latvijskom slučaju Gradskog vijeća Jekabpilsa.

SLUŽBA: Implementacija i održavanje e-usluga u Gradskom vijeću u Jekabpilsa (Latvija)

Jekabpils spada među osam najvećih gradova u Latviji i ima 26.100 stanovnika. Jasno je da korištenje elektronskih usluga ovde upravljački sistem manje kompliciranim, doprinosi boljoj i efikasnijoj komunikaciji, dok se eliminiira korištenje papira u obavljanju poslova i vrijeme za pregled takvih dokumenata, čime se omogućuje brže donošenje odluka i postižu bolji rezultati. Uvođenje e-usluga u lokalnu upravu omogućilo je ne samo rješavanje problemima kapaciteta i efikasnosti nego i veći građanski participaciju i transparentnost u odlučivanju. Sljedeći korak nakon implementacije e-usluga bio je da se osigura njihova upotrebljivost analizom korištenja internetske stranice i prikupljanjem mišljenja građana.

Nakon uspješne implementacije e-usluga, sistema za razmjenu dokumenata, portala i agencije tipa "sve na jednom mjestu", gradsko vijeće, uz podršku ministra za pitanja elektronske uprave i EU, moralo je pratiti i evaluirati uspjeh datih inicijativa. Najčešće korištene e-usluge moraju se testirati u smislu previše korisnika i kapaciteta servera. Morao se otkriti razlog zašto se neke usluge ne koriste i trebalo je, naprimjer, obaviti neophodnu obuku. Valjalo je razmotriti buduće trendove i zahtjeve za drugim e-uslugama. U nastojanju da se postignu kontinuirana poboljšanja, Gradsko vijeće već provodi takvu vrstu analize. Naprimjer, podaci o različitim kanalima koji se koriste za pristup ovde omogućuju evaluaciju rezultata projekta odnosno uštedu papira, koja se također može primijetiti u Jekabpilsu.

Unaprijed su različiti dijelovi internetske stranice www.jekabpils.lv, u skladu s potrebama posjetilaca, uključuju i dodatne informacije, opciju da se stavi komentar, dodatne linkove kako bi se olakšala navigacija kroz stranicu.

Na osnovu date internetske stranice, nova grupa mladih lidera počinje razvijati vlastiti odjel, omogućujući im time svojevrsnu decentralizaciju upravljanja internetskom stranicom.

Sve ove novine provode se na osnovu anketa direktno na internetskoj stranici, kao i pojedinačni pisama, sugestija i pritužbi građana.

Rad na poboljšanjima postepeno ide prema drugim e-uslugama. Jedna od njih je i prva međuinstitucijska e-usluga, koja je već lansirana, dok je druga u završnoj fazi, a misli se na "Personalizirani radni prostor za komuniciranje s administrativnim tijelima". Ova e-usluga obilježava novi pravac prema još personaliziranijem pristupu potrebama korisnika.

Za mnoge organizacije same internetske stranice mogu biti koristan izvor opažanja, pod uvjetom da su uspostavljeni adekvatni sistemi za praćenje i upravljanje informacijama. Analiza internetskih stranica može pružiti informacije o sljedećim:

koji su izrazi u pretraživanju najpopularniji,
kako i odakle korisnici pristupaju internetskoj stranici,
momenti u putovanju kad korisnici odlaze,
koje su oblasti i stranice najčešće posjećivane,
koliko vremena korisnici provode pregledajući stranice.

Opet moramo reći i da analiza i tumačenje takvih informacija može pružiti koristan uvid u interese i ponašanja korisnika te konkretne podatke koji mogu pomoći i unaprijeđenju *online* usluge. Nacionalne smjernice za internetske stranice u javnom sektoru Švedske daju određene smjernice koje organizacije uzimaju u obzir kad izrađuju internetske stranice i alate e-uprave.

SLU AJ: Nacionalne smjernice za internetske stranice u javnom sektoru (Švedska)

Očekivanja u pogledu usluga javnog sektora povećavaju se istim tempom kojim se razvija i širi informacijska tehnologija. Cilj je građanima i kompanijama pojednostaviti život. Javni sektor mora nuditi adekvatne i efikasne usluge. Da bi to postigla, država sve više koristi IKT alate. Kako bi garantirala kvalitet tih alata za građane/korisnike, razvijene su Nacionalne smjernice za internetske stranice u javnom sektoru Švedske.

Ove smjernice pomažu švedskim organima vlasti da internet koriste kao kanal kojim svoje zadatke i procese mogu učiniti efikasnijim. Poštivanje ovih smjernica osigurava da organi vlasti rade u skladu sa zahtjevima koji postoje u javnom sektoru i povećavaju povrat ulaganja u internetske usluge građanima i kompanijama tako što ciljane grupe korisnika imaju mogućnost i volju da koriste internetske usluge.

Svrha Nacionalnih smjernica za internetske stranice u javnom sektoru Švedske jeste da pruži podršku javnim upravama u razvoju i izradi internetskih stranica, koje omogućavaju jednaku mogućnost korištenja svim građanima i kompanijama. Njihovi glavni ciljevi su sljedeći:

- Sve internetske stranice u javnom sektoru Švedske trebaju poštivati nacionalne i međunarodne propise i ciljeve u pogledu pristupa internetu.
- Sve državne agencije u Švedskoj trebaju razvijati sisteme uz korisnički centriran pristup.
- Putem povećane upotrebljivosti poboljšati efikasnost, efektivnost i zadovoljstvo korisnika internetskom uslugom javnog sektora.

Ove smjernice daju organizacijama u javnom sektoru praktične savjete i primjere o tome kako da nabave, kreiraju i procjenjuju internetske stranice, kako bi se poboljšala pristupačnost, upotrebljivost, pretraživanje te poštivali međunarodni standardi i ciljevi EU. Generalni cilj koji se želi postići ovim smjernicama jeste usmjeravanje javnog sektora da radi na korisnički centriran način, odnosno da se analiziraju potrebe korisnika, razvijaju prototipovi i redovno vrše procjene s krajnjim korisnicima.

Procjena poznavanja i korištenja ovih smjernica od strane uposlenika koji su odgovorni za internetske stranice švedskih državnih agencija pokazuje da se smjernice široko koriste. Preko devedeset posto uposlenika izjavilo je da je svjesno smjernica, a otprilike osamdeset posto njih izjavilo je da aktivno koristi smjernice. Procjena je provedena u februaru 2007. godine. Internetske stranice organizacija u javnom sektoru Švedske redovno se testiraju u pogledu osnovne pristupačnosti u skladu s internetskim standardima te u vezi s tim jesu li pravilno kodirani.

Smjernice su prvenstveno namijenjene svim državnim agencijama unutar javnog sektora Švedske. No, ove smjernice koriste i općine, pokrajinska vijeća i IKT industrija.

Puni tekst smjernica može se naći na: <http://www.verva.se/english/guidelines/public-sector-web-sites>.

5.5. Konsultacije

Obavljanje konsultacija može biti koristan način da se sasluša širok dijapazon aktera. Inkluzivan pristup trebao bi uključiti konsultiranje s onima koji su odgovorni za isporuku usluga (kako je razmatrano u dijelu koji se odnosi na uposlenike u kontaktu s klijentima) i reprezentativan uzorak ljudi koji bi imali koristi od krajnjih rezultata i ishoda date državne službe. Konsultacije pokrivaju raznovrsne tehnike, od relativno usmjerenih i direktnih konsultacija s ključnim interesnim grupama i korisnicima do tradicionalnijih vrsta konsultacija u pisanoj formi. One mogu pružiti uvid koji je inače teško dobiti, kao što su različite kulturne perspektive, skriveni troškovi i rizici, potencijalni dobitnici i gubitnici te faktori koji oblikuju sukobljene stavove o određenim inicijativama. One mogu ojačati legitimnost konačnih odluka. Mogu povećati odziv

gra ana i izgraditi povjerenje zajednica ili aktera koje se bave specifi nim pitanjima. Slu aj iz Latvije pokazuje detaljne konsultacije sa NVO-ima u procesu odlu ivanja.

SLU AJ: Poticanje u eš a NVO-a u odlukama u vezi s kreiranjem politika (Latvija)

U 2000. godini analiza postoje e situacije pokazala je da postoji nedostatak koordinacije u samom središtu vlade. Nacrti odluka dolaze na sastanke vlade bez ikakvih prethodnih konsultacija s društvenim partnerima i NVO-ima. Konsultacije su nedovoljne ak i me u samim resornim ministarstvima. Nacrti dokumenata nisu dostupni javnosti, ne postoje procedure koje definiraju uvjete za u eš e NVO-a u izradi javnih politika i novih propisa. Konsultacije provode linijska ministarstva na decentraliziran na in, prepušteno na volju ministarstava da to urade.

Klju ni pravci u implementaciji reforme bili su:

– Definiranje **zakonskog okvira** i inkorporiranje ideja u dokumente o planiranju politika. Naprimjer, Pravilnik Kabineta ministara (14. marta 2012. godine) uspostavio je sistem za dokumente o planiranju politika, urnek za procjenu utjecaja i procedure za konsultacije uz u eš e NVO-a.

– **Institucionalne promjene.** Nova institucija – uveden je sedmi ni sastanak državnih sekretara (viših državnih službenika u upravi Latvije) i definirana su prava da udruženje NVO-a u estvuje na tom sastanku. Svi nacrti koje pripreme linijska ministarstva objave se na ovom sastanku, u tom trenutku po inje i vrijeme za konsultacije.

– **Informiranje i obuka.** Implementacija je podržana razli itim redovnim i posebno osmišljenim obukama (kako za državne službenike tako i za NVO-e), redovnim seminarima, konferencijama i publikacijama o pitanjima u vezi s pojedinim pravcima reforme.

Memorandum su 15. juna 2005. godine potpisali predsjednik Vlade i predstavnici pedeset sedam NVO-a. Evaluacijske ankete pokazuju da se u eš e u izradi politike i odlu ivanju znatno poboljšalo tokom perioda provo enja reforme. U prosjeku bude sedam-osam slu ajeva godišnje u kojima NVO-i u estvuju u sesijama Vlade, kako bi iznijeli svoje mišljenje o novim inicijativama. Ovaj broj pokazuje da se glavna neslaganja rješavaju u preliminarnim fazama konsultacija, dok su odluke vlade bolje pripremljene i usaglašene.

Konsultacije su mo an alat ako se dobro koriste. To podrazumijeva da se faza konsultacija koristi kao sastavni dio procesa planiranja usluga, a ne kao nekakav dodatak radi pregleda potpuno razra enog prijedloga. Konsultacije trebaju biti što inkluzivnije, osiguravaju i da sve razli ite grupe na koje e dato pitanje utjecati budu aktivno angažirane, istovremeno vode i ra una o eventualnoj politi koj osjetljivosti u pogledu vanjskih organizacija. Tako er je važno da se korisnicima jasno objasni da e se njihovi pogledi uzeti u obzir, kako bi se izbjeglo poticanje njihovih prevelikih o ekivanja. Slu aj carine u Švedskoj, gdje su uzeta u obzir o ekivanja operatera u pogledu isporuke usluga, ak i rad s njima kao koproducentima u carinskom lancu, prezentiran je u dijelu 3.

5.6. Korištenje IKT-a za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga

Sve je ve a upotreba IKT-a u javnom sektoru. Ve ina inicijativa u pogledu IKT-a odnosi se na poboljšanje pružanja usluga. Tu je donekle i upotreba IKT-a kako bi se potakla participacija te ograni ena upotreba u svrhu prikupljanja povratnih informacija od korisnika usluga. Organizacije su, naprimjer, omogu ile korisnicima usluga pristup putem interneta s kompjutera, kako bi mogli koristiti *e-mail*, internetske stranice, forume, oglasne plo e, *chatove* i druge aktivnosti na internetu. Iako e ova situacija vjerovatno evoluirati tokom vremena, efektivno i uspješno korištenje IKT-a za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga teško da e biti jednostavan zadatak.

SLU AJ: Korištenje bloga u Evropskoj komisiji

Evropska komisija koristi internet još od rane faze. Website EVROPA lansiran je u februaru 1995. godine i brzo je postao glavna referentna ta ka za informacije o EU te o njenim aktivnostima i politikama. U 2001. godini Komisija je usvojila Komunikaciju EVROPA II, koja je internetu dala centralno mjesto u komunikacijskim aktivnostima u sklopu programa e-Komisija (e-Commission). Nedavno je Generalna uprava za komunikaciju lansirala novi strateški pristup "komunikacija o Evropi putem interneta – angažiranje gra ana".

Uz razne druge inicijative, blogovi i YouTube inicijative povjerenika komisije predstavljaju izvanrednu inicijativu. Jedan od njih je i blog Margot Wallström (<http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/>), potpredsjednice Evropske komisije za institucionalne odnose i komunikaciju. To je objavljeno kako bi se poboljšao na in na koji komuniciramo 'Evropu' gra anima. Wallström je bila prvi povjerenik s blogom; blog je bio prvi forum, koji se odvijao na dvadeset tri jezika, a Komisija je bila prva institucija koja se pojavila na YouTubeu. U narednim sedmicama i mjesecima na blogu je izbrojano 1,5 miliona posjeta, u forumu 1,5 miliona posjeta, kao i hiljade postova te devet miliona videa koji su pregledani na YouTubeu. Veliki broj postavljenih komentara predstavlja o itu indikaciju da gra ani nisu indiferentni na politike koje provodi Komisija i da od Komisije o ekuju da njihovo mišljenje uzme u obzir. Ovo Komisiji daje korisne informacije o nivou zadovoljstva gra ana u pogledu politika Komisije i indikacije o o ekivanjima gra ana.

Iako pristup *webu* može biti ograničen, IKT otvara prostor za dopiranje do grupa do kojih je teško doći, naprimjer upotreba SMS-poruka s mladima. Uz dopuštenje, ovo bi moglo biti korisno kao podsjetnik da se ode na sastanak ili odgovori na poštansku anketu, ali ne izgleda da će to biti odgovarajuće i medij za prikupljanje korisnih stavova samo po sebi. Možda ima mjesta da se IKT koristi kao na in za distribuciju anketa ili primanje pritužbi. *Online* obrasci za povratne informacije od korisnika mogu se koristiti za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga, ali, da bi se takvi podaci pravilno koristili, potreban je rigorozan administrativni sistem, kako bi se osiguralo da višestruki *online* odgovori od iste osobe budu otkriveni te da *online* odgovori i odgovori u papirnoj formi ne budu duplo uračunati.

Zamor istraživanjima koji vodi do slabog odaziva na ispitivanja zadovoljstva u papirnoj formi i na druge tehnike prikupljanja podataka vjerovatno neće samo tako nestati s pokušajima da se podaci prikupljaju *online*. Mnoge teškoće koje leže u osnovi istraživanja na bazi upitnika, kao što je korištenje strukturiranih pitanja i nemogućnost kontroliranja ko stvarno popunjava upitnik, nisu riješene upotrebom IKT-a. Neki korisnici usluga, naročito oni s malo iskustva u korištenju kompjutera, mogu smatrati da je odgovaranje na *online* upitnik teško ili da zahtijeva puno vremena ili mogu biti zabrinuti zbog zaštite podataka i povjerljivosti. Neki ljudi jednostavno možda preferiraju da uopće ne koriste IKT.

Online ankete su primamljive zbog administrativne pogodnosti, ali teško je kontrolirati odabir uzorka i vjerovatno će se vrlo ograničeno koristiti sa slučajnim uzorcima.

Neke kvalitativne tehnike, kao što su detaljni intervjui i fokus grupe, ne mogu se lako administrirati na ovaj način. Vjerovatno je dobro da organizacija ima informacije o pristupu *webu* i *e-mailu* među svojim korisnicima usluga i da pita za njihove stavove o njihovom korištenju za pružanje usluga i za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga.

5.7. Građanski/korisnički paneli

Panel je u suštini grupa građana/korisnika ili korisnika usluga koji su pristali da budu dio skupine ljudi iz koje se vrši odabir uzoraka za učešće u povremenim istraživačkim i konsultacijskim poduhvatima. Ponekad se nazivaju i korisnički grupama. Različite metode mogu se koristiti za prikupljanje podataka od panela. Naprimjer, paneli se mogu koristiti kao osnova za uzimanje uzoraka za ankete, kao izvor ljudi za regrutiranje u fokus grupe ili za druge kvalitativne pristupe. Panele valja aktivno pratiti i osvježavati, kako bi se održao željeni nivo reprezentativnosti, a ni oni nisu imuni na sve uobičajene probleme zamora istraživanjima koji se otkrivaju kod drugih pristupa. Njemački slučaj općenito Solingen opisuje učešće stanovnika stranog porijekla na političkom nivou.

SLUŽAJ: Međukulturna participacija u općini Solingen (Njemačka)

Solingen je grad koji je nezavisan od uprave distrikta. Ima otprilike 163.000 stanovnika i smješten je u regiji Bergisches Land, savezne države North Rhine-Westphalia. Ekonomiju je dugo pokretala industrija noževa, iza koje su slijedile metalna industrija i industrija sintetičke prerade. Ljudi koji vode porijeklo iz više od 140 zemalja i najrazličitijih kultura žive u Solingenu. Danas, procent stranih stanovnika iznosi otprilike trinaest posto. No, procent nedonoroda kog stanovništva koji živi u Solingenu daleko je veći: uzimajući u obzir i doseljenike i aklimatizirane građane, ova stopa prelazi dvadeset posto. Preko trideset posto stanovništva mlađeg od tri godine ima korijene u migraciji.

Kako bi garantirali da svi ljudi u Solingenu mogu mirno živjeti jedni s drugima, uz veću participaciju i integraciju stranog stanovništva, mora se stimulirati koncept međukulturne otvorenosti kao dio korporacijske kulture svih aktivnih institucija u gradu.

Poduzete su različite inicijative. Jedna je od njih uvođenje "Imigracijsko-integracijskog vijeća". Umjesto uobičajenog savjetodavnog vijeća za pitanja stranaca, Solingen je sastavio "Imigracijsko-integracijsko vijeće", koje je, na zahtjev grada Solingena, odobrilo Ministarstvo unutrašnjih poslova.

Deset predstavnika stranaca u Solingenu, koji su javno izabrani, razmatra i odlučuje o važnim temama koje se odnose na politike integracije, zajedno s devet članova vijeća. "Imigracijsko-integracijsko vijeće" može se baviti svim općinskim pitanjima, rješavati zahtjeve upućene vijeću i drugim odborima te odobravati grantove za projekte migrantskih samoorganizacija, stranih društava, grupa koje se bave pitanjima razvoja politike i inicijativa za izbjeglice. Njegov je cilj da se osigura kvalificirana politička participacija migranata u Solingenu, u vidu bliskog isprepletanja predstavnika migranata i članova Vijeća.

Vidimo da se mnoštvo različitih stvari razvija i usklađuje u ovoj općini. To dovodi do zaključka da je sve ovo više od pukog zbira svojih pojedinačnih dijelova. Te se mjere međusobno nadopunjuju i dovode do stvaranja klime međusobnog prihvatanja i uvažavanja ljudi koji u njemu estvuju.

Uspostavljanje panela pogodan je i vidljiv način regrutiranja ljudi koji su voljni dati povratne informacije o svojim iskustvima s uslugama. Kao što je slučaj sa svim uzorcima, ključno je odlučiti koliko je bitna striktna statistička reprezentativnost, s obzirom na namjenu za koju se panel koristi. Da bi bio statistički

reprezentativan, panel treba odabrati na isti način kao i uzorke za opće ankete. Baziranje panela na neslužbenom uzorku može biti prihvatljivo s obzirom na njegovu namjenu i način na koji se podaci koriste. U praksi se paneli često baziraju na samoodabiru; dobrovoljci se regrutiraju putem ciljane pošte i reklama. Mogu se koristiti i kvotni uzorci, kako bi se osiguralo da članstvo odražava demografski profil šire populacije korisnika usluga. Članovi panela mogu se razlikovati od šire populacije zbog činjenice da su pristali učestvovati, a s vremenom se mogu prilagoditi i znati više od populacije koju bi trebali predstavljati.

Osipanje članova panela s vremenom znači da se panel treba stalno osvježavati. Može biti teško regrutirati članove iz nižih društveno-ekonomskih grupa, etničkih manjina i mladih. Trendovi opadanja stopa odaziva tokom vremena mogu pojačati zatečenost istraživanjem ili razoranost među članovima panela. Paneli zahtijevaju aktivno upravljanje; sastav panela treba redovno provjeravati i regrutirati nove članove. Uprkos njihovoj pogodnosti, paneli možda nisu najbolji način da se traže povratne informacije od određenih grupa koje mogu biti izostavljene tradicionalnim metodama angažiranja. Istraživanje koje se fokusira na stavove pojedinih grupa, kao što su mladi, etnički manjinske zajednice i ljudi s teškoćama može zahtijevati zasebno, ciljano regrutiranje kako bi se osigurao dovoljan broj i učesnici ovih ključnih grupa. Regrutiranje putem različitih grupa unutar zajednice i dobrovoljaca, ili uzimanjem članovog uzorka vjerovatno bi omogućilo bolje povratne informacije. Kao što je slučaj s drugim pristupima, paneli trebaju biti dio šire strategije istraživanja i konsultacija, a ne da se smatraju odgovorom na sve zahtjeve u vezi s konsultacijama.

5.8. Grupni intervjui i fokus grupe

Podrobni kvalitativni intervjui mogu se provoditi s grupama, ne samo s pojedincima. Neke grupe već postoje i one se mogu koristiti za potrebe kvalitativnog istraživanja i konsultacija. Organizacije mogu još bolje iskoristiti postojeće grupe, za potrebe konkretnih istraživanja i konsultacija, dok se druge grupe mogu posebno formirati, za potrebe datog istraživanja.

Zavisno od svrhe datog istraživanja i konsultacija, organizacija može dosta konkretno definirati predmet istraživanja i povezane teme. U drugim slučajevima, predmet istraživanja i teme mnogo su otvoreniji i fleksibilniji, kako bi organizaciji omogućilo prilagodbu pitanja kao reakciju na pitanja koja postavljaju sami korisnici usluga. Tehnika fokus grupe upotrijebljena je u Francuskoj kako bi se preispitali standardi povelje Marianne i njenih standarda.

SLU AJ: Poboljšanje uslužnih standarda Marianne putem fokus grupe (Francuska)

Na zahtjev Generalne uprave za modernizaciju države (DGME), provedene su fokus grupe u sklopu nacionalne studije, s ciljem validacije sadržaja uslužnih standarda Marianne i procjene relevantnosti njihove primjene širom zemlje. Stoga je pokrenuta kvalitativna studija o percepciji uslužnih standarda Marianne od strane korisnika usluga različitih uprava i uposlenika koji imaju kontakt s klijentima u tim upravama.

Ova anketa provedena je putem sastanaka i individualnih razgovora:

- Dva sastanka od po četiri sata održana su s korisnicima usluga datih uprava. Njima je upravljao moderator koji je naviknut na tehnike fokus grupa, a koji je posebno obučen za referentni okvir uslužnih standarda Marianne.
- Grupa radnika i uposlenika koji su navikli baviti se administrativnim pitanjima kod kuće i koji su imali više kontakata s upravama u toku protekle godine.
- Grupa administrativnih uposlenika srednjeg menadžmenta i višeg menadžmenta koji su navikli baviti se administrativnim pitanjima kod kuće i koji su imali više kontakata s upravama u toku protekle godine.
- Dvadesetak telefonskih razgovora od jednog i po sata s državnim uposlenicima koji su zaduženi za recepciju u svojoj upravi.

Rezultati fokus grupa bili su sljedeći:

1. Korisnici

Korisnici su iznijeli relativno mješovite percepcije o uslužnim standardima Marianne. No, u potpunoj su mjeri skloni datim standardima, cijene i svijest koja se očituje kroz ovaj program i volju da se situacija poboljša.

Radnici/uposlenici žele još ambicioznije uslužne standarde; razlikuju obećanja koja sadrže i ne se skromnim u odnosu na ono što ljudi smatraju da imaju pravo očekivati.

Srednje i više kategorije su zadovoljnije i žele biti optimistične. Ove standarde prihvataju kao prvi korak, koji ide u dobrom pravcu. Dakle, oni cijene namjeru, a ne toliko sadržaj uslužnih standarda Marianne.

2. Uposlenici

Uposlenici koji imaju kontakt s klijentima uvažavaju princip koji stoji iza uslužnih standarda Marianne, koje smatraju poboljšanjem usluge koja se pruža korisnicima i okruženja u kojem se oni nalaze u javnim upravama.

Nadalje, oni cijene revalorizaciju svog rada u tom procesu (priznanje važnosti njihove uloge od hijerarhije). To može predstavljati motivacijski faktor jer daje veću važnost onima koji se trude i obavljaju svoj posao što je moguće bolje.

Me utim, kao što je slučaj s korisnicima, pitaju se je li mehanizam zaista efektivan, naročito stoga što ne postoje nikakvi poticaji ili sankcije. Nadalje, izražavaju zabrinutost zbog metode koja se koristi, boje i se da ovakva deklaracija može dovesti do naglašene kontrole, nadzora koji nastoji povećati produktivnosti službenika u istom ekonomskom logikom, ili čak uključiti neki vid odabira među službenicima.

3. Efekti ovog rendgenskog pregleda deklaracije Marianne

Donesena je odluka da se uslužni standardi Marianne primjene u svim javnim upravama u državi.

- Obećanja standarda su revidirana; nekima je dat veći nivo standarda (npr., reagiraju i na zahtjev korisnika, rok za odgovaranje na poštu smanjen je sa mjesec dana na petnaest dana),
- Veća važnost data je slušanju i udovoljavanju korisnicima.

Kako bi se povećao njihov utjecaj, odlučeno je sljedeće:

- da se bolje iskomunicira namjera, osnovni princip uslužnih standarda i njihova želja da se poboljšaju odnosi između korisnika i uprave, koji se čine mnogo izražajnijim od sadržaja obaveza u njima;
- da se recepcija ne posmatra kao zaseban entitet, odvojen od usluge koja se pruža, nego da se objasni da je unapređene recepcije vidljivi dio, rezultat ukupnog poboljšanja.

Kad su u pitanju uposlenici, odlučeno je sljedeće:

- da se iskoriste uslužni standardi da se interno razvije uloga uposlenika koji imaju kontakt s klijentima. To može biti motivator za njihovo lakše usvajanje i implementaciju;
- da se više uključiti i hijerarhija, a naročito srednji menadžment, tako da program zaista dobije podršku na lokalnom nivou.

Zaključak

Ovaj proces koji povezuje korisnike i uposlenike omogućio je da se identificiraju primjenjivi na ini za unapređene pružanih usluga. Stoga se ovaj korak u upravljanju zadovoljstvom korisnika registrira kao trajni korak, koji počinje na svim mehanizmima slušanja, a naročito saradnje s korisnicima i njihovog uključivanja.

Fokus grupa je detaljni razgovor s malom grupom ljudi (možda šest do deset njih), koji su okupljeni specifično u svrhu raspravljanja o određenoj temi. Članovi grupe posebno su odabrani i pozvani od strane organizacije na osnovu toga što imaju neko određeno iskustvo ili znanje o datoj temi. U fokus grupi naglasak se stavlja na osiguranje da sve strane dobiju priliku da doprinesu raspravi.

Grupni intervjui se provode s već postojećim grupama i dogovara se tako da se uklapi u uobičajeno okruženje sastanaka grupe. Vjerovatno se odvija na otvoreniji i fleksibilniji način od fokus grupe, a to ima prednost jer će tema biti bolje prihvaćena; može se bolje oblikovati iznesenim opaskama članova grupe. U grupnom intervjuu, iako organizacija i ovdje želi osigurati da svi članovi grupe imaju priliku da se izjasne, istraživačima više slobode da se bavi nekom relevantnom ili zanimljivom temom s jednim ili dvama grupama.

Grupni intervjui i fokus grupe naročito su korisni za istraživanje stavova brojano malih grupa, kao što su etnički manjinske zajednice ili mladi, čiji stavovi mogu biti premalo zastupljeni u općim anketama. Ovi pristupi mogu se koristiti da se poboljša kvalitet drugih istraživačkih pristupa, naprimjer, pomoći da se razviju anketni upitnici, ili se mogu koristiti da se prikupe detaljnije informacije o pojedinim aspektima koji su tokom ankete isplivali kao važni.

Naoprot, detaljni grupni intervjui možda nisu najpogodnija metoda ako su pitanja koja su predmet istraživanja osjetljiva i nepodobna za grupnu raspravu, ako sazivanje fokus grupe predstavlja praktične teškoće ili ako ne postoje odgovarajuće postojeće grupe. U takvim bi okolnostima vjerovatno bili korisniji individualni detaljni intervjui.

5.9. Tajna kupovina

Tajna kupovina je korištenje pojedinaca koji su obično da posmatraju, iskuse i mjere svakojač procese pružanja usluga korisniku, koji se predstavljaju kao korisnici usluga ili klijenti i detaljno i objektivno izvještavaju o svojim iskustvima. Ova procedura može se koristiti putem telefona, u situacijama licem u lice ili putem *e-maila*. Ideja je da se provjeri stvarno iskustvo korisnika s datom uslugom. To se može koristiti kao samostalni poduhvat, da se ispita pitanje koje je identificirano kroz druge metode, kao što je ispitivanje zadovoljstva, ili nakon analize nedavnih pritužbi. Tajna kupovina putem telefona može biti pogodna za pokrivanje velike i raštrkane populacije. Možda ima mjesta da se ovakav pristup uspostavi na kontinuiranoj osnovi, kako bi se dobile redovnije povratne informacije. Ova tehnika uključuje odlučivanje o adekvatnim scenarijima – tipične situacije ili problemi koje korisnici usluga mogu iznijeti – a ne samo postavljena pitanja. Ukupni kvalitet i valjanost procesa tajne kupovine zavisi od planiranja i izvršenja scenarija koji se koriste za testiranje pružanja usluge. Iskustva pokazuju da ovaj pristup ne treba biti

previše ambiciozan. Planirani, ali jednostavni pristupi vjerovatno su najefektivniji. Ovaj pristup postavlja niz pitanja vezanih za etičnost istraživačkih prakse. Važno je da uposlenici i druge odgovaraju s druge strane kao što su sindikati znaju da se planira tajna kupovina. Ne treba im reći kada ta noć i gdje će se ona dogoditi, jer bi to moglo obezvrijediti cijeli proces. Kao što je slučaj s korištenjem pritužbi kao povratnih informacija, kritično je pitanje kultura organizacije i stav da se ne radi o okrivljenju nekoga za lošu izvedbu, nego da se izvuku šire lekcije. To znači da identitet strana nije poenta ovdje. Također, uposlenicima treba dati povratne informacije o nalazima i namjeravanim akcijama baziranim na korištenju ove tehnike.

Scenariji koji se koriste u poduhvatima tajne kupovine trebaju biti:

Relevantni: osmišljeni da testiraju specifičnu uslugu za koju su potrebni podaci.

Uvjerljivi: ne previše ambiciozni, ali da imitiraju prirodno ponašanje korisnika usluge i u stanju da se provedu uvjerljivo. Korištenje žargona ili tehničkih izraza može ugroziti poduhvat.

Praktični: jednostavni, kratki i odgovarajuć. Složeni ili nerealistični scenariji mogu ugroziti kvalitet podataka i poduhvata, a predstavljaju nepotreban gubitak vremena za uposlenike.

Sigurni: bez rizika za ličnu sigurnost samih tajnih kupaca.

Objektivni: s fokusom na činjenice i informacije. Bilježenje onoga što se dogodilo, a ne onoga što kupac misli o tome, kako bi se postigla konzistentnost za sve procjene koje su napravili različiti kupci. Međutim, mogu se koristiti nešto subjektivnije procjene kao pomoć u tumačenju podataka.

To može uključivati opaženo samopouzdanje kod uposlenika ili sveukupno zadovoljstvo uslugom, naprimjer.

Tehnika tajne kupovine korištena je Gradskoj vijećnici Varšave kako bi se osigurao najbolji kvalitet pružanja usluga.

SLU AJ: Gradska vijećnica Varšave. Tajna kupovina radi procjene kvaliteta pružanja usluga (Poljska)

Gradska vijećnica Varšave vrši redovno praćenje kvaliteta pružanja usluga. Jedna od metoda koje koristi jeste *tajna kupovina*. Ova se metoda u Gradskoj vijećnici Varšave koristi od početka 2004. godine.

Najčešći grafički zahtjevi odabiru se kako bi se napravili scenariji za postupak tajne kupovine odnosno izdavanje ličnih karata ili vozačkih dozvola, registracija vozila, registracija novih preduzeća itd. Ponekad se izabere neki vrlo sofisticiran slučaj da bi se provjerilo kako se uposlenik nosi s nestandardnom ili novom situacijom. Takvi slučajevi odvojeno se analiziraju.

Postupak *tajne kupovine* provodi se u saradnji s istraživačkim kompanijama, koje imaju iskustva s tom vrstom metodologije. Kompanija je odgovorna za odabir glumaca-istraživača koji će igrati ulogu klijenata i odraditi scenarije u Gradskoj vijećnici. Scenariji, tzv. "životi klijenata", detaljno opisuju kontekst provjeravane usluge i profil klijenta; naprimjer, mlada žena od osamnaest godina traži svoju prvu ličnu kartu ili uvijek od trideset do četrdeset godina, stručnjak za IT, namjerava pokrenuti vlastiti biznis na polju IT-a. Nakon analize scenarija, kompanija predlaže ljude koji su najpogodniji da igraju uloge klijenata. Zatim se organizira sastanak kako bi se zajedno okupili glumci-istraživači i predstavnici Gradske vijećnice. Za vrijeme sastanka razgovara se o scenarijima, koji se po potrebi mogu prilagoditi glumcima kako bi se osiguralo da se svako osjeća komotno sa svojim novim "životom klijenta". Ovo je ključna faza pripreme. Bilo kakve greške mogu utjecati na rezultat istraživanja ili ga čak potpuno pokvariti.

Generalizirani rezultati istraživanja objavljuju se na internetskoj stranici Gradske vijećnice: <http://www.wom.warszawa.pl/wynikibadan.php>. Rezultati se koriste za identificiranje oblasti u kojima je potrebno poboljšanje. Projekti unapređenja koji proisteknu iz navedenih oblasti za poboljšanje u estvuju u *takmičenju za najbolji ured za pružanje usluga stanovništvu* (vidi slučaj u petom poglavlju).

Tajna kupovina: kontrolna lista

Scenariji koji se koriste trebaju biti relevantni, uvjerljivi, praktični i sigurni.

Veličina i odabir uzorka trebaju biti adekvatni za potrebnu vrstu analize i trebaju odražavati uobičajeni šablon upita u ovoj službi.

Objektivnost poduhvata treba štititi pažljivim odabirom tajnih kupaca i detaljnom obukom.

Podatke treba bilježiti konzistentno i treba analizirati na objektivan i prikladan način.

Podatke treba iznositi samo na skupnom nivou štiteći i anonimnost uposlenika.

Uposlenicima i sindikatima treba reći da se planira tajna kupovina te da mogu biti uključeni u proces odlučivanja.

Nalazi trebaju biti zapisani na odgovarajući i pristupačan način i o njima treba obavijestiti sve uključene aktere, uključujući i uposlenike.

Implikacije datog istraživanja za pružanje usluga treba identificirati.

5.10. Građanska/potrošačka povelja⁷

Građanska povelja je jednostrana deklaracija neke službe u javnom sektoru, kojom se ta služba, u okviru zadataka koji su joj propisani zakonima i propisima, obavezuje na određene standarde za svoje usluge i naknadno objavi te standarde. To pripadnicima šire javnosti omogućava da se datoj službi obračunaju što je direktnije moguće. Suština građanske povelje jeste obaveštavanje o ekvivalentnog kvaliteta usluga. Sama bit oblikovana je sa 3C (engl. client-oriented standards, communication, commitment):

Standardi okrenuti klijentu
Komunikacija
Predanost

SLUŽBA AJ: Inicijativa Povelja o kvalitetu usluga (Malta)

Godine 1999. javna služba Malte lansirala je inicijativu Povelja o kvalitetu usluga. Prema toj inicijativi, koja spada u nadležnost Jedinice za podršku poveljama pri Uredu predsjednika vlade, državnog ministarstva i uredi po kojima se lansirati povelje u kojima se obavezuje da će ispunjavati specifične standarde pružanja usluga u svom radu s pripadnicima šire javnosti ili drugim vladinim organizacijama. U sklopu priprema za lansiranje svojih povelja dotični ministarstva i uredi proveli su proces konsultacija, kako s zaposlenicima tako i s korisnicima usluga, te su uveli promjene u svoje poslovne procese kako bi poboljšali kvalitet usluga.

Uloga Jedinice za podršku poveljama jeste upravljanje inicijativom za Povelje o kvalitetu usluge i pomaganje državnim službama koje pružaju usluge građanima ili drugim vladinim organizacijama da izrade Povelje o kvalitetu usluga. Jedinica za podršku poveljama također je odgovorna za održavanje veze s različitim državnim službama kako bi upravljala kreiranjem i održavanjem pojedinačnih povelja.



Quality Service
Charter

Kako bi se pružila dodatna podrška vladinim organizacijama, pripremljen je praktičan vodič (Priručnik za povelje o kvalitetu usluga). Ovaj priručnik objašnjava šta je povelja i šta u nju treba biti uvršteno. Također, on vodi organizacije kroz korake koje treba preduzeti kad se izrađuje i održava povelja. Primjeri su uzeti iz drugih službi koje su već lansirale svoje povelje. Ovaj praktični vodič može se naći na www.servicecharters.gov.mt. Na istoj internetskoj stranici je pedeset devet službi/odjeljenja iz različitih oblasti i područja objavilo pune tekstove svojih povelja o uslugama.

Radikalna ideja koja stoji iza građanske povelje jeste da se klijentima daju prava javnih usluga. Ova prava nisu zakonski obavezujuća, ali "pritisak" samog obaveštavanja je takav da će organizacije uraditi mnogo kako bi ispunile ta obaveštavanja. Ovakvim pristupom građanska povelja pomaže da se klijent odmakne od relativno pasivne uloge čekanja na ono što organizacija ima u planu za njega/nju. Ta ponudena prava potiču u ideju da ga organizacija tretira s poštovanjem. To klijentu daje određeno dostojanstvo.

Uslužni standardi daju indiciju onoga što klijent može očekivati. Najvažniji standardi su konkretni i mjerljivi. Stoga: *Bit ćete usluženi u roku od petnaest minuta (vrsto)*, a ne: *Pripremite se dok čekate* (nije konkretno). Sam klijent može utvrditi jesu li standardi ispunjeni. Povelja može sadržavati i "mekane" standarde, kao što je: *S vama ćemo postupati srdašno i s poštovanjem*.

Standard se formulira iz perspektive pojedinačnog klijenta. Stoga: *Naš odgovor možete očekivati u roku od dvije sedmice*, a ne: *Devedeset pet posto pisama obradi se u roku od dvije sedmice*.

Standardi se mogu odnositi na itav spektar usluge. Mogu navesti nešto o samoj usluzi odnosno proizvodu (*Uli na rasvjeta bit će popravljena u roku od dva radna dana*); o procesu (*Primit ćete digitalnu potvrdu prijema*) i o pitanju sadržaja (*Na vaš zahtjev, s vama ćemo razgovarati u zatvorenoj sobi za konsultacije*).

Srdačan tretman standard je koji se podrazumijeva. U različitim anketama se važnost dobrog postupanja opetovano naglašava, u smislu ogromnog broja pritužbi u tom pogledu. Važan cilj koji se krije iza građanskih povelja jeste poboljšavanje odnosa s klijentom. Tako građanska povelja može sadržavati i eksplicitnu izjavu u pogledu tretmana (*Ako smatrate da naš tretman nije srdačan, ljubazno vas molimo da nas odmah pozovete na odgovornost*).

Istraživanja pokazuju da je kod procjene kvaliteta usluge bitno vrijeme. Stoga, kad izrađujete ove standarde, imajte na umu vremenski aspekt. To se može odnositi na vrijeme dok klijent mora čekati prije nego što dođe na red, ali i, naprimjer, na vrijeme dok klijent može očekivati da dobije odgovor na zahtjev/upit/itd.

⁷ Ovaj dio baziran je na radu „Smjernice za građanske povelje“, koji je obavila Holandija u kontekstu IPSP-a.

Važno je da se standardi u povelji usmjere na relevantne aspekte usluge. Naprimjer, ako građanin uložiti pritužbu kod vaše organizacije, onda je važno da povelja navede ne samo proceduru za pritužbe nego i to kako brzo se pritužba rješava. Dakle: *Dobiti ćete poruku u roku od pet radnih dana o tome kako ćemo rješavati vašu pritužbu u roku od četiri sedmice.*

Važno je da povelja ne bude previše duga. Neka bude kratka, tako da se samo navedu standardi koji su najvažniji za klijenta.

Sljedeći sluh predstavljaju građansku povelju holandske općine Sevenum.

SLUHAJ: Građanska povelja općine Sevenum (Holandija)

Općina Sevenum smatra da je pružanje usluga ključno. Poduzeli smo mnogo toga kako bismo unaprijedili svoje usluge, ali još nismo završili. Vi, kao stanovnici Sevenuma, imate pravo otkazati od nas da dobro obavljamo svoj posao, no ako ne postoji ništa navedeno u tom smislu, ne možete nas ni pozvati na odgovornost za bilo šta. Ova građanska povelja služi da objasni kako želimo postupati s vama kao klijentom, nudeći vam istovremeno i određenu podršku. Ako ne budemo ispunjavali svoja obećanja, slušati ćemo vaše želje. Ovo je prva građanska povelja. Nova povelja bit će objavljena svake godine, navodeći sve standarde koje je postavila općina u to vrijeme. Budite sigurni da se povelja može mijenjati, preporučujemo vam da provjeravate našu internetsku stranicu kako biste pronašli najnoviju verziju. Budite uvijek u toku i držite općinu odgovornom za dogovore koje postignete s vama. Općina Sevenum je tu zbog vas! (P. Mengde, gradonačelnik općine Sevenum)

=> Šta možete otkazati od nas:

Općenito

- Svaki građanin i preduzetnik ima pravo na usluge koje pruža naše osoblje. Ove usluge karakteriziraju empatija, susretljivost, naivna razmišljanja koji je usmjeren na traženje rješenja, poštovanje i geslo: Obećanje je obećanje.
- Naše uposlenike je lako kontaktirati. Ako se ne slažete s ovim, molimo da kontaktirate naše osoblje ili našeg ombudsmana, kako bismo zajednički došli do rješenja. Na kraju krajeva, naši uposlenici su tu da pomognu vama!

Posjete našoj gradskoj vijećnici

- Otvoreni smo od 09.00 do 12.00 sati, od ponedjeljka do petka. Svjetlo je Registar stanovništva otvoren do 19.00 sati. To omogućuje i studentima i radnim ljudima da posjete gradsku vijećnicu.
- Na šalteru se čekate najduže petnaest minuta. Ako želite izbjeći redove, možete zakazati termin za sve naše usluge. U tom slučaju, maksimalno vrijeme čekanja je pet minuta.
- Ako zbog nekih fizičkih ili drugih ličnih razloga niste u mogućnosti da posjetite gradsku vijećnicu, zajednički ćemo pronaći rješenje. To može značiti i da mi dođemo i posjetimo vas.

Na kraju krajeva, želimo biti općina s minimalnim zahtjevima za klijente (engl. low threshold).

Telefon

- Tokom radnog vremena možete nas dobiti na općinski broj: 077-4677555.
- Na telefon možete se uvijek javiti neko od naših uposlenika. Ako osoba koju tražite nije na raspolaganju, prenijet ćemo poruku i ta osoba će vas nazvati u roku koji dogovorimo.

Internetska stranica

Općina Sevenum ima internetsku stranicu koju korisnici mogu lako koristiti i razumjeti a koja vam nudi obilje informacija.

Možete skidati formulare i tražiti niz proizvoda u digitalnoj formi (kao što su izvodi).

Linija za usluge i pritužbe (077-4677550), linija za hitne sluhaaje

Na ovaj broj možete pozvati 24 sata dnevno da prijavite vaše pritužbe.

U roku od najviše 24 sata mi ćemo vas obavijestiti o mjerama koje su poduzete ili će biti poduzete. Kad je u pitanju linija za hitne sluhaaje, taj je rok dva sata.

Voditelji raćuna

- Svaki preduzetnik u općini ima voditelja raćuna, koji se bavi svim pitanjima koje preduzetnik može imati. Voditelj raćuna je ključna osoba za datog preduzetnika.

Uvid u procese

- Zastavni niz složenih procesa (kao što je urbanistički zahtjev, socijalna pomoć, specijalna socijalna pomoć, oslobođenje od općinskih poreza i Zakon o pružanju usluga licima s invaliditetom /Wet Voorzieningen Gehandicapten/) izradili smo jasne rasporede, tako da unaprijed ta ne znate koje ćemo korake poduzeti zajedno i kada ćemo ih poduzeti.

- Ponavljamo: Obećanje je obećanje.

Urbanistička saglasnost

- Općina je ukinula komisiju za estetski izgled zgrada. Ako ostanete unutar propisanih okvira, svoj urbanistički zahtjev možete predati odmah. Naši uposlenici će vam pomoći da se taj zahtjev obradi što je moguće brže i lakše te da ostvarite svoje zahtjeve u vezi sa zgradom (unutar zakonskih okvira).

- Vašim zahtjevom bavit će se jedna kontakt osoba, koja se brine da urbanistička saglasnost primite u roku od najviše šest sedmica (tri sedmice za urbanističku saglasnost prema jednostavnoj proceduri). U slučaju vanredne procedure, ovi rokovi ne vrijede.

Pasoši / lične karte / vozačke dozvole

• Nakon što predate zahtjev za određeni dokumentom u gradskoj vijećnici, dobit ćete odgovor u roku od najviše pet radnih dana.

• Ako se radi o hitnom slučaju, dobit ćete ga u roku od jednog dana, uz potencijalnu doplatu.

Isplate socijalne pomoći

• Nakon što predate zahtjev, imat ćete odluku u roku od najviše deset radnih dana. U bliskoj saradnji sa CWI (Centralna organizacija za rad i prihode), učinimo sve kako bi vam cijeli proces bio što je moguće lakši i da izbjegnemo da morate predavati razne informacije više od jednog puta.

Specijalna socijalna pomoć, oslobođenje od općinskih poreza

• Naša internetska stranica i posebna brošura omogućavaju vam da sami otkrijete ispunjavate li uvjete za nešto od navedenog.

• Nakon što predate zahtjev, rezultat ćete dobiti u roku od najviše četiri sedmice. Maksimalan rok za oslobođenje od općinskih poreza je šest sedmica.

Zakon o socijalnoj pomoći [Wet Maatschappelijke Ondersteuning]

• Općina i njeni partneri (uključujući i CIZ /Centar za procjenu socijalne brige/) uradit će sve što je u njihovoj moći kako bi osigurali brzu i glatku proceduru i pružanje pomoći.

• Nakon predavanja zahtjeva, o njegovom ishodu obavijestit ćemo vas u roku od najviše četiri sedmice.

Ispitivanje zadovoljstva korisnika

• Nas zanimaju stavovi svakog klijenta nakon što koriste neki od naših proizvoda. Iz tog razloga pitamo klijente o nivou njihovog zadovoljstva tokom cijele godine.

• Rezultate koristimo kako bismo dodatno poboljšali svoje usluge, 365 dana u godini. Na kraju krajeva, sve se vrti oko vas, naših klijenata!

Šta radimo zauzvat

Ova građanska povelja navodi šta možete očekivati od nas. Dajemo vam takvu garanciju za mnoge aspekte našeg pružanja usluga. Ako dajemo garanciju, onda smo, ukoliko vam ne uspijemo dati ono što smo obećali, obavezni uraditi nešto zauzvat. Na kraju krajeva: obećanje je dug. Zato vam dajemo cvjetni poklon bon od deset eura u malo vjerovatnom slučaju da ne uspijemo ispuniti svoja obećanja. Smatramo da je cvijeće savršeno na in da vam se izvinimo.

U svakom slučaju, pretpostavljamo da će takvi događaji biti rijetki, zato što vjerujemo u svoje usluge. Općina Sevenum je tu za vas!

H. de Bekker (općinski službenik u općini Sevenum)

Ovi uslužni standardi objavljeni su odnosno najavljeni klijentima preko općinske internetske stranice, lokalnih magazina od vrata do vrata, letaka, postera i općinskog vodiča.

Gore predstavljena građanska povelja rezultat je ankete koju je obavila općina Sevenum o željama klijenata. Svrha ove ankete bila je da se stekne bolji uvid u usluge koje pruža općina Sevenum. Ovog puta kao predmet ispitivanja nije bilo u pitanju zadovoljstvo, nego želje i očekivanja klijenata. Zadovoljstvo možemo mjeriti samo kad te želje i očekivanja budu identificirani. Identificirana su očekivanja i iskustva četiri različita panela (tri su obični stanovnici, a jedan preduzetnici), što je na kraju dovelo do deset glavnih mjera. Ovih deset glavnih mjera predstavljalo je ulazne podatke / input za deset internih radnih grupa, koje su poele raditi na tim mjerama.

Deset glavnih želja klijenata koje su proistekle iz ankete procijenjeno je u smislu izvodivosti od strane radnih grupa sa injenih od po dva-tri uposlenika. Ove radne grupe testirale su izvodivost uslužnih standarda koje su predložili klijenti i šta je potrebno da se ti standardi realiziraju. U tom smislu, građanska povelju kreirali su klijenti, a uposlenici su je naknadno testirali u pogledu izvedivosti. U praksi, devedeset posto standarda inkorporirano je u konačnu povelju onako kako su je iznijeli klijenti.

Komuniciranje

Kada se sastavi građanska povelja, mora se i obznaniti. Injenica je da klijent mora znati šta može očekivati i šta može tražiti. Dobra informiranost u vezi s uslugom koju klijent može očekivati doprinosi zadovoljstvu samom uslugom. Stoga se preporučuje da klijenti budu informirani na razumljiv i jednostavan način i u trenutku kad se to na njih odnosi.

U svakom slučaju, uslužni standardi komuniciraju se na licu mjesta, kao što su šalteri. Valja se pobrinuti da standardi budu na raspolaganju klijentima u trenutku kada će im najvjerovatnije trebati.

Osim toga, povelja mora biti obznanjena korištenjem što više relevantnih kanala komuniciranja (šalteri, štampani materijal, internet, gradski autobus). Kad se ti standardi postavljaju na internetsku stranicu, pažnju treba posvetiti lakoj navigaciji. U povelji je važan ne samo broj koraka nego i njihovo određivanje. Recimo, link za "smjernice za povelju" ili "garanciju" nije toliko zanimljiv klijentu kao što je, naprimjer, "Kakvu vrstu usluge možete od nas očekivati".

Kad se povelja komunicira javnosti, preporučuje se da se uz povelju veže neki administrativni pošiljalac, odnosno osoba čije se ime navede, a koja preuzima odgovornost za realizaciju standarda. Taj pošiljalac može biti na elniku odjela, gradonačelnik ili vijećnik. Ovakvim pristupom organizacija može pokazati da ozbiljno shvata svoje usluge. Dodatna prednost je što se administrativni angažman u građanskoj povelji povećava.

Predanost

Glavna ideja povelje jeste da organizacija bude predana realizaciji datih standarda. Treba jasno naznačiti posljedice ako se obave ne ispuni. Moguće akcije razlikuju se od zemlje do zemlje. To se može riješiti interno, unutar organizacije. U praksi, postoje zemlje koje ne pružaju neku vrstu razmjene, dok druge to rade. U ovom drugom slučaju, opcije su pisma izvinjenja klijentima ili male naknade. Ove druge su prvenstveno simbolične, ali budući da imaju finansijsku komponentu, signal upućen kreatorima budžeta bit će jasan.

Omogućavanje neke vrste razmjene (pismo izvinjenja ili naknada) uvjerava klijente da ih organizacija shvata ozbiljno. To ranije "nemoj ništa" klijentima daje pogodan alat da od organizacije traže trenutnu ispravku.

Omogućavanje nekakve razmjene također stimulira organizaciju. To ukazuje na ozbiljnost situacije svakom uposleniku i menadžeru. Tako, naprimjer, ako se naknada daje preostalo, može biti svojevrsan katalizator za unapređenje (ili garantiranje) kvaliteta usluga. Naravno, cilj je standarda koji imaju neku vrstu razmjene da je rijetko daju.

Kome treba građanska povelja?

Građanska povelja pogodna je za sve organizacijske elemente koji imaju kontakt s klijentima. Klijenti uključuju građane, preduzetnike, studente, pacijente i nevladine organizacije.

Najvažniji korisnici povelje su, naravno, *klijenti koji apliciraju za vašu uslugu*. Uz pomoć povelje, oni će imati bolji uvid u vašu uslugu i prilagoditi je svojoj očekivanjima na osnovu uslužnih standarda koji su uključeni u povelju.

Zajedno s *klijentima, uposlenici koji rade s klijentima* također su važna korisnička grupa za građansku povelju. Ako sve ide kako treba, povelja dovodi do promjene stava, način rada i izvedbe.

I na kraju, no ne manje važno, poboljšanje način rada i izvedbe ne može se postići bez angažiranja i predanosti menadžmenta.

SLUŽBA: Povelja za podnosiocima zahtjeva za izdavanje ribolovne dozvole u Općinskoj upravi Pelhřimov, Odjel za zaštitu okoliša (Republika Češka)⁸

Cilj Povelje

Ova povelja objašnjava kako da aplicirate za ribolovnu dozvolu i kako ćemo obraditi vaš zahtjev. Naš cilj je da ubrzamo obradu zahtjeva za ribolovne dozvole, kako za stanovnike tako i za posjetioce, te da povećamo vaše zadovoljstvo našim uslugama.

Kako aplicirati za ribolovnu dozvolu

Svaka osoba koja ispunjava zakonske uvjete može aplicirati za ribolovnu dozvolu. Zakonski uvjeti su sljedeći:

1. Popunjen formular, koji se može skinuti na internetu (www.mupe.cz) ili pribaviti u Odjelu za zaštitu okoliša (Općinska uprava Pelhřimov, Pražská 127, Pelhřimov; zgrada br. 1, 3. sprat, ured br. 401), za vrijeme rada sa strankama (ponedjeljak i srijeda 08.00–17.00 sati). Odgovorni službenik je gospođa Nn, tel.: Nn, e-mail: Nn. Također, rado ćemo vam poslati formular poštom.
2. Uvjerenje o plaćanju administrativne takse od 500 CZK za dozvolu koja važi deset godina (za djecu koja imaju manje od petnaest godina – 250 CZK), 200 CZK na tri godine (za djecu koja imaju manje od petnaest godina – 100 CZK) i 100 CZK za jednu godinu. Taksa se može uplatiti u Uredu za zaštitu okoliša ili na blagajni Općinske uprave Pelhřimov. Studenti ribarstva i osobe odgovorne za ribogojna područja u sklopu svoje profesije ili funkcije imaju pravo na pedeset posto popusta na administrativnu taksu.
3. Predođavanje lične karte ili pasoša (pasoš u slučaju stranih državljana).
4. Uvjerenje o kvalifikiranosti od češkog ribolovnog saveza, za nove aplikante, ili ranija ribolovna dozvola (za strane državljanke, uvjerenje o kvalifikaciji, ribolovna dozvola izdata u Republici Češkoj ili ribolovna dozvola, odobrenje ili sličan dokument koji je izdat u domovini).
5. Djeca do petnaest godina dozvolu češkog ribolovnog saveza trebaju predati zajedno s fotografijom (kao za pasoš).

Kako ćemo vaš zahtjev obraditi u Odjelu za zaštitu okoliša Općinske uprave Pelhřimov

1. Ako su ispunjeni svi uvjeti, vaš zahtjev obraditi ćemo dok čekate, ako su u pitanju naša dva dana rada sa strankama (ponedjeljak i srijeda). Ostalim danima zahtjev će biti primljen i obradjen do narednog radnog dana.

⁸ Služba se spominje u Loffler, E., Parrado, S., and Zmeskal, T., 2006, *Improving customer orientation through customer charters*, str. 104–106.

2. Zahtjeve koje predaju strani državljani obradit ćemo odmah, bilo kojeg radnog dana od ponedjeljka do petka (zahtjevi stranaca i ne jedan posto ukupnih zahtjeva i ti ljudi žele i i u ribolov dok su na odmoru u Republici češkoj).
3. Naše osoblje će s vama postupati ljubazno i profesionalno.
4. Podnosioci zahtjeva koji govore njemački jezik mogu s našim službenicima komunicirati na njemačkom.
5. Do kraja 2007. godine imat ćemo uspostavljen sistem rezervacija, koji će vam omogućiti da zakažete termin telefonom ili putem *e-maila* (bez čekanja u redu).

Ukoliko Odjel za zaštitu okoliša ne ispoštuje ovu Povelju:

Ukoliko ne ispunimo obećanja iz Povelje, obavijestit ćemo podnosioca zahtjeva o razlozima kašnjenja i poduzeti mjere da se Povelja ispoštuje.

Ukoliko klijenti nisu zadovoljni našom uslugom:

Ukoliko smatrate da nismo ispoštovali naše uslužne standarde koji su navedeni u ovoj povelji, možete pisati ili nazvati gospodina Nn, na čelnika Odjela.

Tel.: Nn.

E-mail: Nn.

Dobit ćete potvrdu u roku od dva radna dana od predavanja pritužbe i puni odgovor na nju u roku od deset radnih dana od te potvrde. Ukoliko ste prošli kroz navedeni proces i niste zadovoljni rezultatom ili načinom na koji smo postupali s vašom pritužbom, možete pisati gospodinu Nn., sekretaru.

Kako pratimo svoje performanse:

Informacije o ciljevima naše usluge i razvoju sistema rezervacija bit će objavljene u dogledno vrijeme i bit će redovno ažurirane na internetskoj stranici Pelh imova, na službenoj gradskoj elektronskoj oglasnoj plohi, na službenim oglasnim ploham a općenito administrativnog distrikta Pelh imov, u lokalnim medijima te putem lokalnih organizacija češkog ribolovnog saveza. Redovno ćemo upoređivati kvalitet naših usluga i nivo zadovoljstva klijenata provodjenjem ispitivanja mišljenja naših klijenata, a rezultate tih anketa i druge informacije o performansama objavljivat ćemo na našoj internetskoj stranici (www.mupe.cz).

5.11. Korištenje komentara, komplimenata i pritužbi kao povratnih informacija

Sistem za pritužbe treba koristiti kao vrijedan izvor povratnih informacija od korisnika usluga u vezi s kvalitetom usluga. Sistem za pritužbe služi da se bilježe formalne pritužbe u kojima korisnik usluge traži konkretnu ispravku; ključno je da se pritužbe redovno prate i da se postupa prema njima. Iako mnoge pritužbe ostanu nezabilježene, i formalne i neformalne pritužbe i sugestije mogu biti vrijedan izvor informacija o stavovima korisnika usluga o pružanju usluga. One se mogu koristiti zajedno s drugim tehnikama prikupljanja podataka, kao pomoć prilikom procijene izvedbe, naglašavanja oblasti s dobrim praksama te poboljšavanja kvaliteta i na ina pružanja usluga. Detaljnije informacije mogu se prikupiti kako bi se mogli identificirati šabloni ili uzroci pritužbi u vezi s pojedinim geografskim područjima ili karakteristikama korisnika usluga. Možda bi trebalo obuhvatiti osoblje da na neformalne pritužbe gleda kao na vrijedan izvor učenja i da ih konzistentno bilježi. Može također biti potrebno da se odvoji vrijeme za istraživanje sadržaja pritužbi (mimo formalne potrebe da se utvrdi je li ispravka potrebna), kako bi se shvatilo šta se dogodilo i da bi se izvukle šire lekcije.

Da bi pritužbe bile korisne kao izvor povratnih informacija, trebalo bi preispitati sisteme za pritužbe, kako bi se osigurala jasnoća i konzistentnost u njihovom bilježenju i analizi. Sve pritužbe, uključujući i one neformalne, treba bilježiti i klasificirati na odgovarajući način u cijeloj organizaciji, ali je važno osigurati da ovo ne postane previše birokratska zadaća ili preteško za uposlenike. Možda bi bilo dobro da se razmotri šta se ustvari misli pod pritužbama. Naprimjer, ako korisnici usluga traže informacije, ali se ti zahtjevi mogu zabilježiti samo kao pritužbe, brojke koje odražavaju broj zaprimljenih pritužbi mogao bi biti obmanjujući.

Da bi se razjasnila i povećala vrijednost ove vrste sistema povratnih informacija, možda bi bilo preciznije i produktivnije razmotriti tri široke kategorije:

1. Komentari – sugestije i ideje o uslugama i njihovoj isporuci; zahtjevi za informacijama;
2. Komplimenti – komentari kojima se izražava uvažavanje ili priznanje da je nešto dobro učinjeno;
3. Pritužbe – komentari kojima se izražava nezadovoljstvo ili obavijest o tome da je nešto krenulo naopako i da to treba ispraviti.

SLU AJ: Sistemi za pritužbe / sistemi za stavove u Uredu za registraciju kompanija (Švedska)

Ovaj ured vrši registraciju novih preduzeća i udruženja te promjena u postojećim preduzećima i udruženjima, prima godišnje finansijske izvještaje, registrira korporacijske hipoteke, donosi odluke u pogledu likvidacije i stavlja informacije u registru na raspolaganje javnosti.

Od 2004. godine Ured je po eo koristiti sistem za stavove. Stavove korisnika primamo putem telefona, *e-maila*, pisama, faksa te preko naše internetske stranice, a onda ih evidentiramo u našem sistemu za stavove. Link *Da ujemmo vaše mišljenje o nama*, na našoj internetskoj stranici, omogu ava klijentima da iznesu svoje stavove. Bez obzira na to na koji na in stavovi dolaze do nas, klijenti koji to žele dobijaju odgovor u roku od deset dana.

U skladu s našom politikom u vezi sa stavovima, radimo tako što uvažavamo stavove klijenata o našim uslugama i vršenju javnih ovlasti, što obra amo pažnju na njih. Odgovaramo brzo na primljene stavove i pritužbe. Stavovi i prijedlozi klijenata pomažu nam da poboljšamo svoju uslugu. Stoga ohrabrujemo klijente da nam pomognu iznošenjem svojih stavova.

Razlozi za nezadovoljstvo ili potreba za iznošenjem stavova razlikuju se od osobe do osobe. To odre uje iskustvo korisnika. Stavovi/pritužbe mogu se, naprimjer, odnositi na:

- vrijeme koje kod nas provedu ekaju i (*Koliko dugo trebam ekati da se obradi moj predmet?*);
- dostupnost (pristupa nost, radno vrijeme za telefonske linije);
- registraciju (procedure, razvoj);
- elektronske usluge (sadržaj, tehnike);
- našu internetsku stranicu – *bolagsverket.se* (sadržaj, lako a korištenja);
- proizvode (promjene, novine);
- formulare (sadržaj, lako a korištenja);
- prijem (negativan ili pozitivan);
- informiranje (usmeno ili pismeno);
- operacije i radne procedure (organizacija, sposobnost).

Kao primjer poboljšanja koja smo napravili zahvaljuju i rezultatu stavova i prijedloga klijenata možemo navesti svoje formulare zahtjeva i svoj informacijski materijal. Tako er, zahvaljuju i klijentima bili smo u mogu nosti poboljšati svoje internetske usluge.

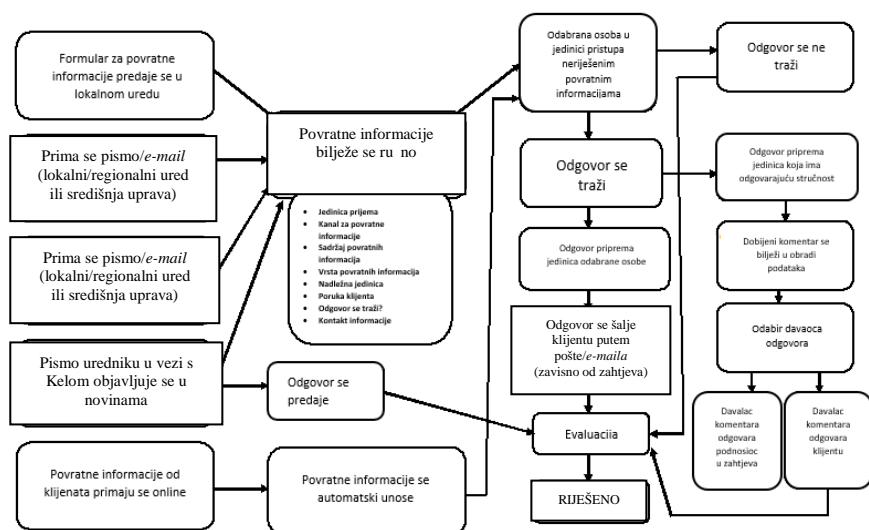
Sistem koji rado prihvata i evidentira “komplimente” tako er može biti vrlo koristan. Povezan je s idejom da se cijeni i otkriva šta funkcionira i zašto, kao i šta ne funkcionira. Komplimenti i priznanja za trud mogu pozitivno utjecati na moral i performanse uposlenika, stoga je važno razmotriti kako se ovi komentari mogu prenositi uposlenicima.

Adekvatna evidencija i klasifikacija omogu ava analizu broja pritužbi i drugih tipova komentara, a omogu ava i pra enje trendova i šablona. Analiza krajnjih rezultata tako er je korisna. Kad se ti sistemi ve uspostave, organizacije bi trebale biti u mogu nosti da dobiju korisne podatke o pojedina nim iskustvima vezanim za pružanje usluga – bilo o uspjesima ili poba ajima usluge – koja mogu imati šire implikacije za osmišljavanje usluga ili sadržavati vrijedan uvid u korisni ko iskustvo.

Važno je da se korisnicima usluga omogu e pristupa ni na ini za iznošenje povratnih informacija, a treba postojati i odgovaraju i pristup za govornike drugih jezika, ljude s invaliditetom i pripadnike grupa koje su isklju ene, teško dostupne ili izolirane.

SLU AJ: Sistem za povratne informacije direktno od korisnika u Zavodu za socijalno osiguranje (Finska)

Zavod za socijalno osiguranje ima pet regionalnih ureda širom Finske, 45 osiguravaju ih distrikta, 119 lokacija za opsluživanje klijenata tipa “sve na jednom mjestu” te veliki broj filijala i podfilijala. Kako bi se dobile povratne informacije od klijenata, razvijen je interni sistem i alat za izvještavanje, koji omogu ava da se sve povratne informacije dobijene od klijenata direktno evidentiraju. Mogu se unositi razli ite vrste povratnih informacija: pisane poruke primljene na formularu za povratne informacije, povratne informacije poslone putem pošte ili *e-maila*, usmene povratne informacije, pisma uredniku, povratne informacije prikupljene na našoj internetskoj stranici (*online* formular za povratne informacije).



Svaka organizacijska jedinica ima osobu za vezu, ije odgovornosti uklju uju i pra enje sadržaja i obradu povratnih informacija, osiguravanje da se odgovori na povratne informacije i zahtjeve za komentare, pripremanje redovnih

sažetaka primljenih povratnih informacija kojim se utvrđuje količina, sadržaj, izvodivost i vrsta povratnih informacija koje su primljene i kanali za povratne informacije koji se koriste za obavještanje saradnika o aktualnim događajima. Povratne informacije koriste se na različitim nivoima. Povratne informacije od klijenata prenose se u sklopu našeg sistema upravljanja baziranog na rezultatima. Analiza svih zaprimljenih povratnih informacija vrši se godišnje. Ona pokazuje različite statističke distribucije i sumira sadržaj povratnih informacija. S ciljem poboljšanja performansi, pojedine organizacijske jedinice mogu praviti sažetke i analize povratnih informacija unesenih u sistem. Izvještaji i statističke brojke proizvode se putem funkcija izvješćavanja i registra. Na ovaj način sistem omogućava da se povratne informacije koriste na svim organizacijskim nivoima.

5.12. Tehnologija otvorenog prostora (OST) / svjetski kafi (engl. World Café)

Tehnologija otvorenog prostora predstavlja zanimljiv i zabavan način vođenja sastanaka velikih grupa o složenim i važnim pitanjima. Tu se može otkrivati raznolikost mišljenja. Otvoreni prostor može se koristiti na jednodnevnoj radionici, na dužoj konferenciji ili na redovnom sastanku. Bilo koje pitanje koje je važno za bilo koga od prisutnih može se naći na dnevnom redu za raspravu. Može se odvijati paralelna serija radionica o pitanjima koja su prisutni identificirali kao prioritete. U esnici odlučuju kojim sesijama žele prisustvovati, a mogu biti i domaćini vlastitih sesija te pozvati druge da prisustvuju. Radionice razrađuju listu traženih akcija, koje se sve na kraju prenose u zajednički dokument tog događaja.

Iako cjelokupni događaj zahtijeva posredovanje, ovdje se ne radi o nametanju strukture i kontrole onoga što se događa. To može biti vrlo teško za neke organizacije i sponzore. Kad se zacrtaju po etni principi i dogovore praktični aranžmani, događaj je uveliko samoupravni.

Otvoreni prostor funkcionira na četiri principa.

Svi koji dođu u pravi su ljudi. – Energični i predani ljudi posvetit će svoje vrijeme kako bi radili na nekoj ideji. Fokusrajte se na to ko je tu, a ne ko nije.

Ono što se dogodi jedina je stvar koja se mogla dogoditi. – Radi se o otpuštanju kontrole, dopuštanju iznenađenja i otvaranju za pravo učenje, učenje i od onih koji su prisutni.

Kad po ne, pravo je vrijeme. – Nemojte čekati da dođe neka određena osoba; pođite s onima koji su privučeni diskusijom.

Kada završi, gotovo je. – Ako zadatak zahtijeva manje vremena nego što ste pretpostavili, pređite na nešto drugo. Inače, ako su svi duboko zagrizli, nastavite dok ne bude gotovo.

Otvoreni prostor ima i jedan zakon, a to je “zakon dvije noge”, koji kaže da, ako smatraš da ništa ne učiniš da sam doprinosiš diskusiji, od tebe se traži da ustaneš i pređeš na drugu diskusiju, bez čekanja da grupa završi razgovor, tako da se tvoja svježija opažanja i kreativne misli mogu iskoristiti drugdje. Otvoreni prostor predstavlja jedan u nizu procesa velikih grupa, od kojih neki mogu biti korisni u datom trenutku.

5.13. Etnografija

Etnografija opisuje svaku naučnu metodu koja se koristi kako bi se shvatilo ljudsko ponašanje i kultura. U privatnom sektoru to je široko prihvaćeno kao istraživačka tehnika za bolje razumijevanje klijenata. Sljedeći primjer ilustrira kako je jedna vladina organizacija koristila etnografiju da bi došla do bitnih korisnih opažanja:

SLU AJ: Etnografski rad u Poreznoj i carinskoj upravi Njezinog Velikog carstva (UK)⁹

HMRC (Porezna i carinska uprava Njezinog Velikog carstva) poduzeo je manji etnografski poduhvat, u saradnji s kompanijama Royal Mail i Henley Headlight, nastojeći da shvati kako pošta putuje po kućama i kako se postupa s poštom HMRC-a kad stigne zajedno s drugom poštom. Kompanija Henley Headlight ustanovila je da klijenti često uspostave “poštanski sistem”, u kojem pošta neko vrijeme zna stajati na određenom mjestu, dok ne dođe na red u sistem sortiranja, rješavanja i rašišavanja. Proces sortiranja često je vrlo brz, sama koverta često daje prvu naznaku u smislu hitnosti. Pošta od države nekako strši, možda zbog svoje smeđe koverta.

Studija je također pokazala da pošta koja se odnosi na porezne prijave za samostalnu djelatnost i porezne olakšice na djecu prolazi kroz kuću na različite načine. Pošta u vezi s poreznim olakšicama na djecu drži se na vidnom mjestu u kuhinji ili dnevnoj sobi. Međutim, otkrilo se da je “hibernacija” problem u odnosu na porezne prijave za samostalnu djelatnost: prijava se ostavi i na nju se zaboravi do nekog trenutka u budućnosti. Razlozi za to uključuju “nije bilo

⁹ Služaj se spominje u UK Primer on Customer Insight (Cabinet Office, 2006: 14)

dovoljno raspoloživih informacija kada je stigla porezna prijava da se ona popuni”, svijest da rok za prijavu nije odmah i “odga nje patnje koja prati njenu predaju”.

Iako se radilo o malom poduhvatu, opažanja koja su se stekla, naročito u vezi s “hibernacijom” kad se radi o poreznim prijavama za samostalnu djelatnost, pokazala su timovima za proizvode i procese HMRC-a zašto slanje pošte HMRC-a mnogo ranije nego što klijenti moraju postupati po njoj može dovesti do toga da oni zadatak odga nju do posljednjeg trenutka. Datumi za predaju papirnih prijave poreza za samostalnu djelatnost sada se preispituju, tako da se postavi kra i period od trenutka slanja prijave klijentu do trenutka kada HMRC otkrije popunjenu prijave nazad.

5.14. Segmentacija

Segmentacija u javnom sektoru tema je sama po sebi. Međutim, ovaj dio ne bi bio potpun ako se to ne bi spomenulo. Iako neshvatljiva, segmentacija je moćan alat, koji može pomoći menadžerima i radnicima u cijeloj organizaciji da vizualiziraju svoje klijente i da identificiraju grupe klijenata koji imaju zajedničke potrebe.

U programu *Engage* organizacije “Government Communications Network”¹⁰ segmentiranje klijenata definira se kao:

“Potpodjela ciljane publike na homogene i dostupne grupe na osnovu dodirnih potreba i karakteristika kao što su:

- ko su oni (socijalno-demografska obilježja);
- šta rade (njihovo ponašanje);
- kako razmišljaju i kako se osjećaju (njihovi stavovi i potrebe).”

Segmentacija se može koristiti kao strateški ili operativni alat. Kako treba definirati datu segmentaciju zavisi od cilja koji se želi postići. Ako se dobro primjenjuje, organizaciji može dati generalni okvir i odgovarajući jezik za razgovor o klijentima u kontekstu strategija i planova.

SLU AJ: Segmentacija prema različitim grupama korisnika u Upravi za ceste (Švedska)

Od 2000. godine Švedska uprava za ceste sistematski prati i analizira potrebe svojih klijenata, pojedinaca i poslovne zajednice, koji koriste švedski sistem transporta.

Kako bi ovaj posao lakše obavljali (uglavnom za internu upotrebu u organizaciji), odlučili su da klijente podijele u dvije grupe: pojedinci i poslovna zajednica. Date grupe su dalje podijeljene u podgrupe:

Pojedinci (građani)

- Djeca (od 0 do 17 godina)
- Omladina (od 18 godina do 24 godine)
- Profesionalci
- Stariji građani
- Ljudi s invaliditetom

Poslovna zajednica

- Kupci transporta
- Osnovna i prerađivačka industrija (osnovna industrija, prerađivačka industrija, teška proizvodna industrija, građevinska industrija)
- Potrošačka i prehrambena industrija (laka proizvodna industrija, prehrambena industrija, komercijalne trgovine)
- Privatne usluge
- Javne usluge

Prodavci transporta / transportni operateri

- Operateri za robni transport
- Operateri za javni prijevoz

¹⁰ <http://engage.comms.gov.uk/>

Razmatraju i na koji na in se svaki segment može najbolje opslužiti, organizacija po inje koristiti strateški pristup baziran na klijentu, a ne pristup baziran na usluzi ili proizvodu. Ovakav pristup može se pokazati korisnim ne samo zato što su klijenti zadovoljniji i angažiraniji nego i što se postiže ve i nivo efikasnosti.

Ovo je korisna kontrolna lista za uspješnu segmentaciju:

Odgovornost: Unaprijed planirati kako e se segmentacija koristiti – ko e je koristiti i za šta – tako da bude relevantna

Prednost: Prvo koristiti postoje e znanje i podatke kao pomo u osmišljavanju upitnika za segmentaciju

Svojina: Neka je služba i akteri osjeaju kao svoju

Aranžman: Prezenterati segmente na na in koji plijeni maštu

Segmentacijska shema koja iz toga proistekne trebala bi biti djelotvorna. To zna i da su segmenti mjerljivi, da se mogu identificirati i definirati, da se do njih može do i preko kanala isporuke, medija i komunikacija i da su dovoljno zna ajni da bi bili zasebna ciljana grupa. Data shema treba tako er prihvatiti da se potrebe, preferencije i stavovi klijenata mijenjaju te da nikakva segmentacijska shema ne bi trebala ostati dugo nepromijenjena, nego se trebaju adekvatno ažurirati.

Kako je navedeno u ovom radu, vlade trebaju služiti itavoj zajednici i ne mogu vršiti personalizaciju za svakoga, ali isto tako ne treba se nuditi jednoobrazna uslugu. Segmentacija omogu ava rentabilnu soluciju i pomaže nam da shvatimo kako da na najbolji na in alociramo sredstva. No, na kraju dana, uspjeh neke sheme za segmentiranje korisnika zavisi od sposobnosti aktera da živopisno opišu potrebe klijenata. Stoga ove sheme ne smiju biti previše složene.

6. Korištenje postoje ih informacija

Ovaj vodi fokusira se na prikupljanje novih informacija o korisni kim o ekivanjima i percepciji kvaliteta usluga. Me utim, treba potpuno iskoristiti informacije koje ve stoje na raspolaganju. To uklju uje postoje e informacije prikupljene za administrativne i upravne svrhe te informacije prikupljene kroz ranije istraživa ke i konsultacijske poduhvate. To treba obuhvatiti i korištenje ve postoje ih grupa, gdje je to mogu e, za potrebe istraživanja i konsultacija. Prikupljanje novih podataka je skupo i iziskuje vrijeme, a možda nije uvijek neophodno.

Naprimjer, možda je mogu e koristiti podatke koji su prikupljeni za administrativne i upravlja ke svrhe kako bi se pripremile okvirne informacije o korištenju usluga. Važno je poštivati pitanja o zaštiti podataka; to zna i da trebate biti svjesni odakle su podaci prikupljeni i osigurati da njihovo ponovno korištenje ne kompromitira prvobitna obe anja o njihovoj upotrebi.

Ima dosta prostora da se bolje iskoriste informacije koje ve postoje (koje su možda prikupljene za druge potrebe) prije nego što se pristupi sakupljanju novih informacija. Iako mogu postojati razlozi za brigu da informacije mogu brzo zastarjeti ili da nisu direktno povezane sa svrhom konkretnog istraživa kog i konsultacijskog poduhvata, informacije prikupljene za potrebe pra enja ne budu uvijek analizirane koliko bi mogle.

Znati šta je ve poznato

Kad se razmatraju istraživanje i konsultacije o nekom pitanju, važno je da se, prije osmišljavanja novih procedura za prikupljanje podataka, prvo utvrdi šta je ve poznato. Ovo je povezano s potrebom da se istraživanju i konsultacijama pristupi planski, strateški. Takva strategija zna i provjeru raspoloživosti i korištenje postoje ih informacija te identifikaciju rupa u znanju koje novo istraživanje treba popuniti. Male promjene u na inu na koji postoje i sistemi podataka funkcioniraju mogu proizvesti korisnije podatke za unapre enje usluge.

Mjeriti ono što je bitno

Uobi ajeno je da se mjere aspekti radnih procesa koje je najlakše mjeriti, obi no ono što se može prebrojati. Mjerama koje se koriste nastoji se definirati ono što ima smisla, umjesto da šira svrha rada definira koje e se mjere koristiti. Sistemi za mjerenje performansi obi no se fokusiraju na rezultate. Mnoge mjere rijetko pružaju puno korisnih informacija o kriti nim kapacitetima i ponašanjima koji utje u na postignuti nivo kvaliteta usluge, kao što su predanost, u enje, timski rad, kvalitet i inovacije.

Koristiti postoje e informacije o uslužnim standardima na konsultativan na in

Postoji itav dijapazon alata za upravljanje performansama koje organizaciji mogu pomoći da razvije odgovarajuće mjere. Većina organizacija objavljuje informacije o performansama u odnosu na ključne ciljeve u svojim finansijskim izvještajima, no malo njih ide mimo ovog prilično ograničenog pristupa.

Kvalitativni aspekti rada najbolje se definiraju i koriste kroz participativni proces, koji angažira zaposlenike i korisnike usluga, tako da oni identificiraju šta je važno da se prati i koje su mjere ključne za uspjeh. Menadžerski informacijski sistemi osmišljeni na ovaj način imaju veću šansu da proizvedu korisne povratne informacije, koje daju ključne informacije u realnom vremenu, otvoreniji su za nove i neotkrivane informacije i mogu se prilagoditi mijenjajućim okolnostima.

Ako postoje odgovarajuće informacije o performansama u odnosu na standarde, one se vjerovatno mogu iskoristiti na konsultativniji i proaktivniji način, kako bi se ponukalo ispitivanje i osporavanje od strane korisnika usluga.

U sljedećem dijelu detaljnije se razrađuje ovaj aspekt komuniciranja rezultata angažiranja građana/korisnika i podrobnije se objašnjava aspekt korištenja tih informacija za poboljšanja.

Sveobuhvatan pristup, koji integrira različite izvore stjecanja uvida u odnosu na standard i komuniciranje postignutog preko etikete može se naći u inicijativi Izvršnost u opsluživanju klijenata u UK-u.

Služaj: Inicijativa Izvršnost u opsluživanju klijenata (UK)

Godine 2008. lansirana je inicijativa Izvršnost u opsluživanju klijenata. Vlada želi da javne usluge budu za sve efikasne, efektivne, odlične, pravične i osnažujuće, a građani uvijek i svugdje u samom srcu pružanja javnih usluga. S tim na umu, kreiran je program Izvršnost u opsluživanju klijenata, kako bi se javnim službama ponudio praktičan alat za poticanje promjene s fokusom na klijenta unutar organizacije.

Sama osnova ovog alata je standard *Izvršnosti u opsluživanju klijenata*, koji podrobno testira one oblasti za koje istraživanje pokazuje da predstavljaju prioritet za klijente. Kako bi organizacije bile priznate kao organizacije koje postižu izvršnost u opsluživanju klijenata, one moraju biti sukcesivno procijenjene u odnosu na kriterije datog standarda od strane nekog ovlaštenog tijela za izdavanje certifikata. Pet kriterija za Izvršnost u opsluživanju klijenata uključuje:

1. Korisni klijent

Efektivno identificiranje vaših korisnika, konsultiranje s njima na način na koji je efikasno mjerenje krajnjih rezultata vaše usluge vitalan su dio ovog pristupa. Ne radi se samo o sposobnosti da se prikupljaju informacije; radi se i o sposobnosti da se te informacije koriste.

2. Kultura organizacije

Zaista je pravi izazov za organizaciju da gradi i njeguje istinsku kulturu fokusa na klijenta. Da bi se to kultiviralo i utkalo, za to mora postojati predanost u cijeloj organizaciji, od strateškog lidera do zaposlenika koji su u kontaktu s klijentima.

3. Informacije i pristup

Klijenti cijene kad se daju precizne i sveobuhvatne informacije ili kad im stoje na raspolaganju kroz najprikladniji kanal za njih. Stavljanje klijenta na prvo mjesto može biti važan korak prema napredovanju efektivne komunikacije.

4. Isporuka

Kako obavljate svoj posao, krajnji rezultati za vašeg klijenta i to kako se nosite s problemima koji se javljaju mogu odlučiti o uspjehu vaše organizacije. Stavovi klijenata o vašim uslugama jednako su važni kao i postizanje glavnih indikatora koje vaša organizacija koristi za mjerenje svojih performansi. Slušanje i traženje komentara, povratnih informacija i pritužbi može biti odličan način da se naprave male prilagodbe u načinu na koji posluje vaša organizacija.

5. Vremenski okvir i kvalitet usluga

Brzina početnog kontakta i poštivanje dogovorene dinamike ključni su za zadovoljstvo vaših klijenata. Međutim, brzina se može postići i nauštrb kvaliteta, pa pitanje vremenskog okvira mora biti kombinirano s kvalitetom usluge, kako bi se osigurao najbolji mogući rezultat za klijenta.

Detaljni kriteriji i drugi relevantni elementi mogu se naći u standardu Izvršnosti u opsluživanju klijenata, koji se može skinuti na internetskoj stranici www.cse.cabinetoffice.gov.uk. Na ovoj stranici mogu se naći i brojne druge korisne informacije o standardu, najboljim praksama i centrima s objašnjenjima za alate i tehnike.

Izvršnost u opsluživanju klijenata osmišljena je da djeluje na tri različita nivoa:

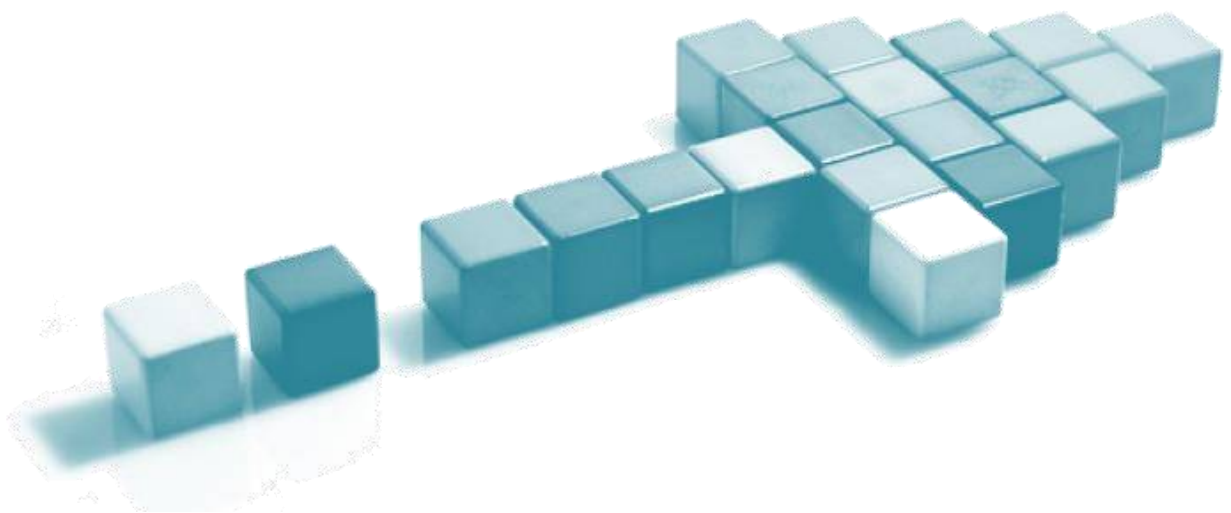
Kao poticaj za kontinuirana poboljšanja – omogući avaj i organizacijama da izvrše samoprocjenu svoje sposobnosti, koristeći *online* alat za samoprocjenu, u pružanju usluge fokusirane na klijenta, identificiraju i oblasti i metode za poboljšanje.

Kao alat za stjecanje vještina – omogući avaj i pojedincima i timovima unutar organizacije da traže i stječu nove vještine na planu fokusa na klijenta i angažiranja klijenata, grade i time svoj kapacitet za pružanje poboljšanih usluga.

Kao nezavisna validacija postignutog – omogući avaj i organizacijama da traže formalnu akreditaciju za standard Izvršnosti u opsluživanju klijenata, demonstriraju svoju kompetentnost, identificiraju ključne oblasti za poboljšanja i slave svoj uspjeh.

Peto poglavlje

*Upravljanje zadovoljstvom
korisnika i njegovo unapređenje*



Uvod: Kako se upravljanje zadovoljstvom korisnika koristi za unapređenje?

Poznavanje potreba i očekivanja korisnika i njihovo zadovoljavanje vode do zadovoljnijih korisnika, ali i, što je vrlo važno, rezultiraju efikasnijim i efektivnijim pružanjem javnih usluga. Valja se koncentrirati na najvažnije elemente u procesu isporuke usluga i upravljati očekivanjima prema uslugama koje se pružaju. Sagledavanje ovih elemenata ključno je za racionalizaciju procesa i njihovo objašnjavanje korisnicima (npr., putem građanskih povelja).

Da bi se prikazalo kako se upravljanje zadovoljstvom korisnika može koristiti za poboljšanje usluga, mogu se razmatrati različiti pristupi. Prije svega, to upravljanje treba staviti u širu perspektivu isporuke usluga koja je okrenuta korisniku. Stjecanje uvida u očekivanja i potrebe, a zatim iznalaženje načina kako se s njima nositi, koristi se za direktno poboljšanje date usluge i načina pružanja usluge. Drugo, ovo poboljšanje usluge i načina na koji se ona isporučuje predstavlja samo jedan aspekt sveukupnog upravljanja i unapređenja organizacije. Misli se na usvajanje metoda upravljanja ukupnim kvalitetom za rukovođenje i procjenjivanje funkcija organizacije. A tu mogu poslužiti alati kao što je Zajednički okvir procjene (CAF).

Nakon što se pozabavimo s ova dva aspekta; direktnim poboljšanjima (način pružanja) usluge, s jedne strane, i organizacijskim poboljšanjima, s druge strane, ukratko se iznosi aspekt komuniciranja nalaza do kojih se dođe u procesu konsultiranja građana/korisnika.

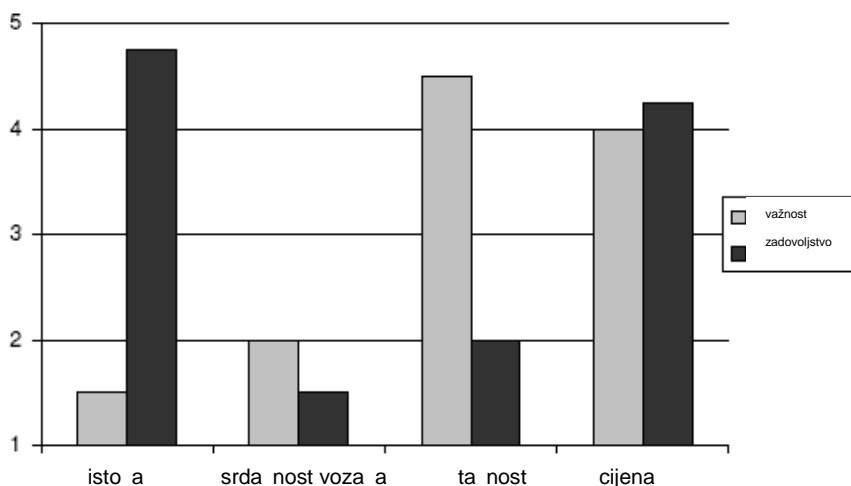
1. Unapređenje usluge i načina pružanja usluge

Posljednji element koji se uzima u obzir kad se tumače opažanja korisnika jeste sagledavanje značaja koji pojedini aspekti načina pružanja usluge imaju za korisnika. Ako je korisnik nezadovoljan nekim što smatra vrlo važnim, onda postoji problem. No ako je isti korisnik nezadovoljan i nekim elementom koji smatra nevažnim, onda to ne predstavlja hitan problem za organizaciju.

Ovo ćemo ilustrirati fiktivnim primjerom. Slika prikazuje bodove zadovoljstva korisnika usluga prijevoza i značaj koji svaki pojedinačni aspekt ima za njih, bodovanjem na skali od 1 do 5. Slika pokazuje da korisnici značaj i cijene karata smatraju vrlo važnim, dok se isto za autobusa i srdačnost vozača smatranju dosta manje važnim. Bodovi za svaki od ovih elemenata vrlo su različiti. Korisnici su veoma zadovoljni cijenom karata, što predstavlja aspekt koji oni smatraju vrlo važnim. Također su zadovoljni

isto s autobusom, što je pak nešto što ne smatraju bitnim elementom. Međutim, zadovoljstvo je malo kad je u pitanju sigurnost saobraćanja autobusa na vrijeme i srdačnost vozača. Korisnici vrlo važnim smatraju ovaj prvi aspekt, ali ne i drugi. Kombiniranje bodova važnosti i zadovoljstva jasno pokazuje šta trebaju biti prioriteti u pogledu poboljšanja kvaliteta za autobusku kompaniju.¹¹

Različite grupe korisnika mogu važnim smatrati različite aspekte. Stoga treba praviti razliku u tumačenju bodova zadovoljstva između tih različitih grupa.

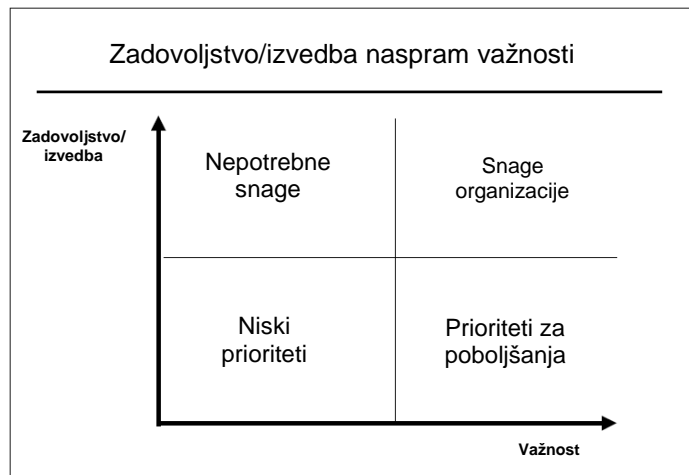


¹¹ Primjer je iznesen u Van de Walle, S. (2007), "Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide, pp. 46-47

Poređenje bodova zadovoljstva s važnošću u koju određeni elementi kvaliteta i usluga imaju za korisnike omogućava organizaciji da rangira svoje prioritete u poboljšanju kvaliteta. Elementi ili usluge koje su važne za korisnike i kojima oni nisu zadovoljni trebaju biti glavni prioritet. Elementi koje građani uopće ne smatraju vrlo važnim i kod kojih je zadovoljstvo veliko mogu privremeno dobiti manje pažnje ako su resursi ograničeni. Međutim, važno je da se provjeri da li sve grupe korisnika imaju isto mišljenje o datoj javnoj usluzi ili pak postoje značajna odstupanja. Data tabela prikazuje različite kombinacije i rezultirajuće prioritete za organizaciju, gdje su kritični faktori u gornjem lijevom uglu. Ovi pristupi imaju različite nazive – kvadrantni, mrežni, matrica važnosti i izvedbe – i dovode do stvaranja sljedećih tipova grafikona. Time se faktori dijele na četiri tipa, a faktori u kvadrantu koji sadrži prioritete za poboljšanja trebaju predstavljati fokus za djelovanje.

Pristup SERVQUAL, koji se spominje u drugom dijelu, uzima ovaj dio važnosti u obzir. Ovdje želimo spomenuti jedan slabašasti pristup – pristup standardnog mjernog alata Common Measurements Tool (CMT)¹², koji je kreiran u Kanadi i koji kombinira elemente iz više modela.

Osnovni model analize jaza koji se koristi u SERVQUAL-u ima jasne elemente. Ranije smo spomenuli: (1) ocjena onoga što idealna ili odlična usluga treba imati; (2) ocjena kakva je izvedba pojedinog pružaoca usluge u vezi s tim; ali i (3) dodjeljivanje faktora važnosti koju imaju najviše dimenzija u određivanju sveukupnog zadovoljstva.



CMT predstavlja rezultat sveobuhvatne studije istraživača u Kanadskom centru za razvoj menadžmenta i drugih, koja je ispitala niz pristupa za standardizaciju mjerenja zadovoljstva korisnika javnim uslugama. Model koji su razvili pruža koristan primjer toga kako se elementi različitih pristupa mogu kombinirati da se poboljša naše shvatanje zadovoljstva i naglase prioritete za poboljšanja. Upitnik ovog modela uključuje se u priloge. On inkorporira pet osnovnih pristupa ispitivanjima, mjere i:

- otkrivanje u pogledu više faktora usluge;
- percepcije u pogledu iskustva s uslugom u vezi s ovim faktorima;
- nivo važnosti koji se pridaje svakom u nizu elemenata usluge;
- nivo zadovoljstva tim elementima;
- prioritete samih ispitanika kad se radi o poboljšanjima.

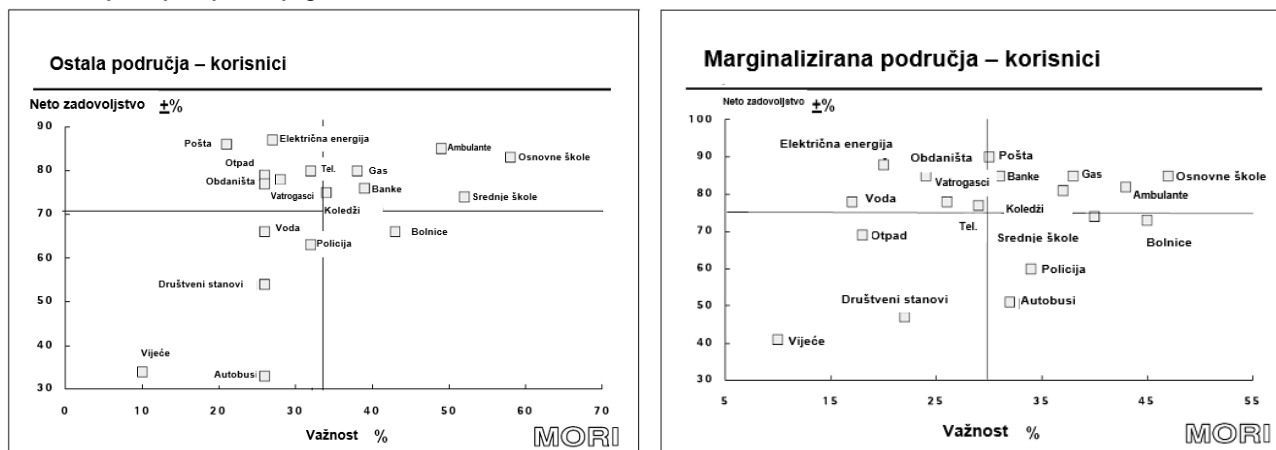
Dakle, ovaj pristup sastoji se od tri različita sloja. Mjerenje otkrivanja i percepcija kad je u pitanju iskustvo s uslugom obično se fokusiraju na relativno mali broj veoma specifičnih faktora, kao što je pitanje koliko korisnici moraju čekati da ih posluže itd. To omogućava pristup analize jaza, poređenjem otkrivanog kvaliteta usluge i samog iskustva.

Drugi sloj sastoji se u ispitivanju nivoa zadovoljstva proširenom listom elemenata, iza kojeg slijede pitanja koliko je svaki od ovih aspekata važan ispitanicima. To omogućava poređenje zadovoljstva i važnosti, što dovodi do kvadranta o kojima se govorilo maloprije. U stvari, kod primjene ovog modela analiza obuhvata i modeliranje prikriivenog značaja koji je prikazan i poređenje s navedenom važnošću. To pokazuje, naprimjer, da povratne informacije predstavljaju visok prioritet za poboljšanje, ne samo kad poredimo navedenu važnost sa zadovoljstvom nego i kada modeliramo važnost u odnosu na zadovoljstvo, dok je nivo birokratije naglašen samo kad sagledavamo modeliranu važnost. Osim toga, od ispitanika se traži da direktno identificiraju prioritete za akciju. To omogućava i korisna poređenja s faktorima koji su identificirani u kvadrantnim pristupima.

Primjer ovakve vrste analize prikazan je u narednim dijagramima, a dolazi iz projekta u kojem se koriste podaci iz grafičkog panela Jedinice za pitanja socijalne isključenosti. Tu se posmatra istav niz usluga umjesto fokusiranja na relativne prioritete unutar pojedinačne usluge, no pristup je vrlo slabašasti.

¹² Više informacija o CMT-u možete naći na http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tool_e.pdf

Dijagrami prikazuju važnost šesnaest najvažnijih usluga koje se pružaju korisnicima u odnosu na obim njihovog zadovoljstva svakom od njih. Prosječne bodovne vrijednosti zadovoljstva i važnosti prikazane su kao linije koje dijele dijagrame na četiri kvadranta.



Dva lijeva kvadranta sadrže usluge koje se smatraju relativno manje važnim među navedenim uslugama. Gornji desni kvadrant sadrži usluge koje se smatraju važnim i kojima su korisnici relativno zadovoljni. To je ono čemu usluge teže, tu se nalaze pošte i, pomalo iznenađujuće, banke u marginaliziranim područjima. Donji desni dio prikazuje usluge kojima su korisnici manje zadovoljni, ali koje su također relativno važne – one se mogu smatrati prioritetima za poboljšanja. U marginaliziranim područjima, naprimjer, bolnice, policija, autobusi i srednje škole naglašeni su kao relativni prioriteti za poboljšanja. Važnost je različita za različite grupe ljudi.¹³

SLUŽBA: Gradska vijećnica Varšave. Natječaj za najbolji ured za opsluživanje stanovnika (Poljska)

U 2012. godini stupio je na snagu Zakon o organizaciji grada Varšave, koji spaja udruženje nezavisnih zajednica u jedan grad, podijeljen na osamnaest jedinica koje su nazvani distriktima. Reforma je dovela do ujedinjenih tijela koja su zasebno funkcionirala, što je dalje dovelo do potrebe za ujedinjenjem upravljačkih sistema, uključujući i usluge prema stanovništvu, tako što su u distriktima otvoreni uredi za opsluživanje stanovnika (RSO). U okviru zadatka s ciljem poboljšanja rada Gradske vijećnice Varšave, kad je u pitanju direktno opsluživanje stanovnika, Ured za građanska pitanja periodično organizira natječaj za najbolje urede za opsluživanje stanovnika od 2005. godine. Cilj natječaja jeste procjena performansi i postignuća RSO-a kad su u pitanju poboljšanje usluga, razmjena iskustava i širenje najboljih praksi. Kako bi procijenili navedene mjere, koriste se sljedeće metode:

- **upitnik** za uposlenike u Natječaju (na temelju RSO-a). Cilj je upitnika da se dobije opis praksi, implementirane inicijative i inovacije u pojedinačnim RSO-ima koji su doveli do poboljšanja kvaliteta usluga te racionalizacija administrativnog procesa i sprečavanje situacija koje mogu dovesti do korupcije;
- **posjete RSO-ima**, koje vrše uposlenici Ureda za građanska pitanja. Njihov je cilj da provjere informacije koje se navedu u upitnicima koje popunjavaju na temelju RSO-a;
- **opažanja korisnika:**
 - mini upitnik o zadovoljstvu korisnika, koji se popunjava u RSO-ima ili putem internetske stranice Gradske vijećnice,
 - ispitivanje (intervju) stanovnika koji rješavaju svoja pitanja u Gradskoj vijećnici, koje vrši specijalizirana agencija za provođenje anketa, u saradnji s Centrom za konsultacije i društveni dijalog. Cilj ovog ispitivanja jeste prikupljanje, od strane iskusnih ispitanika, mišljenja korisnika o kompetencijama, ponašanju, srdačnosti uposlenika te uredskoj infrastrukturi.

3. Unapređenje organizacije

Korištenje informacija od građana/korisnika svakako je korisno za direktno unapređenje usluga i na ina pružanja usluga. No, ti su aspekti samo dio sveukupnog unapređenja organizacije kao cjeline, u svim njenim aspektima. To unapređenje organizacije, odnosno razvoj organizacije, prevodi se u različite

¹³ Primjer se spominje u The Prime Ministers' Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform*, MORI report for the Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p. 69

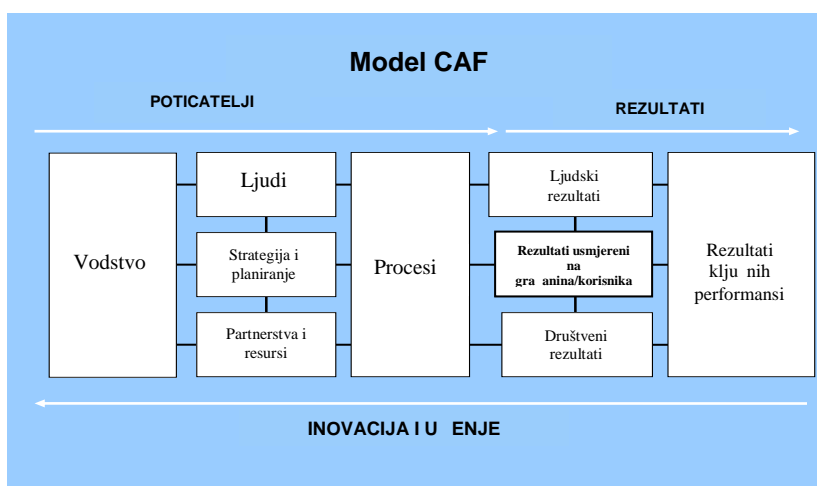
modele za upravljanje (kvalitetom). U tom kontekstu predstavljamo model CAF (zajedni ki okvir procjene), kao proizvod saradnje na evropskom nivou unutar IPSE-a. Model je opisan s ciljem unapre enja sveukupnih performansi pojedine organizacije, posebno se fokusiraju i na brojne veze s alatima i tehnikama koji su prezentirani u etvrtom dijelu i s promjenama ka upravljanju zadovoljstvom i koupravljanju, uzimaju i u obzir gra anina/korisnika u mnogim razli itim fazama politi kog i upravlja kog ciklusa.

2.1 Historija i kontekst CAF-a

Nakon niza godina neformalnih konsultacija, postojala je rastu a potreba unutar Evropske unije za nekim intenzivnijim i formalnim odgovorom u smislu optimaliziranja saradnje u pogledu modernizacije državnih službi. Za vrijeme austrijskog predsjedavanja Evropskom unijom, u drugoj polovini 1998. godine donesena je odluka da se uspostavi zajedni ki evropski okvir u pogledu kvaliteta, koji bi se u cijelom javnom sektoru mogao koristiti kao alat za samoprocjenu organizacija (Engel, 2002). Rasprave su pokazale da je u sferi upravljanja kvalitetom nedostajao neki polazni, jednostavan, a besplatan alat za samoprocjenu u javnom sektoru, koji bi javnim upravama širom EU pomogao da razumiju i koriste moderne tehnike upravljanja i koji bi mogao biti posebno zna ajan za organizacije u javnom sektoru koje su zainteresirane da probaju koristiti sistem za upravljanje kvalitetom, koje upravo zapo inju svoje "putovanje u izvrsnost" ili one koje žele da se porede sa sli nim organizacijama u Evropi (Staes, 2002). Zajedni ki okvir procjene (CAF) razvijen je zajedni ki pod okriljem Grupe za inovativne javne usluge (IPSE), neformalne radne grupe nacionalnih stručnjaka (državnih službenika). Osnovni dizajn CAF-a razvijen je u 1998. i 1999. godini, na bazi zajedni ke analize koju su proveli Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM), Speyer akademija i Evropski institut za javnu upravu (Staes, 2001). Prva ogledna testiranja provedena su u nizu organizacija u javnom sektoru i "kona na" verzija CAF-a prezentirana je za vrijeme Prve konferencije kvaliteta za javnu upravu u EU, u Lisabonu, maja 2000. godine. CAF se razlikuje od modela EFQM-a po nizu dimenzija (potkriterija) i izrazito uvažava posebnosti u javnom sektoru. Ova karakteristika CAF-a dodatno je oja ana u drugoj, poboljšanoj verziji CAF-a, koja je zvani no predstavljena za vrijeme Druge konferencije kvaliteta za javnu upravu u EU, koja je održana u Kopenhagenu 2002. godine, pod danskim predsjedavanjem Evropskom unijom. Godine 2006. izvršena je druga revizija CAF modela, a posebno je predstavljen sistem bodovanja na etvrtoj konferenciji kvaliteta u Finskoj.¹⁴ Sve informacije o CAF-u mogu se na i na www.eipa.eu/caf.

2.2. Teoretski model

"Glavni cilj CAF-a jeste da omogu i relativno jednostavan, besplatan i lako upotrebljiv okvir koji je pogodan za samoprocjenu organizacija u javnom sektoru širom Evrope i koji bi tako er omogu io razmjenu najboljih praksi i aktivnosti na postavljanju referentnih standarda" (Engel, 2002: 35). CAF predstavlja osnovnu shemu organizacije. Oslikava sve aspekte koji moraju biti prisutni u pravilnom menadžmentu date organizacije kako bi se postigli zadovoljavaju i rezultati. Svi ovi elementi prevedeni su u devet kriterija. Pet kriterija predstavlja poticatelje, a etiri rezultate. Kriteriji poticatelja odnose se na ono što organizacija radi. Kriteriji rezultata odnose se na ono što organizacija postiže u izvedbenim mjerama krajnjih rezultata i ishoda, ali i mjeri zadovoljstvo klijenata/korisnika i uposlenika. Rezultati su uzrokovani poticateljima, a povratne informacije od rezultata pomažu da se poboljšanju



¹⁴ www.4Qconference.org

poticatelji. Kriteriji se dodatno operacionaliziraju i dobijaju konkretan oblik u potkriterijima. Na osnovu tih potkriterija, grupa iz organizacije vrši samoprocjenu.

CAF je osmišljen za korištenje u svim dijelovima javnog sektora i primjenjiv je u javnim organizacijama na nacionalnom/saveznom, regionalnom i lokalnom nivou. Tako se može koristiti u širokom rasponu različitih okolnosti, npr. kao dio sistematskog programa reformi ili kao osnova za usmjeravanje rada na poboljšanjima u organizacijama u javnom sektoru. U nekim slučajevima, a naročito u vrlo velikim organizacijama, samoprocjena se može provesti u nekom dijelu organizacije, npr. u odabranom odjelu ili službi. CAF omogućava:

- procjenu u odnosu na skup kriterija koji je postao široko prihvaćen širom Evrope, baziran na dokazima;
- priliku da se identificira napredak i izvanredan nivo postignuća;
- način da se postigne konzistentnost usmjerenja i konsenzus o tome šta se treba uraditi kako bi se unaprijedila organizacija;
- vezu između ciljeva i strategija i procesa za njihovo ostvarivanje;
- način da se potakne entuzijazam među zaposlenicima njihovim angažmanom u procesu unapređenja organizacije;
- priliku da se promoviraju i razmjenjuju dobre prakse u različitim sferama organizacije i s drugim organizacijama;
- način da se u redovno poslovanje integriraju različite inicijative u vezi s kvalitetom;
- način mjerenja progressa tokom vremena periodičnom samoprocjenom.

2.3. Kako primjenjivati model CAF

CAF omogućava okvir za samoprocjenu prema kojem neka *ad hoc* grupa zaposlenika u organizaciji (grupa za samoprocjenu) može provesti kritičnu procjenu svoje organizacije većinom strukturom CAF-a, odnosno prevođenjem sveukupnih devet kriterija u dvadeset osam potkriterija. Rezultat su svojevrsan pregled jakih strana, oblasti za poboljšanja i predložene mjere za poboljšanja. One se onda mogu koristiti za izradu akcijskog plana kao rješenja za stvari koje se moraju poboljšati.

Poticatelji
Kriterij 1. Vodstvo
Razmotriti dokaze o tome šta vodstvo organizacije radi u sljedećem smislu:
Potkriterij 1.1. Davanje usmjerenja organizaciji kreiranjem misije, vizije i vrijednosti
Potkriterij 1.2. Razvijanje i implementiranje sistema za upravljanje organizacijom, performansama i promjenama.
Potkriterij 1.3. Motiviranje i podržavanje ljudi i organizacije i vođenje primjerom
Potkriterij 1.4. Upravljanje odnosima s političarima i drugim akterima kako bi se osigurala zajednička odgovornost
Kriterij 2. Strategija i planiranje
Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi u sljedećem smislu:
Potkriterij 2.1. Prikupljanje informacija u vezi sa sadašnjim i budućim potrebama aktera
Potkriterij 2.2. Izrađivanje, preispitivanje i ažuriranje strategije i planiranja, uzimajući u obzir potrebe aktera i raspoložive resurse
Potkriterij 2.3. Implementiranje strategije i planiranja u cijeloj organizaciji
Potkriterij 2.4. Planiranje, implementiranje i provjeravanje modernizacije i inovacija
Kriterij 3. Ljudi
Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi u sljedećem smislu:
Potkriterij 3.1. Planiranje, upravljanje i unapređivanje ljudskih resursa transparentno, u skladu sa strategijom i planiranjem
Potkriterij 3.2. Identificiranje, razvijanje i korištenje kompetencija zaposlenika usklađujući i individualne i organizacijske ciljeve
Potkriterij 3.3. Angažiranje zaposlenika poticanjem otvorenog dijaloga i jačanjem njihove pozicije
Kriterij 4. Partnerstva i resursi
Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi u sljedećem smislu:

Potkriterij 4.1. Razvijanje i implementiranje ključnih partnerskih odnosa
Potkriterij 4.2. Razvijanje i implementiranje partnerstava s građanima/korisnicima
Potkriterij 4.3 Upravljanje finansijama
Potkriterij 4.4 Upravljanje informacijama i znanjem
Potkriterij 4.5. Upravljanje tehnologijom
Potkriterij 4.6. Upravljanje sadržajima
Kriterij 5. Proces Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi u sljedećem smislu:
Potkriterij 5.1. Identificiranje, osmišljavanje, upravljanje i kontinuirano unapređenje procesa
Potkriterij 5.2. Razvijanje i isporuka usluga i proizvoda koji su okrenuti građanima/korisnicima
Potkriterij 5.3. Inoviranje procesa uz pomoć građana/korisnika

Rezultati
Kriterij 6. Rezultati okrenuti građanima/korisnicima Razmotriti koje je rezultate organizacija postigla kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja građana i korisnika kroz sljedeće elemente:
Potkriterij 6.1. Rezultati mjerenja zadovoljstva građana/korisnika
Potkriterij 6.2. Indikatori mjerenja okrenuti građanima/korisnicima
Kriterij 7. Ljudski rezultati Razmotriti koje je rezultate organizacija postigla kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih ljudi kroz sljedeće elemente:
Potkriterij 7.1. Rezultati mjerenja zadovoljstva i motiviranosti ljudi
Potkriterij 7.2. Indikatori rezultata u pogledu ljudi
Kriterij 8. Društveni rezultati Razmotriti koje je rezultate organizacija postigla u smislu utjecaja na društvo, u pogledu sljedećeg:
Potkriterij 8.1. Rezultati društvenih mjera percipiranih od strane aktera
Potkriterij 8.2. Indikatori društvenih performansi koje je utvrdila organizacija
Kriterij 9. Ključni rezultati performansi Razmotriti dokaze o postizanju ciljeva koje je organizacija definirala u pogledu sljedećeg:
Potkriterij 9.1. Eksterni rezultati: krajnji rezultati i ishodi ciljeva
Potkriterij 9.2. Interni rezultati

Gra anin/korisnik ima veoma istaknuto mjesto u cijelom modelu i spominje se u mnogim potkriterijima. Najotitiji je, naravno, kriterij 6, u kojem se sagledavaju rezultati mjerenja zadovoljstva gra ana/korisnika. Me utim, me u poticateljima nalaze se i brojni kriteriji i potkriteriji na koje gra anin/korisnik ima utjecaj. Navodimo najvažnije me u njima.

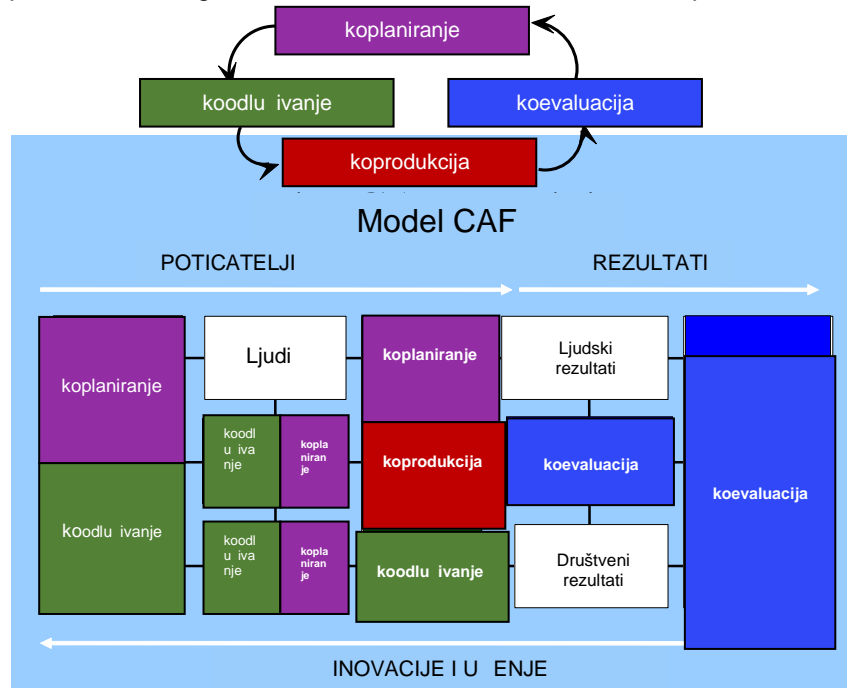
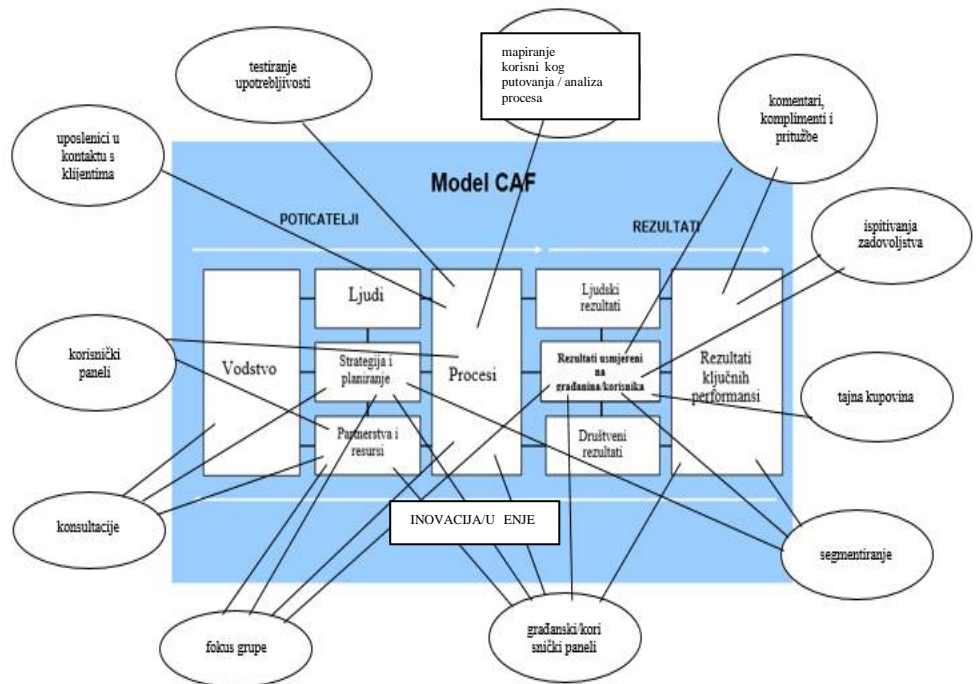
Potkriterij 1.4 bavi se na inom na koji vodstvo upravlja odnosima s polit arima i drugim akterima kako bi se osigurala zajedni ka odgovornost. Ovdje je fokus na ulozi menadžmenta.

Gra ani/korisnici tako er su uklju eni u strategiju i planiranje. U potkriteriju 2.1. prikupljaju se informacije vezane za sadašnje i budu e potrebe aktera. Ove potrebe moraju se prevesti u konkretno planiranje i strategiju.

U potkriteriju 2.2. grupa (grupe) za samoprocjenu sagledava da li se i

kako organizacija razvija, preispituje i ažurira strategiju i planiranje, uzimaju i u obzir potrebe aktera i raspoložive resurse. Kriterij 4 posebno se fokusira na partnerstvo s gra anima/klijentima i s drugim akterima, odnosno potkriterij 4.1. na razvijanje i implementiranje klju nih partnerskih odnosa, a potkriterij 4.2. na razvijanje i implementiranje partnerstava s gra anima/korisnicima. Sve se to mora prevesti u klju ne procese organizacije, odnosno potkriterij 5.2. odnosi se na razvijanje i isporuku usluga i procesa okrenutih gra anima/korisnicima, a potkriterij 5.3. na inovativne procese u kojima se angažiraju gra ani/korisnici.

Alati i tehnike u etvrtom dijelu mogu se staviti u jedan ili više kriterija modela CAF. Istom logikom, svi elementi upravljanja zadovoljstvom korisnika, predstavljeni u tre em dijelu, u sklopu modela koupravljanja etiri C, mogu se na i u modelu CAF.



3. Komuniciranje nalaza i poduzete mjere

Nalazi istraživanja i konsultacija trebaju se prenijeti korisnicima usluga, uposlenicima i drugim akterima. Neke organizacije žele ih iskomunicirati i široj javnosti i drugoj publici.

Vrsta informacija i na in na koji se one prezentiraju mogu biti razli iti, zavisno od prirode projekta i auditorija. Vjerovatno se ve ina nalaza komunicira u nekoj pisanoj formi, iako to ne mora biti puni izvještaj o istraživanju. Klju no je uzeti u obzir publiku kojoj su informacije namijenjene. Svaka publika cijeni ciljano izvještavanje. Dok odre ena publika cijeni sažetost, druga možda želi detaljnije informacije o osnovama za dokaze, tuma enju i prioritetima za poduzimanje mjera. Potpuni tehni ki izvještaj vjerovatno je najinteresantniji specijalisti kom osoblju i onima koje zanima procjena kvaliteta samog procesa istraživanja i konsultacija.

Kada su primaoci informacija sami korisnici usluga, poruke trebaju biti kratke i jezgrovite. Treba im re i:

- kakve se mjere predlažu;
- kada e se implementirati promjene;
- zašto dolazi do promjena, odnosno na kojim dokazima je utemeljena odluka;
- kako oni mogu iznijeti svoje komentare o predloženim promjenama;
- kako mogu pribaviti detaljnije informacije ako žele.

Mnoge organizacije koriste *newslettere* ili inserte u redovnim biltenima kako bi iskomunicirali povratne informacije korisnika usluga. Za sveobuhvatne poduhvate možda je dobro pripremiti specijalno izdanje ili zaseban izvještaj fokusiran na povratnim informacijama. Razli iti mediji pogodni su za razli ite publike.

Opcije za komuniciranje nalaza istraživanja i konsultacija uklju uju:

- izvještaje o istraživanju,
- zaklju ke ili kratak pregled klju nih zaklju aka,
- izvršne sažetke,
- kompilacije/apstrakte,
- newslettere* i inserte u drugim publikacijama,
- internetske publikacije,
- videomaterijale,
- DVD-ove/CD-ove,
- postere/izložbe,
- prezentacije pojedina nim grupama, kao što su uposlenici, lanovi vije a,
- druge doga aje – povezano lansiranje istraživanja,
- najave poslane putem *e-maila* s hiperlinkovima za izvještaje na webu,
- obavještenja za štampu.

Zaključak

Najve i izazov u tom smislu esto je više kulturne prirode, nego menadžerski. Pravi izazov nije sposobnost da se koriste alati za mjerenje i procjenu, nego da se bude u stanju informacije prikupljene ovim metodama pretvoriti u djelo. To zna i da organizacija treba ne samo mo i, nego i htjeti poduzeti mjere na osnovu ovih informacija. Stoga prije odabira najboljeg mogu eg alata za mjerenje zadovoljstva korisnika treba pažljivo razmotriti logiku koja stoji iza datog mjerenja i inkorporirati je u širi koncept upravljanja zadovoljstvom.

Literatura

- Bachelet, D. (1995), "Measuring Satisfaction, or the Chain, the Tree and the Nest" in Brooks, R. (Ed.) (1995), *Customer Satisfaction Research*, Amsterdam, European Society for Opinion and Marketing Research.
- Bouckaert, G., Löffler, E. and Pollitt, C. (2006), *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finland: Tampere.
- Cabinet Office (2006), *Customer insight in public services: A "Primer"*, London, p. 20.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (eds.) (2003), *Public Management and governance*. London: Routledge. p. 255.
- Caddy J. & M. Vintar, *Building Better Quality Administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*. NISPAcee, p. 236.
- Communities Scotland (2006), *How to gather views on service quality*, Scottish Executive, p. 148.
- Dinsdale, G. and Marsden, D. (1999), *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps*, for the Citizen centred network, CCMD, p. 43.
- Doherty, L. and Horne, T. (2002), *Managing public services*. Routledge, London, p. 559.
- Elam, G. and Ritchie, J. (1997), *Exploring Customer Satisfaction*, Research Report No. 63, A report of research carried out by Social and Community Planning Research on behalf of the Department of Social Security, p. 81
- Engel, C. (2002), "Common Assessment Framework : The state of affairs", *Eipascope*, (1), pp. 35-39.
- EIPA (2006), *CAF Works: Better results for the citizen by using CAF*. Maastricht: EIPA. p. 101.
- EIPA (2006), *Common Assessment Framework: version 2006*, Maastricht, p. 51.
- EIPA (2007), *Report on customer insight questionnaire*, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSG meeting 15-16 November 2007, Lisbon, p. 39.
- Ferlie, E., Ashburne, L., Fitzferald, L. and Pettigrew, A. (1996), *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Flemish Government (2007), *Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire*, p. 27.
- Gaster, L. and Squires A. (2003), *Providing quality in the public sector*. Maidenhead: Open University Press, p. 292.
- Hoffman K. & J. Bateson (1997), *Essentials for service marketing*, The Dryden Press, Chicago.
- Johnston, R. and Heineke, J. (1998), Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance: Priorities for Action, *The Services Industries Journal*, Vol. 18, N° 1 (January), pp. 101-112.
- Johnston, R. (1995), *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 15 n. 4, pp. 111-116.
- Kickert, W. (ed.) (1997), *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Kettl, D. (2000), *The global public management revolution: a report on the transformation of governance*, Washington, DC: The Brookings Institution.

Lane, J. (2000), *New public management*. London, Routledge, p. 242.

Löffler E. & M. Vintar (2004), *The current quality agenda of East and West European public services*, in Löffler E. & M. Vintar (eds.), "Improving the quality of East and West European public services", Ashgate, pp. 3-19.

Löffler, E. (2002), *Defining and measuring quality in public administration*, in: Caddy J. and M. Vintar (eds.), *Building better quality administration for the public*, Slovakia, NISPACee, pp. 15-37.

Löffler, E., Parrado, S., and Zmeskal, T. (2006), *Improving customer orientation through customer charters*, p. 117.

The Prime Ministers' Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform*, MORI report for the Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p. 69.

Oakland, J. (1995), *Total Quality Management. The route to improving performance*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 463.

OECD (1993), *Public Management Developments*, Survey 1993, Paris, OECD, p. 196.

OECD (1995), *Governance in transition. Public management reforms in OECD countries*, OECD, Paris.

OECD (1997), *In search of results. Performance management practices*, Puma, Paris, p. 133.

OECD (2000), *Government of the Future*, Puma, Paris p. 236.

OECD (2001a), *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*, p. 265.

OECD (2001b), *Engaging Citizens in Policy-making: information, consultation and public participation*. PUMA Policy Brief, No.10, July 2001, p. 6.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-450.

Peters, B.G. & D.J. Savoie (eds.) (2000), *Governance in the twenty-first century*. Montreal: CCMD & McGill-Queen's university press.

Pollitt C. and G. Bouckaert (eds.) (1995), *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage.

Pollitt C. and G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

Accounts Commission for Scotland (1999), *Can't Get No Satisfaction: Using a gap approach to measure service*, p. 32.

Ross J., *Total Quality Management*, 1999, St; Lucie Press, Boca Raton.

Schick, A. (2000), *Opportunity, Strategy and Tactics in Reforming Public Management*, in: OECD, *Government of the Future*, pp. 123-148.

Schmidt and Stricklan (2000), *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*, Canadian Centre for Management Development November 2000.

Shand, D. (1999), *Service quality in the public sector: the international experience*, in: Clark C. and D. Corbett (Eds.), *Reforming the public sector*, Allen and Unwin, St Leonards, pp. 151-164.

Shand, D. & Arnberg, M. (1996), *Background paper*; in: OECD; Responsive Government. Service Quality Initiatives; Paris.

Staes, P. (2002), "Het Common Assessment Framework CAF, een eerste product van een Europese aanpak van kwaliteit in overheidsdiensten". *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 2, pp. 4-15.

Staes, P. & Thijs, N. (2005), "Quality Management on the European Agenda". *Eipascope*, 2, pp.33-41.

Thijs, N. & Staes, P. (2005), The Common Assessment Framework in European Public Administrations. A state of affairs after five years. *Eipascope*. 3: pp.41-49.

Thijs, N. & Staes P. (2008), *Applying the Common Assessment Framework in Europe*. In: de Lancer Julnes, P., Berry, F. and Aristigueta, M. (Eds.), *International handbook of practice based performance management*, Sage, pp. 455-485.

Van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004), *Quality management and management of quality in the European public administrations*. In E. Löffler & M. Vintar (Eds.), *Improving the quality of East and West European public services* (pp. 91-106). UK, Hampshire: Ashgate.

Van de Walle, S. (2007) "*Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide*, 46-47.

Zeithaml V., Parasuraman A. & L. Berry, *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*, The free press, New York, 1990, p. 175-18.

Zeithaml e.a., *Problems and strategies in service marketing*, In: Bateson J. (ed.), *Managing service marketing*, London, The Dryden Press, 1992.

"Smjernice za građanske povelje", koje je napravila Holandija u kontekstu IPSPG-a.

Prilozi

PRILOG 1: Upitnik za model SERVQUAL

Uputstva: Na osnovu vašeg iskustva kao korisnika usluga, molimo vas da zamislite kako izgleda kompanija koja pruža usluge odli nog kvaliteta. Zamislite kako izgleda kompanija s kojom biste rado imali posla. Molimo vas da izrazite u kojem obimu smatrate da bi takva kompanija imala obilježja opisana u svakoj od sljede ih izjava. Ako smatrate da pojedino obilježje nije klju no za odli nu kompaniju kakvu ste zamislili, zaokružite broj 1. Ako smatrate da je dato obilježje klju no za odli nu kompaniju, zaokružite broj 7. Ako niste u potpunosti uvjereni, zaokružite neki od brojeva u sredini. Ne postoje ta ni ili neta ni odgovori; zanima nas broj koji zaista odražava vaše mišljenje u pogledu kompanije koja pruža odli an kvalitet usluge.

		Uop e se ne slažem				U potpunosti se slažem			
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Oprema odli ne kompanije moderno izgleda	1	2	3	4	5	6	7	
2	Prostorije u odli noj kompaniji su dopadljive	1	2	3	4	5	6	7	
3	Uposlenici u odli noj kompaniji izgledaju pristojno	1	2	3	4	5	6	7	
4	Materijali koji su u vezi s uslugom (kao što su pamfleti ili izjave) dopadljivo izgledaju u odli noj kompaniji	1	2	3	4	5	6	7	
5	Kad odli na kompanija obe a uraditi nešto do odre enog roka, to i uradi.	1	2	3	4	5	6	7	
6	Kad klijent ima neki problem, odli na kompanija pokaže iskreno zanimanje da ga riješi	1	2	3	4	5	6	7	
7	Odli na kompanija obavi uslugu kako treba otprve	1	2	3	4	5	6	7	
8	Odli na kompanija obavi svoju uslugu kad je obe ala da e to uraditi	1	2	3	4	5	6	7	
9	Odli na kompanija insistira na evidenciji bez greški	1	2	3	4	5	6	7	
10	Uposlenici u odli noj kompaniji kažu klijentima kad e ta no usluga biti izvršena	1	2	3	4	5	6	7	
11	Uposlenici u odli noj kompaniji pružaju promptnu uslugu klijentima	1	2	3	4	5	6	7	
12	Uposlenici u odli noj kompaniji uvijek su spremni pomo i klijentima	1	2	3	4	5	6	7	
13	Uposlenici u odli noj kompaniji nisu nikad toliko zauzeti da ne bi odgovorili na zahtjeve klijenata	1	2	3	4	5	6	7	
14	Ponašanje uposlenika u odli noj kompaniji ulijeva klijentima povjerenje	1	2	3	4	5	6	7	
15	Klijenti odli ne kompanije osje aju se sigurno kad obavljaju transakcije s njom	1	2	3	4	5	6	7	
16	Uposlenici u odli noj kompaniji uvijek su ljubazni prema klijentima	1	2	3	4	5	6	7	
17	Uposlenici u odli noj kompaniji znaju odgovore na pitanja klijenata	1	2	3	4	5	6	7	
18	Odli na kompanija posve uje klijentima individualnu pažnju	1	2	3	4	5	6	7	
19	Radno vrijeme odli ne kompanije odgovara svim njenim klijentima	1	2	3	4	5	6	7	
20	Uposlenici odli ne kompanije posve uju li nu pažnju klijentima	1	2	3	4	5	6	7	
21	Odli na kompanija vodi ra una o onome što je najbolje za klijenta	1	2	3	4	5	6	7	
22	Uposlenici u odli noj kompaniji razumiju specifi ne potrebe svojih klijenata	1	2	3	4	5	6	7	

Uputstva: Ovdje je navedeno pet obilježja koja se odnose na kompanije i usluge koje one pružaju. Željeli bismo znati koliko vam je važno svako od ovih obilježja kada procjenjujete kvalitet usluga kompanije Molimo vas da dodijelite ukupno 100 bodova na ovih pet obilježja, u skladu s onim koliko vam je svako od ovih obilježja važno – što vam je dato obilježje važnije, trebate mu dodijeliti više bodova. Molimo vas da osigurate da bodovi koje dodijelite za tih pet obilježja iznose ukupno 100.

1	Izgled fizičkih prostorija, opreme, uposlenika i komunikacijskih materijala kompanije . . .		bodova
2	Sposobnost kompanije . . . da pouzdano i precizno izvrši obećanu uslugu		bodova
3	Spremnost kompanije . . . da pomogne klijentima i pruži promptnu uslugu		bodova
4	Znanje i ljubaznost uposlenika kompanije . . . i njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i pouzdanje		bodova
5	Brižljiva, personalizirana pažnja koju kompanija . . . pruža svojim klijentima		Bodova
	Ukupno dodijeljenih bodova	100	
	Koje vam je od navedenih pet obilježja najvažnije? (MOLIMO DA UNESETE BROJ DATOG OBILJEŽJA)		
	Koje vam je obilježje drugo po važnosti?		
	Koje je obilježje, prema vašem mišljenju, najmanje važno?		

Uputstva: Sljedeći skup izjava odnosi se na vaše mišljenje o kompaniji XYZ. Molimo vas da uz svaku izjavu navedete u kojem obimu smatrate da kompanija XYZ ima obilježje koje je opisano. Opet, zaokruživanje broja **1** znači da se uopće ne slažete s izjavom da kompanija XYZ ima dato obilježje, a zaokruživanje broja **7** znači da se u potpunosti slažete s njom. Možete zaokružiti bilo koji od brojeva u sredini, koji pokazuju stepen vašeg slaganja s izjavom. Ne postoje ta ni ili neta ni odgovori – zanima nas samo broj koji najbolje pokazuje vaše percepcije o kompaniji XYZ.

		Uopće se ne slažem				U potpunosti se slažem			
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Oprema kompanije XYZ moderno izgleda								
2	Prostorije kompanije XYZ su dopadljive								
3	Uposlenici u kompaniji XYZ izgledaju pristojno								
4	Materijali u vezi s uslugom (kao što su pamfleti ili izjave) dopadljivo izgledaju u kompaniji XYZ								
5	Kad kompanija XYZ obeća uraditi nešto do određenog roka, to i uradi								
6	Kad imate neki problem, kompanija XYZ pokaže iskreno zanimanje da ga riješi								
7	Kompanija XYZ svoju uslugu obavi kako treba otprve								
8	Kompanija XYZ obavi svoju uslugu kad je obećala da će to uraditi								
9	Kompanija XYZ insistira na evidenciji bez greški								
10	Uposlenici u kompaniji XYZ vam kažu kad će ta ili ona usluga biti izvršena								
11	Uposlenici u kompaniji XYZ vam pružaju promptnu uslugu								
12	Uposlenici u kompaniji XYZ uvijek su vam spremni pomoći								
13	Uposlenici u kompaniji XYZ nisu nikad toliko zauzeti da ne bi odgovorili na vaše zahtjeve								
14	Ponašanje uposlenika u kompaniji XYZ ulijeva vam povjerenje								
15	Osjećate se sigurno kad obavljate transakcije s kompanijom XYZ								
16	Uposlenici u kompaniji XYZ uvijek su ljubazni prema vama								
17	Uposlenici u kompaniji XYZ znaju odgovoriti na vaša pitanja								
18	Kompanija XYZ posvećuje vam individualnu pažnju								
19	Radno vrijeme kompanije XYZ odgovara svim njenim klijentima								
20	Kompanija XYZ ima uposlenike koji vam posvećuju ličnu pažnju								
21	Kompanija XYZ vodi računa o onome što je najbolje za vas								
22	Uposlenici u kompaniji XYZ razumiju vaše specifične potrebe								

PRILOG 2: U P I T N I K (SLOVENIJA)

1. **U ovu službu ste došli s odre enim o ekivanjima i odavde odlazite s utiscima i percepcijom stvarnog stanja.** Ljubazno vas molimo da nam povjerite svoja o ekivanja i percepcije za svaku komponentu kvaliteta koja je u nastavku navedena.

Molimo vas da na lijevoj strani tabele navedete svoja o ekivanja prije dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najve a), a na desnoj strani tabele navedite kako percipirate stvarno stanje.

manja ← → ve a

lošije ← → bolje

O EKIVANJA	Komponente kvaliteta	STVARNO STANJE
1 2 3 4 5	Ure enje prostorija, oprema i okruženje	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Pristupa nost i jasno a potrebnih informacija	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Adekvatna brzina rješavanja pitanja	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Isporuka usluga u skladu s obe anjima	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Rješavanje pitanja na principu "sve na jednom mjestu"	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Spremnost da se pomogne klijentu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Stru nost uposlenika koji pružaju usluge	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Uposlenici ulijevaju povjerenje kod klijenata	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Uposlenici vrše li ne intervencije za klijente	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Uposlenici nastoje zadovoljiti potrebe klijenata	1 2 3 4 5

2. **Koliko ste dugo ekali pred uredom (tokom radnog vremena)?** (Molimo da navedete.)

Posluženi odmah

Manje od 5 minuta

Od 6 do 10 minuta

Od 11 do 15 minuta

Od 16 do 20 minuta

Duže od 20 minuta

3. **Šta je, prema vašem mišljenju, bio razlog ekanja?** (Molimo da navedete. Nemojte odgovarati ako ste odmah posluženi.)

Red/gužva

Sporost službenika

Službenik nije bio u uredu

Razgovor službenika s kolegama ili telefonom

Ostalo (molimo da navedete): _____

4. **Gdje ste dobili informacije o tome šta vam je potrebno za rješavanje vašeg pitanja?** (Molimo da navedete – moguće je više odgovora.)

Recepcija / informativni šalter

Internet

Proceduru mi je objasnio neki službenik

Publikacija administrativne jedinice

Nisam tražio informacije

Ostalo (navesti): _____

5. **Došli ste u ovu službu s određenim očekivanjima i odlazite odavde s utiscima i percepcijom o stvarnom stanju.** Ljubazno vas molimo da nam povjerite svoja očekivanja i percepcije za svaku karakteristiku uposlenika koja je navedena u nastavku.

Molimo vas da na lijevoj strani tabele naznačite svoja očekivanja o tome KAKAV SLUŽBENIK TREBA BITI prije vašeg dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najveća), a na desnoj strani tabele naznačite KAKAV JE BIO SLUŽBENIK KOJI JE RJEŠAVAO VAŠE PITANJE.

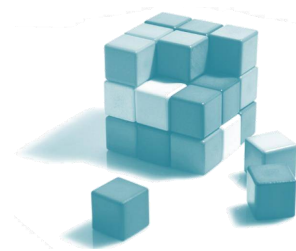
manja ← → veća

lošije ← → bolje

O EKVANJA	Karakteristike službenika	STVARNO STANJE
1 2 3 4 5	Uredan	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Pravedan	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Pažljiv	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Stručan	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Ljubazan	1 2 3 4 5

6. **Vaše mišljenje i prijedlozi:**

LJUBAZNO VAS MOLIMO DA POPUNJENI UPITNIK OSTAVITE NA OZNAČENOM MJESTU.
ZAHVALJUJEMO NA SARADNJI!



Ova publikacija proizvod je rada Grupe za inovativne javne usluge (IPSG), jedne od radnih grupa EUPAN-a (Evropske mreže javnih uprava). EUPAN je neformalna mreža generalnih direktora koji su nadležni za javnu upravu u državama članicama Evropske unije, pristupaju im državama i državama kandidatima, kao i Evropskoj komisiji.

Vlade država trebaju spremnije odgovarati na potrebe i zahtjeve društva. Organizacije u javnom sektoru predmet su reformi kako bi pružale bolje, brže i brojnije usluge. Građanin/korisnik ima istaknuto mjesto u tim reformama.

Ova publikacija objašnjava relevantnost fokusiranja na korisnika i ulogu (uloge) koju građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ona pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, otkrivanje i zadovoljstva korisnika. Sakuplja dosta informacija koje već postoje o ovoj temi te daje praktične primjere i slušajne iz organizacija javnog sektora širom Evrope.

Kroz pet različitih dijelova, nadamo se da ova publikacija može poslužiti kao strateški dokument u postupku u kojem se građanima/korisnicima osigurava njihovo mjesto u upravljanju javnim sektorom širom Evrope, dok organizacijama pruža prvi praktični vodič na putu ka upravljanju zadovoljstvom korisnika.

U prvom dijelu (**Promjena izgleda javnih službi i uloga građana/korisnika**) prezentira se širi kontekst i značaj zadovoljstva građana/korisnika u javnom sektoru. Građanin/korisnik ima primarno mjesto i ulogu u datim promjenama i reformama.

Drugi dio (**Razumijevanje zadovoljstva korisnika**) istražuje koncept zadovoljstva i njegovo mjerenje. Kakav je odnos između otkrivanja i percepcija? Koji su *faktori i determinante* kvaliteta usluga; igraju li oni istu ulogu i imaju li isti utjecaj?

U trećem dijelu (**Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom**) ulazimo dublje u to novo okruženje. Ova promijenjena uloga građana/korisnika javnih usluga utječe na politički i upravljački ciklus kao cjelinu. Građani/korisnici postaju koplani, koodlitelji, koproducenti i koevaluatori. Stoga upravljanje zadovoljstvom predstavlja više od pukog mjerenja zadovoljstva na kraju procesa.

Četvrti dio (**Kako mjeriti zadovoljstvo korisnika i upravljati njime**) bavi se praktičnim aspektima pristupa upravljanja zadovoljstvom korisnika i tu se predstavlja niz alata i tehnika za stjecanje uvida u otkrivanje, potrebe, iskustva, percepcije i zadovoljstvo građana/korisnika. Tehnike su predstavljene i ilustrirane slušajevima iz različitih evropskih zemalja.

Stjecanje uvida u korištenje upravljanja zadovoljstvom za sveukupno unapređenje organizacije i na njeno pružanje usluga suštinski je element posljednjeg, petog dijela (**Upravljanje zadovoljstvom korisnika i njegovo unapređenje**).

