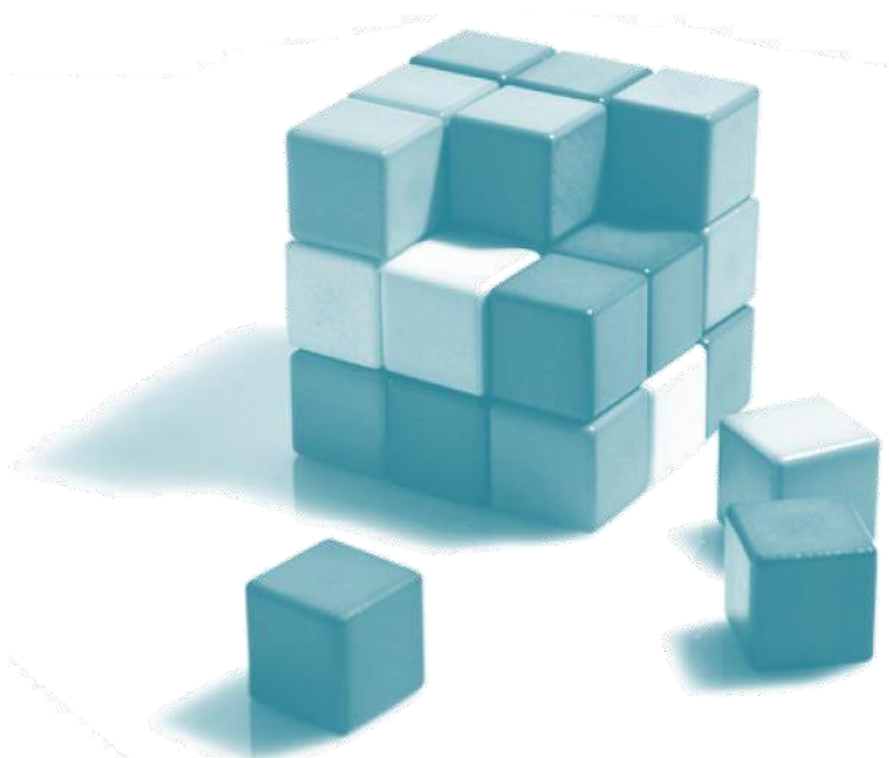
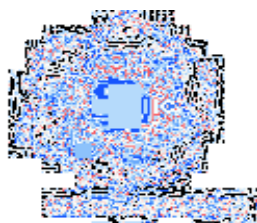




Europski priručnik o

UPRAVLJANJU ZADOVOLJSTVOM KORISNIKA



Slovenian Presidency of the EU 2008



Predgovor

EUPAN i IPSG

Europska mreža za javnu upravu (EUPAN) predstavlja neslužbenu mrežu generalnih direktora nadležnih za javnu upravu u državama članicama Europske unije, pristupajućim državama i državama kandidatima, te u Europskoj komisiji (www.eupan.eu).

Vizija EUPAN-a je sljedeća:

„Podržavati provedbu Lisabonske strategije, stavljanjem građanina u samo središte javnoga upravljanja i radeći u različitim oblastima (ljudski resursi, inovacije, kvaliteta, e-Uprava) i s različitim akterima kako bi se podržala učinkovitost i korisnička orijentiranost u javnim službama EU“.

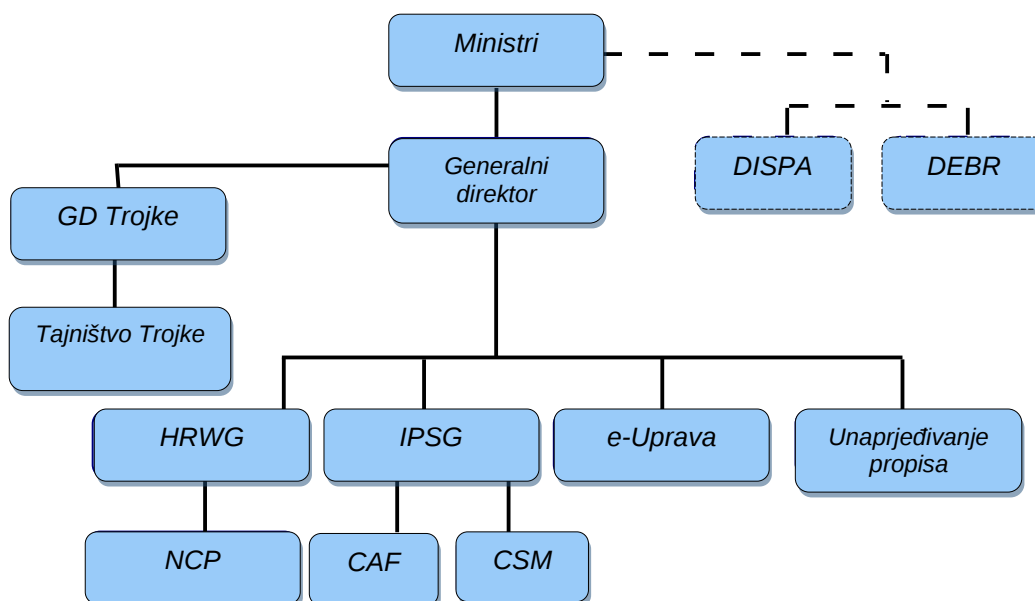
Dakle, EUPAN predstavlja svojevrsnu platformu za razmjenu mišljenja, iskustava i dobrih praksi, čiji je cilj unaprjeđenje rada, konkurentnosti i kvalitete usluga središnjih javnih uprava EU.

Mreža je organizirana na tri razine:

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

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

- Radna skupina za upravljanje ljudskim resursima (HRM)
- Radna skupina za e-Upravu
- Radna skupina za unaprjeđenje propisa i pojednostavljivanje uprave
- Skupina za inovativne javne usluge (IPSG)



IPSG je već odavno prepoznao važnost uvažavanja korisničkih pitanja u razvoju bolje javne uprave i radi na provedbi niza aktivnosti i projekata kako bi se poboljšali kapaciteti u toj oblasti. Zadnjih godina tematska oblast zadovoljstva korisnika dobiva sve veći interes i značaj, pa je osnovana i zasebna Stručna skupina za upravljanje zadovoljstvom korisnika.

Tematska oblast zadovoljstva korisnika

Već se godinama tematska oblast zadovoljstva korisnika nalazi na dnevnom redu, no zadnjih se godina ta tematika značajno pojačala. Prema Rezoluciji generalnih direktora iz svibnja 2006. godine, glavno središte zajedničkih napora i rada glede zadovoljstva korisnika u Europskoj uniji treba staviti na prikupljanje najboljih praksi i pripremanje smjernica za upitnike kojima se mjeri zadovoljstvo korisnika. Za vrijeme austrijskog predsjedavanja Europskom unijom (prva polovica 2006. godine), finskog predsjedavanja (druga polovica 2006. godine) i njemačkog predsjedavanja (prva polovica 2007. godine) pokrenute su određene inicijative koje se bave tim aspektima. Isto tako, na sastancima IPSG-a i Stručne skupine za zadovoljstvo korisnika razgovaralo se o načinima prikupljanja i predstavljanja dobrih praksi te izrađivanja smjernica. Temeljem tih dobrih praksi, na sastancima Stručne skupine za zadovoljstvo korisnika i sastancima IPSG-a doneseni su zaključci kako se mnogo zanimljivih i bitnih stvari može uraditi s tim dobrim praksama i da je oblast zadovoljstva korisnika prevelika i previše značajna da bi se pozornost usredotočila samo na ispitivanje i mjerenje zadovoljstva korisnika, i da bi se smjernice ograničile u tom smislu. „Mjerenje“ zadovoljstva je jedno, a „upravljanje“ zadovoljstvom je nešto sasvim drugo, i to treba biti cilj.

Na nedavnim sastancima Stručne skupine za zadovoljstvo korisnika IPSG-a, za vrijeme portugalskog predsjedavanja (druga polovica 2007. godine), dogovoreno je da bi bilo razumno pribaviti od svih država članica svojevrstan pregled stanja po pitanju uloge korisnika u javnim poslovima i utvrditi prioritete i potrebe država članica po pitanju 'korisničkog uvida', tako što se provede mala anketa. To bi pomoglo bolje usredotočiti aktivnosti radne skupine po pitanju proizvoda i praksi koje mogu isporučiti najveću dodatnu vrijednost. Europski institut za javnu upravu (EIPA) dobio je zadatak, u ime portugalskog predsjedništva, analizirati odgovore na ovu anketu. Ukupno 26 država odgovorilo je na upitnik, rezultati su predstavljeni na sastanku IPSG-a (15. i 16. studenoga 2007. godine) i zaključci su dogovoreni od strane generalnih direktora o daljnjem radu EUPAN-a na tom planu. U srednjoročnom programu za 2008.- 2009. godinu navodi se¹:

„Općenito, rad vezan za upravljanje zadovoljstvom korisnika trebao bi se usredotočiti na pitanje kako iskoristiti europsku verziju priručnika (engl. Primer), koji će uključivati i dobre prakse iz država članica. Cilj je pokazati važnost usredotočivanja 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 usredotočavanje na korisnika, jedan od ciljeva je proširiti znanje o korištenju građanskih povelja, kako bi se pomoglo svim javnim institucijama u njihovim odnosima s javnošću.“

U kontekstu ovoga cilja radna skupina je načinila ovaj Europski priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika.

Priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika

IPSG je smatrao kako je najbolji način za uraditi svoj zadatak, koji je dogovoren od strane generalnih direktora po pitanju upravljanja zadovoljstvom korisnika, taj da izradi europsku verziju dokumenta Ujedinjenog Kraljevstva 'The Primer' (Cabinet Office, 2006) i odabere slučajeve najboljih praksi kojima se ilustriraju različiti koncepti.

Temeljena na priručniku Ujedinjenog Kraljevstva, ova publikacija objašnjava važnost usredotočivanja na korisnika i ulogu(e) koju građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ista pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, očekivanja i zadovoljstva korisnika. Ista prikuplja dosta informacija koje već postoje na ovu temu i daje praktične primjere i slučajeve iz organizacija javnoga sektora širom Europe.

¹ Srednjoročni program 2008–2009, str. 17

Ranije verzije nacрта ovog priručnika već su razmatrane u Stručnoj skupini za upravljanje zadovoljstvom korisnika pod slovenskim predsjedavanjem EU i usuglašene od strane IPSG-a (12. - 13. svibnja 2008. godine).

Rad u ovoj oblasti i konačna verzija Priručnika predstavljeni su na Petoj europskoj konferenciji kvalitete, koju je organiziralo francusko predsjedništvo EU u Parizu u razdoblju od 20.– 22. listopada 2008. godine.

Više informacija i slučajeve na internetskoj stranici

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

Priznanja i zahvale

Ova publikacija predstavlja proizvod rada mnogih suradnika. Svoju zahvalnost upućujemo EUPAN-u i IPSG-u zbog osnivanja radne skupine koja se bavi temom zadovoljstva korisnika i stvaranja odgovarajućeg konteksta. Posebnu zahvalnost dugujemo predstavnicima Radne skupine za upravljanje zadovoljstvom korisnika, na njihovom neprocjenjivom doprinosu, korisnim komentarima, dostavljenim slučajevima i mnogim plodnim raspravama: 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 Semetulskyte (Litva); Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz i Laurent Bravetti (Luksemburg); Stanley Borg (Malta); Frank Faber (Nizozemska); Tore - Martin Bredal (Norveška); Marta Kuzawinska i Izabela Najda (Poljska); Luis Evangelista i Matilde Cordoso (Portugal); Gordana Žurga (Slovenija); Ana Ruiz (Španjolska); Anna Enstrom Jarleborg (Švedska); Roy Stephenson (UK).

Ova publikacija predstavlja zajednički europski projekt, a njezini prvobitni korijeni sežu nekoliko godina unatrag. U kontekstu konkretno ove publikacije želimo se zahvaliti portugalskom predsjedništvu Europske unije, koji su financirali ovaj projekt; slovenskom predsjedništvu koji su organizirali različite rasprave i sastanke, te francuskom predsjedništvu zbog objavljivanja izvješća u kontekstu Pete europske konferencije kvalitete (20.–22. listopada 2008. godine u Parizu).

Svibnja 2008. godine

Patrick STAES

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

Nick THIJS

Istraživač
Jedinica za javno upravljanje i
komparativnu javnu upravu
Europski 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(a)	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 stvaraju očekivanja?	
1.2. Percepcija i model Servqual	
2. Dimenzije i determinante kvalitete usluge i zadovoljstva uslugom	21
2.1. Determinante kvalitete u modelu Servqual	
2.2. Ostale dimenzije i determinante	
2.3. Važnost čimbenika	
3. Utjecaj čimbenika	26
3.1. Vrsta čimbenika kvalitete	
3.2. Osjetljivost čimbenika	
Zaključci	28
Treće poglavlje: Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom	31
1. Promjena mjesta i uloge građanina/korisnika	32
2. Od planiranja do suplaniranja	33
3. Od odlučivanja do suodlučivanja	34
4. Od produkcije do koprodukcije	34
5. Od procjene/evaluacije do zajedničke procjene/ko-evaluacije	35
6. Gdje smo sada i kamo želimo ići?	37
Četvrto poglavlje: Kako mjeriti i upravljati zadovoljstvom korisnika	39
Uvod	40
1. Stvaranje strateškog okvira za konzultiranje korisnika usluga	40

2. Korištenje odgovarajućih metoda	42
3. Osiguravanje da su odabrane metode prikladne za danu svrhu	42
4. Preispitivanje reprezentativnosti	43
5. Različite metode za stjecanje uvida	43
5.1. Informacije od uposlenika 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 mišljenja	
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 uporabljivosti i analiza internetske stranice	50
5.5. Konzultacije	52
5.6. Korištenje IKT-a za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga	53
5.7. Građanski/korisnički paneli	53
5.8. Skupni intervjui i fokus skupine	54
5.9. Tajna kupnja	55
5.10. Građanske/korisničke povelje	55
5.11. Korištenje komentara, komplimenata i pritužbi kao povratnih informacija	61
5.12. Tehnologija otvorenog prostora (OST)/svjetski kafić (engl. <i>World Café</i>)	62
5.13. Etnografija	63
5.14. Segmentacija	64
6. Korištenje postojećih informacija	64
<i>Peto poglavlje: Upravljanje i unaprjeđenje zadovoljstva korisnika</i>	<i>67</i>
Uvod: Kako se upravljanje zadovoljstvom korisnika koristi za unaprjeđenja?	68
1. Unaprjeđenje usluge i načina pružanja usluge	68
2. Unaprjeđenje organizacije	71
2.1. Povijest 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>Privitci</i>	<i>81</i>
1. Upitnik za model Servqual	81
2. Upitnik – Slovenija	83

Uvod

Vlade moraju primjerenije 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 Europi, no u zadnje vrijeme ta se tematika značajno intenzivirala. Prema Rezoluciji generalnih direktora iz svibnja 2006. godine, glavno središte zajedničkih napora i rada glede zadovoljstva korisnika u Europskoj uniji treba staviti na prikupljanje najboljih praksi i pripremanje smjernica za upitnike kojima se mjeri zadovoljstvo korisnika. Za vrijeme austrijskog predsjedavanja Europskom unijom (prva polovica 2006. godine), finskog predsjedavanja (druga polovica 2006. godine) i njemačkog predsjedavanja (prva polovica 2007. godine), pokrenute su određene inicijative koje se bave tim aspektima. Na sastancima IPSP-a i Stručne skupine za zadovoljstvo korisnika razgovaralo se o načinima prikupljanja i predstavljanja dobrih praksi te izrađivanja smjernica. Temeljem tih dobrih praksi, na sastanku Stručne skupine za zadovoljstvo korisnika i sastanku IPSP-a doneseni su zaključci kako se mnogo zanimljivih i bitnih stvari može uraditi s tim dobrim praksama, te da je oblast zadovoljstva korisnika prevelika i previše značajna da bi se pozornost usredotočila samo na ispitivanje i mjerenje zadovoljstva korisnika, i kako bi se smjernice ograničile u tom smislu. „Mjerenje“ zadovoljstva je jedno, a „upravljanje“ zadovoljstvom je sasvim nešto drugo, i to treba biti cilj.

Temeljem dokumenta Ureda Kabineta UK-a 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 važnost usredotočivanja na klijenta i ulogu(e) koju građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ista pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, očekivanja i zadovoljstva korisnika. Ista prikuplja dosta informacija koje već postoje na tu temu i daje praktične primjere i slučajeve iz organizacija javnoga sektora širom Europe. Ova publikacija nije i ne pretendira biti 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 kojemu se građanima/korisnicima osigurava njihovo mjesto u upravljanju javnim sektorom širom Europe, dok organizacijama pruža prvi praktični vodič na putu ka upravljanju zadovoljstvom korisnika.

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

Javni sektor se stalno i brzo mijenja 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 ih 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 poštivati pravila itd. To se također prenosi i na razlike između javnog i privatnog pružanja usluga. Povrh toga, većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne značajke (ili pak odsustvo istih) zbog kojih su specifične i zbog kojih se razlikuju od proizvoda.

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

Očekivanja imaju središnje mjesto kada je u pitanju utjecaj na zadovoljstvo uslugama, a ista su određena širokim rasponom čimbenika. Može se reći da je raspon utjecaja na očekivanja čak i širi kada su u pitanju javne usluge. Uz pomoć modela Servqual vrši se operacionalizacija uloga percepcija i očekivanja. Servqual predstavlja alat za mjerenje kvalitete usluge, kojim se procjenjuju ne samo percepcije, nego i očekivanja kroz cijeli raspon različitih značajki usluge. U literaturi na temu kvalitete usluga obično se nastoje kategorizirati čimbenici koji utječu na oblikovanje stava prema usluzi na više razina. Na najvišoj razini u pitanju je mali broj *dimenzija* kvalitete usluge. One se mogu razložiti na veći skup *čimbenika ili determinanti* kvalitete usluge, koje se onda pretvaraju u pitanja za mjerenje u vidu strukturiranog upitnika. Kao što je slučaj s modelom za mjerenje zadovoljstva i utvrđivanje prioriteta, i ovdje postoje različite konstrukcije uslužnih čimbenika koji imaju najvažniji utjecaj na percipiranje usluge. U ovom dijelu su predstavljeni najvažniji čimbenici po pitanju utjecaja na percipiranje usluge, počevši s pristupom Servqual i njegovom daljnjom preradom.

Tradicionalno su političke vođe ti koji odlučuju koje usluge će se pružati, pod kojim uvjetima i kome; birokrati i profesionalci zatim organiziraju i isporučuju određene usluge. Uloga građana najvećim je dijelom pasivna. U trećem dijelu (*„Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom“*) idemo dublje u to novo okruženje, u kojemu se povećava raspon aktera koji su angažirani – bilo na institucionalnoj ili *ad hoc* osnovi – u proizvodnji, pružanju i procjeni/evaluaciji javnih usluga, a uloga građana postaje sve aktivnija.

Ova promijenjena uloga građana/korisnika javnih usluga utječe, sa svoje strane, 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 sudjeluju u tom političkom i upravljačkom ciklusu u njegovim različitim fazama (planiranje, odlučivanje, provedba i praćenje, te procjena/evaluacija). Građani/korisnici sada postaju suplaneri, suodlučitelji, koproducenti i su-procjenitelji/ko-evaluatori. Stoga, upravljanje zadovoljstvom predstavlja više od pukog mjerenja zadovoljstva na kraju danog procesa u fazi procjene/evaluacije.

Četvrti dio (*„Kako mjeriti i upravljati zadovoljstvom korisnika“*) 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 „su-procjenitelj/ko-evaluator“) 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 i utjecaj na potrebe i očekivanja građana/korisnika na samom početku ili bar u dosta ranijoj fazi (građanin/korisnik kao „suplaner“, „suodlučitelj“ ili „koproducent“) također jako važno.

U ovom dijelu publikacije instrumenti kao što su: konzultiranje uposlenika koji imaju kontakt s klijentima; ispitivanje zadovoljstva; mapiranje korisničkog putovanja/iskustva; građanske povelje; testiranje uporabljivosti i analiza internetske stranice; etnografija; konzultacije s korisnicima i dionicima (engl. *stakeholders*); službeni i neslužbeni kontakt s predstavničkim tijelima; analiza pritužbi i prijedloga; fokus skupine; građansko/korisnički paneli i drugi predstavljeni su kroz slučajeve iz različitih europskih zemalja.

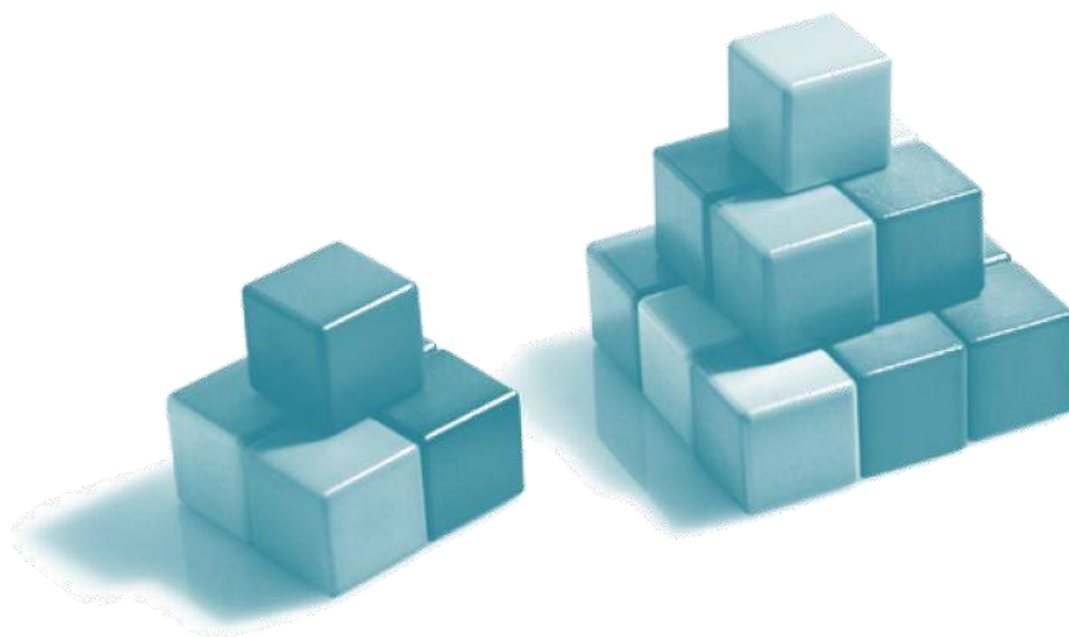
Korištenje pravog instrumenta za pravu potrebu dane organizacije – kada je u pitanju upravljanje zadovoljstvom korisnika u svim svojim aspektima – može pružiti dosta korisnih informacija za unaprjeđenje same organizacije i bolje pružanje usluga. Međutim, važno je i razmišljati dosta unaprijed o tome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

Stjecanje uvida u korištenje upravljanja zadovoljstvom za sveukupno unaprjeđenje organizacije i načina pružanja usluga u biti je element zadnjega dijela (*„Upravljanje i unaprjeđenje zadovoljstva korisnika“*).

Nadamo se kako uz pomoć ove publikacije mjesto i uloga građana/korisnika u upravljanju zadovoljstvom korisnika može postati jasnija, dok će organizacije za pružanje javnih usluga širom Europe 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

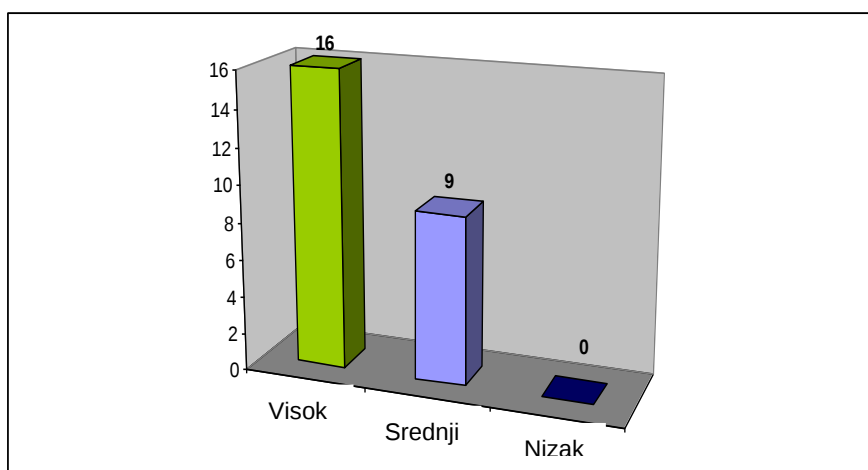
Javni sektor suočava se s brojnim izazovima i mora odgovarati na mnoge nove potrebe i zahtjeve u društvu (OECD, 1993.; OECD, 1995.; OECD, 2000.). Zbog tih izazova i pritiska javni sektor je predmet velikih reformi (Lane, 2000.; Kickert, 1997.; Kettl, 2000.). „Tijekom zadnja dva desetljeća čini se da je došlo do velikih reformi državne uprave. Iako su reforme postojale i u ranijim razdobljima, promjene nakon 80-ih godina prošlog stoljeća – u mnogim zemljama – odlikuje međunarodni karakter i izvjesna doza političke promjenjivosti, po kojima se razlikuju od konzervativnijih odnosno tehničkih promjena u prethodnih četvrt stoljeća“ (Pollitt and Bouckaert, 2004.).

Administracije država članica EU ne predstavljaju homogen skup organizacija, niti su to njihovi reformski procesi. Njihovi reformski procesi zapravo su dosta različiti. Europska scena zapravo predstavlja pravu mješavinu sustava. Kako Ridley navodi: „Naravno da države u Europi, obilježene različitim povijestima, imaju ne samo različite oblike organiziranja državne službe, nego i različite filozofije glede vrijednosti koje državni službenici trebaju ispoljavati, i o ulogama koje isti trebaju igrati u demokratskoj državi. Postoje mnogi načini reguliranja državne službe u demokraciji, ne samo po pitanju pojedinosti, nego i temeljne orijentacije. Ne postoji usuglašen europski model“ (Ridley, 1995:13).

Doista, različite zemlje EU odgovorile su na te izazove na različite načine. Ipak, te su reforme okarakterizirane uvođenjem novih načela i nekih zajedničkih temelja: sve je veći naglasak na učinkovitost 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, očekivanja i predanost kroz aktivno sudjelovanje zajednička je strategija za postizanje odgovarajuće razine kvalitete javnih usluga i zadovoljstva istima (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 predsjedništvom (EIPA, 2007: 6). U skoro dvije trećine zemalja tematska oblast „korisničkog uvida“ nalazi se visoko na dnevnom redu javne uprave.



2. Zašto upravljati zadovoljstvom korisnika?²

Vlade moraju primjerenije odgovarati na potrebe i zahtjeve društva. Organizacije u javnom sektoru su predmet reformi kako bi pružale bolje, brže i brojnije usluge. Međutim, kvaliteta, kvantiteta 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 nova rješenja. Drugo, dolazi do državnih reformi kako bi se ponovno uspostavilo povjerenje u državu. Država treba osigurati veći izbor, demokraciju 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 točku, izrađujući svoje prijedloge oko potreba i očekivanja samih korisnika, ali poštujući 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. Iscrpnije ćemo razraditi ovu ideju 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 unaprjeđenja i ponude vodećih komercijalnih tvrtki podigle su standard onoga što predstavlja prihvatljivu razinu. Ako želimo da se naše usluge koriste i da naše intervencije uspiju, trebamo javnosti izaći u susret i mnogo jasnije upravljati potrebama i očekivanjima kako bi mogli vidjeti rezultate u zadovoljstvu korisnika.

Dinamičan način na koji se angažiraju građani/korisnici javnih usluga kako bi se unaprijedile njihove percepcije, očekivanja i predanost kroz aktivno sudjelovanje, zajednička je strategija za postizanje odgovarajuće razine kvalitete javnih usluga i zadovoljstva istima.

Ovi trendovi neće se okrenuti. Zapravo, trebamo pretpostaviti kako ćemo morati još više raditi na angažiranju javnosti tijekom sljedećeg desetljeća, a to moramo raditi s manje resursa. Naš kapacitet da povećamo potrošnju ograničen je racionalnošću i sve bolje informiranom javnošću, koja traži usluge visoke kvalitete a jeftine, kakve dobivaju od vodećih brendiranih zrakoplovnih tvrtki i supermarketa. Građanin/korisnik ima drukčiji odnos prema javnim uslugama u odnosu na privatni sektor: velikim dijelom javnost je dosta sumnjičava prema državnim službama, ne razmišljajući mnogo o njima u najboljem slučaju, a u najgorem slučaju, želeći s njima imati što je manje moguće posla. I pored toga, javni sektor nalazi se pod sve većim pritiskom ispuniti sve veće standarde privatnog sektora. Ono što su postigli vodeći komercijalni davatelji usluga pokazuje što je moguće: „*Banci je dovoljno jednom reći 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 predstavlja nezamjenjiv element za javne organizacije, kako bi iste utvrdile rade li prave stvari i rade li ih na pravi način. Kada se radi o javnoj službi, 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 poštivati pravila itd. To se isto tako prenosi i na razlike između javnog i privatnog pružanja usluga. Povrh toga, većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne značajke (ili pak odsustvo istih) zbog kojih su specifične i zbog kojih se razlikuju od proizvoda.

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

3.1 Različita lica

Prirodu i značaj 'klijenta' ne treba uopće objašnjavati u privatnom sektoru. Najbolje tvrtke u privatnom sektoru znaju da je istinsko razumijevanje potreba njihovih klijenata ključno kako bi im mogli ponuditi pravu „stvar“ u smislu proizvoda i usluga. Ako to ne urade, teško mogu biti konkurentni, a time riskiraju biti izgurani s tržišta.

Organizacije u javnom sektoru mogu imati složen odnos s javnošću. U nekim slučajevima, isti može biti okarakteriziran kao odnos s klijentom – osobito u slučaju izravnog pružanja usluga od strane organizacija u javnom sektoru – a u drugim slučajevima kao odnos s građaninom, gdje organizacija sudjeluje u kreiranju i stvaranju okruženja u kojemu se odvija gospodarski i društveni život.

Priroda zadovoljstva korisnika odnosno klijenta drukčija je u odnosu na zadovoljstvo građanina (Schmidt and Stricklan, 2000). Ove dvije stvari su različite. Kada promatramo zadovoljstvo korisnika, postavljamo izravna pitanja o pružanju usluga na operativnoj razini (*raditi stvari na pravi način*). Ankete među građanima procjenjuju/evaluiraju pitanja kao recimo treba li neke usluge uopće pružati u javnom sektoru (*raditi prave stvari*). Prioritet korisnika je bolja usluga, dok kao *građani* oni mogu smatrati da se resursi mogu bolje iskoristiti negdje drugo (Dinsdale and Marsden, 1999). Izazov za javni sektor je uravnotežiti ova dva različita, i često suprotstavljena čimbenika: dobivena vrijednost za novac za građane i visoko kvalitetne i pristupačne usluge za klijente. Postoji i niz obilježja usluga u javnom sektoru koje ih čine drukčijima od usluga u privatnom sektoru. Mnogi modeli kvalitete usluga usredotočuju se na cilj povećanja korištenja dane usluge i/ili povećanja odanosti korisnika. Za mnoge javne službe ova su razmatranja teoretski manje važna, budući da su monopolisti u pružanju dane 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 ćemo se pozabaviti razlikom između javnih i privatnih usluga.

Isto tako, moguće je i prenasaglasiti razlike između javnih i privatnih usluga. Mnoge se zapravo suočavaju sa sličnim situacijama i neke ključne lekcije mogu se prenijeti. Možda je ipak veća opasnost kada se previše pojednostavljuje naše poimanje javnih usluga; one očito pokrivaju ogroman raspon tipova usluga, koji se razlikuju po nizu bitnih aspekata, kao što su na primjer:

- ciljna skupina (javnost kao cjelina, mali podskupovi stanovništva, poduzeća, neprofitni sektor, druga tijela u javnom sektoru itd.);
- priroda korištenja (regulatorne/obvezne nasuprot dragovoljnih usluga, one koje se koriste u jednokratnim prigodama ili povremeno nasuprot onih koje se koriste redovito, one koje su besplatne nasuprot onih koje nose troškove, načini kontakta/pružanja usluga itd.);
- tržišni položaj (specijalističke usluge nasuprot usluga koje pokrivaju više funkcija, monopolni dobavljači nasuprot onih koji su suočeni s konkurencijom, odnosno gdje postoje alternative).

U sljedećoj tabeli iznesen je dobar pregled različitih uloga glede prirode usluge.

Različite uloge vanjskog klijenta

Primatelj usluge („bénéficiaires de prestations“)

Klijent/korisnik prima uslugu, u vidu zakonske novčane isplate ili doplatka, a pružatelj usluge uživa monopolni položaj

Npr. doplatak za nezaposlene

Klijent („consommateur“)

Klijent može odabrati gdje će nabaviti danu uslugu: javna ili privatna organizacija. Postoji jak osobni odnos

Npr. stručno usavršavanje

Korisnik („usager“)

Korisnik ne raspolaže alternativama za dobivanje usluge.

Npr. javni park

Korisnik i proizvođač („producteur et consommateur“)

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

Npr. roditelji-dragovoljci u školama

Kupac („acheteur“)

Korisnik plaća za uslugu izravnim doprinosom

Npr. poštanske usluge, javni prijevoz

Porezni obveznik („contribuable“)

Korisnik ima jasno definirane obveze, no ipak je važna visoka kvaliteta kod pružanja usluge

Npr. porezi

Građanin („citizen soumis“)

Mora poštivati pravila i inspekcije, ali ima osnovna prava

Npr. sigurnost

Izvor: Shand & Arnberg, 1996: p.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 primatelji odnosno uživatelji 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: p.20).

3.2. Javno i privatno pružanje usluga

Kako je gore navedeno, ne moramo prenaplaćavati razliku između javnog i privatnog sektora, ali moramo pripaziti na neke specifičnosti i značajke. U javnom sektoru postoje različiti čimbenici koji su u igri (Cabinet Office, 2006: 6-7):

Konkurencija ne igra istu ulogu i implikacije su drukčije kada je u pitanju mogućnost izbora na strani korisnika. Međutim, 'korisnici' javnih usluga *ipak* imaju izbor: mogu odabrati 'isključiti se' (bilo potpuno ili tako da zahtjeve ne ispunjavanju 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 isto ne potruži utvrditi, na primjer, koliko vremena njegovi uposlenici koji imaju kontakt s klijentima provode s korisnicima koji su zbunjeni ili nisu uvjereni da se s njima primjereno postupa.

Iako ljudi žele da se njihove potrebe rješavanju na pojedinačnoj osnovi, kao građani i porezni obveznici žele da javni sektor postoji za cijelo stanovništvo i da pruža usluge koje su visoke kvalitete a istovremeno jeftine; ipak to nisu tamo neki roditelji koji pokazuju zanimanje za školu.

Za razliku od velikog dijela privatnog sektora, organizacije u javnom sektoru nemaju taj luksuz izbora i usredotočuju se na svoje preferirane i najprofitabilnije korisnike: one se moraju brinuti za potrebe cijele zajednice. Zapravo, za mnoge usluge najvažniji 'korisnici' za državu su oni koji su najmanje zanimljivi većini komercijalnih pružatelja usluga. Ove ljude često je najteže identificirati.

U mnogim slučajevima, cilj neke intervencije je dugoročan i oslanja se na složeni raspon međupovezanih čimbenika. Uspjeh ovisi o angažiranju različitih ljudi na dosljedan način – rješavanje pitanja dječje pretilosti ili tinejdžerske trudnoće na primjer, 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 čimbenici zajednički stvaraju sliku koja pokazuje da iako je uloga korisnika drukčija u javnom sektoru, građanin ima pravo da se prema njemu postupa kao korisniku, a pružanje javnih usluga mora biti jednako i pravedno za sve, bez obzira na to tko su i što su.

Ovaj jaz između javnog i privatnog sektora, s točke gledišta građanina, smanjuje se. Konkurencija u privatnom sektoru oblikovat će buduće okruženje u kojemu se pružaju usluge, a prema kojemu će se suditi i javni sektor. Države trebaju odgovoriti na taj izazov sa svime što sa sobom nosi.

„Zašto uporno porezne obveznike nazivamo 'klijentima'? Porezni obveznici nemaju izbora hoće li ili ne od nas kupiti robu ili usluge; ne mogu ići okolo i tražiti veću vrijednost od drugih dobavljača slične robe; ne mogu tražiti svoj novac natrag ako im se ne sviđa što i kako radimo. Samo klijenti mogu raditi takve stvari.“ – uposlenici Porezne i carinske uprave Njezinog Veličanstva (HMRC)

„Istina je, prema zatvorenicima postupamo kao prema klijentima! Naravno da su ti ljudi možda radili grozne stvari, ali naš je zadatak postupati prema njima u skladu sa standardima i normama. Ti su standardi dio našeg pružanja

3.3. Usluge i proizvodi

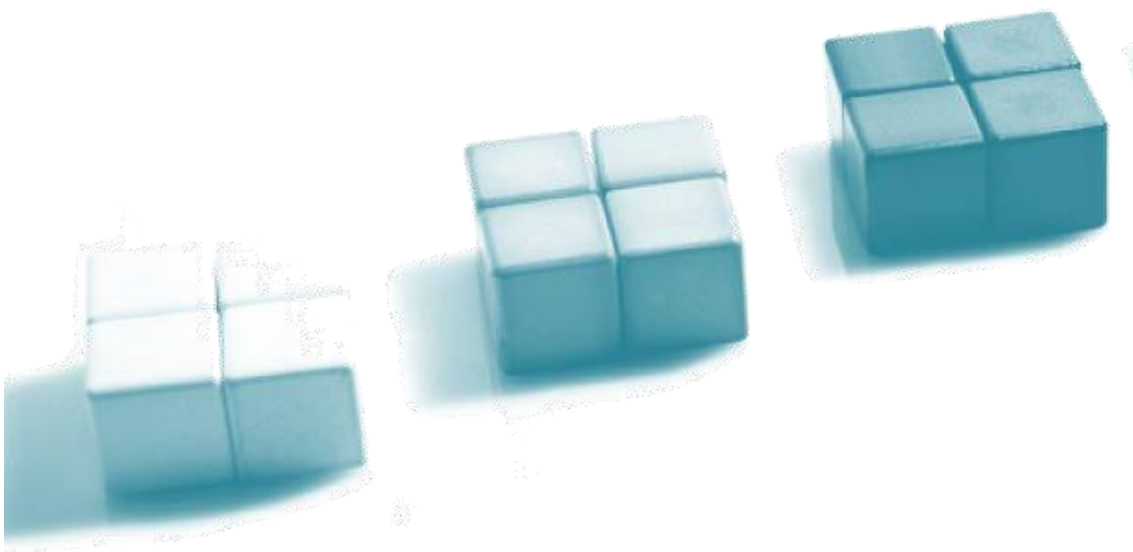
Većina organizacija u javnom sektoru bavi se pružanjem usluga. Usluge imaju neke jasne značajke (ili pak odsustvo istih) zbog čega su specifične (Ross, 1999: 13-15). Ove razlike opisuju se kao „nematerijalnost“, „neodvojivost“, „raznolikost“, „prolaznost“ (Hoffman and Bateson, 1997: 22-24). U sljedećoj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

ZNAČAJKE	UČINAK / PROBLEMI
„Nematerijalnost“: „Prepoznatljiva značajka usluga zbog koje se iste ne mogu dodirnuti ili opipati kako je moguće za fizičku robu.“	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.
„Neodvojivost“: „Prepoznatljiva značajka usluga koja oslikava međupovezanost između pružatelja dane usluge, korisnika koji sudjeluje u primanju usluge i drugih korisnika koji dijele iskustvo dane usluge.“	1. Korisnik sudjeluje u proizvodnji. 2. Drugi korisnici sudjeluju u proizvodnji. 3. Teško je postići centraliziranu masovnu proizvodnju usluga.
„Raznolikost“: „Prepoznatljiva značajka usluga kojom se odražava razlika u dosljednosti od jedne uslužne transakcije do druge.“	1. Standardizacija i kontrola kvalitete teško se postižu.
„Prolaznost“: „Prepoznatljiva značajka usluga u smislu da se iste ne mogu sačuvati, njihov neiskorišteni kapacitet ne može se pohraniti u rezervu niti se mogu praviti zalihe.“	1. Usluge ne mogu biti u zaliham.

Bavljenjem ovim specifičnim značajkama moći ćemo utvrditi koje komponente kvalitete usluga određuju zadovoljstvo, kako ćemo predstaviti u sljedećem dijelu ove publikacije.

Drugo poglavlje

Razumijevanje zadovoljstva korisnika



Uvod

Razumijevanje i mjerenje zadovoljstva je od ključne važnosti. Zadovoljstvo je široko prihvaćen koncept, unatoč istinskim poteškoćama u njegovom mjerenju i u tumačenju uobičajenih pristupa njegovoj procjeni/evaluaciji. Najčešći pristup je korištenje anketa o općem zadovoljstvu, koje se provode svako nekoliko godina i koje su osmišljene da prate promjene tijekom vremena; opisat ćemo i druge pristupe u četvrtom dijelu. No, postoje određene poteškoće vezane za sam koncept zadovoljstva (Communities Scotland, 2006 : 20).

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

Ono je najčešće složeno i rezultat mješavine raznih iskustava prije, tijekom 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.

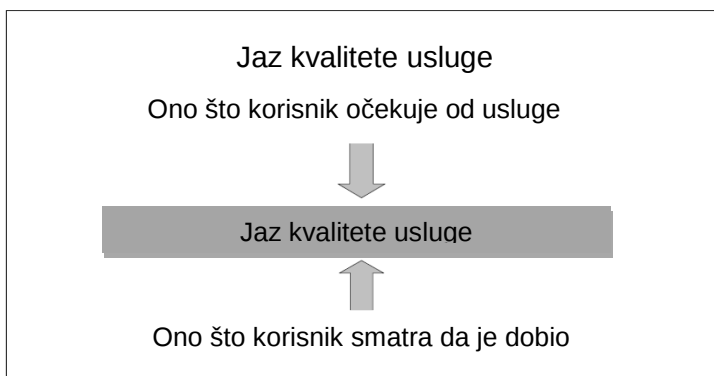
Nekada je teško obrazložiti razloge za zadovoljstvo, osobito kada se razmatraju manje opipljivi aspekti usluga.

Nekada je lakše obrazložiti razloge za nezadovoljstvo, osobito ako je situacija izvanredna.

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

Kako bismo mogli bolje sagledati zadovoljstvo, u ovom dijelu opisujemo neke njegove ključne elemente. Model koji stoji u osnovi pristupa zadovoljstvu jeste diskonfirmacijska teorija, koja navodi kako je zadovoljstvo korisnika nekom uslugom povezano s veličinom diskonfirmacijskog iskustva; gdje je diskonfirmacija povezana s prvobitnim očekivanjima osobe³. Ako iskustvo s danom uslugom uveliko premašuje očekivanja koja su klijenti imali od usluge, onda će zadovoljstvo biti veliko, i obratno. U literaturi vezanoj za kvalitetu

usluge percepcije o pruženoj usluzi mjere se odvojeno od očekivanja korisnika, a jaz između to dvoje, P(ercepcije) – O(čekivanja) predstavlja mjeru kvalitete usluge i utvrđuje razinu zadovoljstva.



1. Uloga očekivanja i percepcija

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

1.1. Kako se oblikuju očekivanja?

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

Osobne potrebe: svaki klijent ili korisnik dane usluge ima nešto što smatra skupom ključnih osobnih potreba za koje očekuje da ih usluga zadovolji. One se razlikuju od usluge do usluge i od korisnika do korisnika. Jasno razumijevanje ovih potreba nužno je kako bi se osmislila odgovarajuća usluga.

Prijašnje iskustvo: mnogi su se ranije susretali s uslugom. Njihovo ranije iskustvo dijelom će utjecati na njihova buduća očekivanja od dane 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 načini na koje se definiraju očekivanja, na primjer, minimalne/dopustive/prihvatljive razine usluge i zaslužene (razina ispunjenja temeljena na vremenu, naporima i/ili novcu koji je uložena).

Promocija od usta do usta: očekivanja se oblikuju i uz pomoć komunikacija iz drugih izvora, a ne samo od pružatelja usluga. To može uključivati obitelj, prijatelje i kolege, ali i šire, medije i druge organizacije, kao što su revizorske kuće.

Eksplisitna komunikacija vezana za uslugu: izjave uposlenika ili navodi na letcima ili drugim promotivnim materijalima mogu imati izravan utjecaj na očekivanja. Dobri primjeri su potrošačke povelje, što ćemo predstaviti u četvrtom dijelu ove publikacije.

Implicitna komunikacija vezana za uslugu: to uključuje čimbenike kao što su fizički izgled zgrada; npr. renoviranje može dovesti do toga da korisnik očekuje da ostali aspekti usluge budu kvalitetniji.

Utjecaj imidža brenda ili reputacije usluge (koji se pokriva gore navedenom promocijom od usta do usta) na očekivanja smatra se ključnim u cijelom nizu studija o javnom i privatnom sektoru. Ovo se čini jako bitnom stvari za javne usluge, iz dva osnovna razloga. Prvo, smatra se da se zbog nedostatka iscrpnih informacija o uslugama konkurenata ili alternativama važnost imidža povećava. Zbog toga će vjerojatno ovaj čimbenik biti ključni aspekt stava o mnogim javnim uslugama, s obzirom na općenito skučeniji izbor i ograničena mjerila koja su na raspolaganju korisnicima.

Pored toga, vjerojatno je da je raspon utjecaja na imidž javnih usluga nešto veći nego što je slučaj kod privatnih usluga. Naime, smatra se da na očekivanja od javnih usluga mogu utjecati stavovi vlade i političara. Na primjer, neki tvrde „...razlika između politike, vlade i javne službe može biti pomalo zamagljena u očima mnogih“ (Dinsdale and Marsden, 1999) pa stoga „percepcija javnosti o iskrenosti i poštenju njihove vlade utječe na njihovu procjenu/evaluaciju usluga koje primaju od ovih institucija.“ (Dinsdale and Marsden, 1999).

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

Općenito se smatra kako utjecaj ovog čimbenika može biti dosta mali kad se postavljaju pitanja o veoma specifičnim elementima usluge, ali je vjerojatno da isti ima veliki utjecaj u općenitijim procjenama/evaluacijama. To se

pokazalo u više studija. Općenitije procjene/evaluacije javnih usluga rezultiraju stereotipnim, kritičkim odgovorima – pod utjecajem negativnih konotacija o velikim, neučinkovitim državnim aparatima. Međutim, što su pitanja konkretnija, to se percepcije čine pozitivnijima (The Prime Minister's Office of Public Service Reform, 2002). Isto tako, u jednoj kanadskoj studiji, kad su istraživači usporedili 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 usporede konkretne javne i privatne usluge (Bachelet and Brookes, 1995). U četvrtom dijelu, belgijski slučaj flamanske javne uprave opisuje model koji oni koriste za rješavanje toga pitanja.



Isto tako, možemo tvrditi da je, osobito u kontekstu javnih usluga, poželjno uključiti *osobne vrijednosti ili uvjerenja* kao jedan od utjecaja na očekivanja, neovisno o ostalim čimbenicima 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.

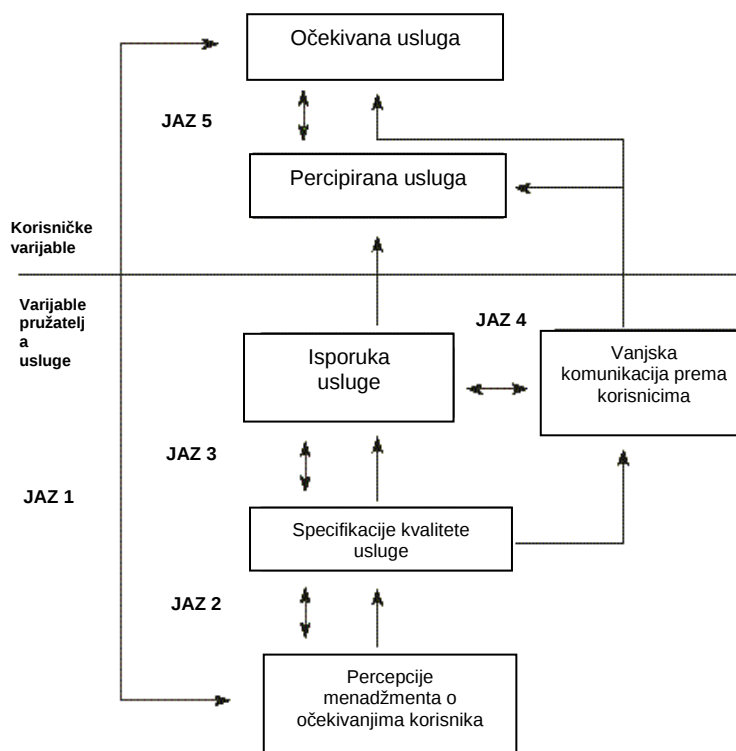
Za ovaj sveukupni model ključnih čimbenika koji utječu na očekivanja od javnih usluga (vidi gore) široko je prihvaćeno da su priroda i utjecaj svakog od ovih čimbenika različiti za različite korisnike i usluge. Ovo nije još jedna determinanta očekivanja kao one gore navedene, no ključno je da se to shvati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

prave usporedbe među javnim uslugama: za neke usluge najvjerojatnije će najveći utjecaj na razini očekivanja imati priroda korisničke skupine koja se poslužuje.

1.2. Percepcija i model Servqual⁴

Kako je gore opisano, model Servqual (*Service Quality/kvaliteta usluga*) polazi od osnovnog jaza između P(ercepcija) – O(čekivanja). Servqual predstavlja alat za mjerenje kvalitete usluge koji procjenjuje/evaluira percepcije i očekivanja od usluge kroz cijeli raspon različitih značajki usluge. Uz pomoć Servqual-a može se analizirati taj jaz između očekivanja i percepcija, kao pomoć menadžerima utvrditi kamo je najbolje usmjeriti resurse i kako odrediti prioritete za poboljšanja.

Ispitivanja općeg zadovoljstva općenito se usredotočuju na percepcije korisnika o uslugama koje trenutno dobivaju, ali ne i na njihova očekivanja. Obujam u kojemu dana usluga zadovoljava korisničke potrebe ili ispunjava očekivanja jedan je od mjerila kvalitete usluge. Činjenica da se često malo zna o korisničkim očekivanjima otežava tumačenje ocjena koje su proizišle iz ispitivanja zadovoljstva. Servqual je osmišljen kao mjerni instrument. Detaljnije ćemo se pozabaviti mjernim aspektom u drugom dijelu teksta. Ono što je zanimljivo u ovom kontekstu je model koji stoji iza metodologije Servqual-a. Model Servqual je poznat i kao „model jaza“. Analizirajući četiri osnovna jaza, dobiva se uvid u konačni jaz između percepcija i očekivanja (jaz 5).



Prvi jaz: Očekivanja korisnika nasuprot percepciji menadžmenta: kao rezultat nepostojanja orijentacije na marketinška istraživanja, neodgovarajuća komunikacije prema višim instancama i previše razina upravljanja.

Drugi jaz: Percepcije menadžmenta nasuprot specifikaciji usluga: kao rezultat nedovoljne predanosti kvaliteti usluga, percepcije neizvedivosti, neodgovarajuće standardizacije zadataka i odsustva postavljenih ciljeva.

Treći jaz: Specifikacije usluge nasuprot isporuci usluge: kao rezultat nedefiniranosti i sukoba uloga, loše kompatibilnosti između uposlenika i posla, loše kompatibilnosti između tehnologije i posla, neodgovarajućih sustava kontrole nadređenih, nedostatka percipirane kontrole i nedostatka timskoga rada.

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.

Četvrti jaz: Isporučka usluga nasuprot vanjskoj komunikaciji: kao rezultat neodgovarajuće horizontalne komunikacije i sklonosti pretjeranim obećanjima.

Peti jaz: Nesklad između korisničkih očekivanja i njihovih percepcija o isporučenoj usluzi: kao rezultat utjecaja koji su nastali na strani korisnika i nedostataka (jazova) na strani pružatelja usluge. U ovom slučaju, na korisnička očekivanja utječe kombinacija osobnih potreba, promocije od usta do usta i prijašnjih iskustava s uslugom.

SERVQUAL je istraživački alat koji izračunava 'bodovnu vrijednost jaza', kako bi izmjerio razliku između očekivanja i percepcija za različite aspekte usluga. Isti pruža korisnu strukturu za razmišljanje o tome koji aspekti usluge utječu na kvalitetu. Elementi pristupa SERVQUAL još se uvijek javljaju u velikom broju studija o zadovoljstvu korisnika, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, a kad se pravilno primjenjuje, može pružiti dosta korisna opažanja.

Zanimljiva ilustracija bavljenja percepcijama i očekivanjima kod mjerenja zadovoljstva prikazana je u studiji slučaja policijskih snaga Švedske.

SLUČAJ: Kazalo kvalitete u policijskim snagama (Švedska)

Švedska policija ima jako dugu tradiciju provedbe i razvijanja novih vidova provjeravanja aktivnosti i inicijativa za povećanje kvalitete, akumulirajući svoja iskustva s različitim alatima: *Balanced Scorecard*, Švedska nagrada za kvalitetu, ispitivanje građana, tehnike za stvaranje dijaloga s javnošću, procjena/evaluacija motiviranosti uposlenika kroz pokazatelje rezultata, vodstvo i upravljanje kroz dijalog, razvijanje organizacije koja uči i stalno poboljšanje, Švedsko kazalo kvalitete, pokusi s e-učenjem, postavljanje referentnih standarda, radni ciljevi u organizacijama sa složenim operacijama, međunarodne usporedbe, pokusi s CAF-om (Zajednički okvir procjene), kao i metoda savjeta za povećano sudjelovanje. I u tom smislu su policijske snage jako dobro napredovale.

Veliki izazov kada je u pitanju perspektiva građanina jeste povećati utjecaj javnosti i razviti sofisticirane policijske aktivnosti okrenute građanima unutar granica sigurnosti.

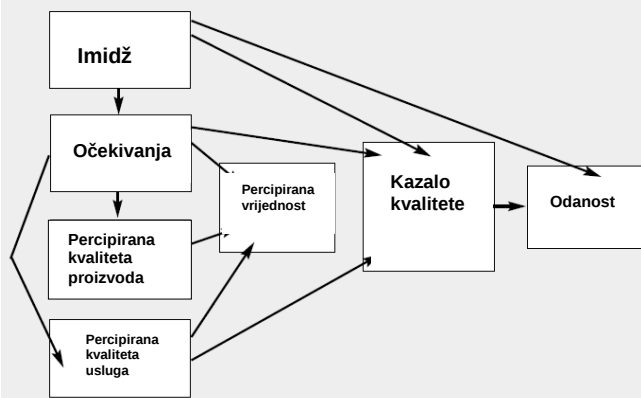
Tehnike za stvaranje interaktivnog dijaloga mogu pružiti dodatne informacije, na primjer, korištenjem panela i drugih foruma. Još jedan instrument je alat koji je temeljen na Švedskom kazalu kvalitete i prilagođen za policijske snage.

Kazalo kvalitete je analitički sustav na temelju modela za pripremanje, obrađivanje i predstavljanje informacija o kvaliteti, kako ga percipiraju stvarni korisnici (tužitelji). Dakle, isti je u potpunosti utemeljen na procjenama/evaluacijama tih osoba, na osobnom iskustvu i, samim tim, na stvarnim policijskim postupcima. Ovaj model ima ambiciju proizvesti izjave o uzročnoj vezi između različitih simultanih tehnika procjene/evaluacije. Model se može koristiti za usporedbe tijekom vremena, između policijskih jedinica, između različitih zemljopisnih područja ili društvenih skupina, te za konkretne međunarodne usporedbe.

Visoka razina odanosti jedan je od najvažnijih pokazatelja kako neka organizacija funkcionira veoma dobro. Kako je zadovoljstvo korisnika izravno povezano s odanošću, očito je da mjerenje zadovoljstva bez uzimanja u obzir odanosti i obratno ne bi dalo prave rezultate.

Upitnik uključuje bodovana pitanja o ugledu policije u društvu, očekivanjima kada se prijave kriminalne aktivnosti, očekivanjima glede razine usluge i predanosti uposlenika, percipiranoj kvaliteti procesuiranja predmeta, percipiranoj kvaliteti usluge i predanosti policije, općem zadovoljstvu, zadovoljstvu u odnosu na očekivanja, ekonomičnosti, odanosti i pritužbama. Ljestvica od 1 – 10 koristi se na dosljedan način, rezultati se zatim transformiraju u kazalo, gdje nula označava slučaj kada bi svi ispitanici odgovorili na sva pitanja brojem '1', a 100 označava slučaj kada bi svi ispitanici sva pitanja ocijenili brojem '10'. Tipične vrijednosti, do kojih se došlo u tisućama studija, spadaju u interval kazala od 60 – 80.

Švedsko kazalo kvalitete – SQI



2. Dimenzije i determinante kvalitete usluge i zadovoljstva uslugom

Kao što je slučaj s gore navedenim modelima za mjerenje zadovoljstva i utvrđivanje prioriteta, i ovdje postoje različite konstrukcije uslužnih čimbenika koji imaju najvažniji utjecaj na percipiranje dane usluge.

Počinjemo s čimbenicima koji su osnova za pristup SERVQUAL-u, prije posezanja za načinima njegovog daljnjeg prerađivanja, i nekim alternativnim pristupima.

2.1. Determinante kvalitete u modelu Servqual

U literaturi na temu kvalitete usluga obično se nastoje kategorizirati čimbenici koji utječu na oblikovanje stava prema danoj usluzi na više različitih razina. Na najvišoj razini u pitanju je mali broj *dimenzija* kvalitete usluge. One se mogu dalje razložiti na veći skup *čimbenika ili determinanti* kvalitete usluge, koji se onda preoblikuju u pitanja za mjerenje u vidu strukturiranog upitnika.

U prvobitnom konceptu instrumenta Servqual opisano je 10 determinanti kvalitete usluge. Ovdje ih iznosimo i dajemo primjere (Accounts Commission, 1999).

<i>Determinante kvalitete usluge</i>	<i>Primjeri</i>
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	Letci i brošure na jednostavnom jeziku; informativni materijal koji je skrojen prema potrebama pojedinih skupina (etničke manjine, osobe koja imaju poteškoće s vidom itd.); sustav za prijedloge i pritužbe
Kompetentnost Posjedovanje vještina i znanja za pružanje dane usluge	Svi uposlenici znaju i mogu raditi svoj posao
Ljubaznost Učtivost, poštovanje, uvidavnost, srdačnost uposlenika na svim razinama	Uposlenici se ponašaju učtivo i ugodno
Kredibilitet Vjerodostojnost, ugled i imidž	Ugled dane usluge u široj zajednici; uposlenici kod klijenata izazivaju osjećaj povjerenja
Pouzdanost Pružanje dosljedne, uredne i postojane usluge; isporuka usluge koja je obećana	Standardi koji su definirani u lokalnim uslužnim poveljama; urednost evidencije; urednost računa za lokalne poreze; obavljanje posla dobro otprije; ispunjavanje obećanja i rokova
Susretljivost Biti voljan i spreman pružiti uslugu kada je potrebna	Brzo rješavanje problema; zakazivanje sastanaka
Sigurnost Fizička sigurnost; financijska sigurnost; povjerljivost	Pružanje usluga na siguran i pouzdan način
Opipljivi aspekti Fizički aspekti dane usluge kao što je oprema, prostorije, izgled uposlenika	Moderna oprema i prostorije; odore uposlenika
Razumijevanje klijenta Poznavanje potreba pojedinačnih klijenata; prepoznavanje stalnih klijenata	Prekranje usluga kada je to izvedivo kako bi se zadovoljile potrebe pojedinca

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

<i>Dimenzija</i>	<i>Opis</i>
Opipljivi aspekti	Prostorije i raspoloživa oprema, izgled uposlenika, je li lako razumjeti informativne materijale ...
Pouzdanost	Obavljanje obećane usluge postojano i uredno
Susretljivost	Pomaganje klijentima i pružanje brze usluge
Sigurnost	Pobuđivanje povjerenja i pouzdanja
Suosjećanje	Pružanje brižljive i pojedinačne usluge klijentima

Ovih pet dimenzija prevedeno je u 22 pitanja koja mjere i percepcije i očekivanja (Zeithaml et al., 1990: 175-186).

1. Tvrtka X ima opremu modernog izgleda.
2. Prostorije u tvrtki X su dopadljive.
3. Uposlenici u tvrtki X izgledaju pristojno.
4. Materijali vezani za uslugu (kao što su letci ili izjave) su dopadljivog izgleda u tvrtki X.
5. Kada tvrtka X obeća uraditi nešto do određenog vremena, to i uradi.
6. Kada imate neki problem, tvrtka X pokaže iskreno zanimanje riješiti ga.
7. Tvrtka X obavi uslugu kako treba otprve.
8. Tvrtka X isporuči svoju uslugu na vrijeme kada je obećala da će to uraditi.
9. Tvrtka X inzistira na evidenciji bez pogreški.
10. Uposlenici u tvrtki X Vam kažu kada će točno usluga biti izvršena.
11. Uposlenici u tvrtki X Vam pružaju brzu uslugu.
12. Uposlenici u tvrtki X uvijek su Vam spremni pomoći.
13. Uposlenici u tvrtki X nisu nikada prezauzeti da ne bi odgovorili na Vaše zahtjeve.
14. Ponašanje uposlenika u tvrtki X Vam ulijeva povjerenje.
15. Osjećate se sigurno kada obavljate transakcije s tvrtkom X.
16. Uposlenici u tvrtki X uvijek su ljubazni prema Vama.
17. Uposlenici u tvrtki X posjeduju znanje odgovoriti na Vaša pitanja.
18. Tvrtka X Vam posvećuje osobitu pozornost.
19. Tvrtka X ima radno vrijeme koje odgovara svim njezinim klijentima.
20. Tvrtka X ima uposlenike koji Vam posvećuju osobnu pozornost.
21. Tvrtka X vodi računa o onome što je najbolje za Vas.
22. Uposlenici u tvrtki X razumiju Vaše specifične 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>suosjećanje</i>

Vođene su brojne rasprave o sveobuhvatnosti i prikladnosti ovih dimenzija za različite vrste usluga. Naročito je vrijedno spomenuti jedan dodatak: dimenziju popravka (kako se usluge nose s popravljanim situacijama kada stvari krenu krivo). To mnogi smatraju posebnim propustom na ovom popisu, pa je ova dimenzija od tada dodana u mnogim pristupima.

2.2. Ostale dimenzije i determinante

Kako je gore navedeno, dimenzije i čimbenici kvalitete usluga predmet su brojnih istraživanja za cijeli niz javnih i privatnih usluga – i skoro sve pojedinačne studije uključuju određene izmjene ili dodatke, kako bi oslikali konkretnu uslugu koja se istražuje. Stoga, možda ne bi bilo produktivno pokušati ovdje napraviti određeni sveobuhvatni pristup. No, vrijedi iznijeti popis 18 determinanti kvalitete koju je napravio Johnston (1995.) na temelju studije u bankarskom sektoru, koja se često smatra korisnijom i sveobuhvatnijom od SERVQUAL-ovog popisa:

Pristup: fizička pristupačnost uslužne lokacije, uključujući i lakoću snalaženja u uslužnom okruženju i jasnu usmjerenost.

Estetski dojam: obujam u kojemu su komponente uslužnog paketa ugodne ili zadovoljavajuće za klijenta, uključujući ne samo izgled, nego i atmosferu uslužnog okruženja, izgled i prezentabilnost uslužnog objekta, robe i uposlenika.

Pažljivost/spremnost na pomoć: obujam u kojemu dana služba, naročito uposlenici koji su u kontaktu s klijentima, pružaju pomoć klijentu ili ostavljaju dojam zanimanja za klijenta i pokazuju spremnost poslužiti ga.

Dostupnost: raspoloživost uslužnog objekta, uposlenika i robe za klijenta. U slučaju uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, to znači ne samo omjer uposlenika/klijenata, nego i količinu vremena koju svaki uposlenik ima na raspolaganju provesti sa svakim klijentom. U slučaju robe, raspoloživost uključuje i količinu i raspon proizvoda koji su na raspolaganju klijentu.

Brižnost: briga, uvažavanje, simpatija i strpljenje koji se iskazuju klijentu. To uključuje i obujam u kojemu dana usluga umiruje klijenta i čini ga da se osjeća ugodno emocionalno (a ne fizički).

Čistoća/urednost: čistoća te uredan i sređen izgled materijalnih komponenti uslužnog paketa, uključujući i uslužno okruženje, prostorije, robu i uposlenike koji imaju kontakt s klijentima.

Udobnost: udobnost uslužnog okruženja i prostorija.

Privrženost: očita predanost radu uposlenika, uključujući i njihov ponos i zadovoljstvo koje osjećaju prema svom poslu, njihova marljivost i temeljitost.

Komunikacija: sposobnost pružatelja dane usluge komunicirati s klijentom na način koji isti razumije. To uključuje i jasnoću, sveobuhvatnost i točnost ne samo usmenih nego i pismenih informacija koje se prenesu klijentu i sposobnost uposlenika slušati i razumjeti klijenta.

Kompetentnost: vještina, stručnost i profesionalnost kojom se usluga izvršava. To uključuje i provedbu korektnih procedura, korektno izvršenje klijentovih uputa, stupanj znanja o proizvodu odnosno usluzi koji pokazuju uposlenici koji imaju kontakt s klijentima, predstavljanje robe, dobre savjete i uopće sposobnost da se dobro radi posao.

Pristojnost: učtivost, poštovanje i pristojnost koja se iskazuje uslugom, obično od strane uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, u postupanju s klijentom i njegovom odnosno njezinom imovinom. To uključuje i sposobnost uposlenika da u danim situacijama budu nenametljivi i drže se po strani.

Prilagodljivost: spremnost i sposobnost uslužnog radnika izmijeniti ili promijeniti samu prirodu dane usluge ili proizvoda kako bi odgovorila potrebama određenog klijenta.

Srdačnost: toplina i osobna pristupačnost (a ne fizička pristupačnost) pružatelja usluga, osobito uposlenika koji imaju kontakt s klijentima, uključujući i vedar stav i sposobnost da se klijent osjeća dobrodošlim.

Funkcionalnost: uporabljivost i prikladnost za danu namjenu ili „kvalitetu proizvoda“ uslužnog objekta i robe.

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

Pouzdanost: pouzdanost i dosljednost u razini izvedbe (engl. *performance*) uslužnog objekta, robe i uposlenika. To uključuje i isporuku usluge na vrijeme, te sposobnost držanja dogovora kojeg sklope s klijentima.

Susretljivost: brzina i pravovremenost isporuke usluge. To uključuje i brzinu obrade zahtjeva i sposobnost pružatelja usluga brzo odgovoriti na zahtjeve korisnika, uz minimalno vrijeme koje se provede u čekanju ili stajanju u redu.

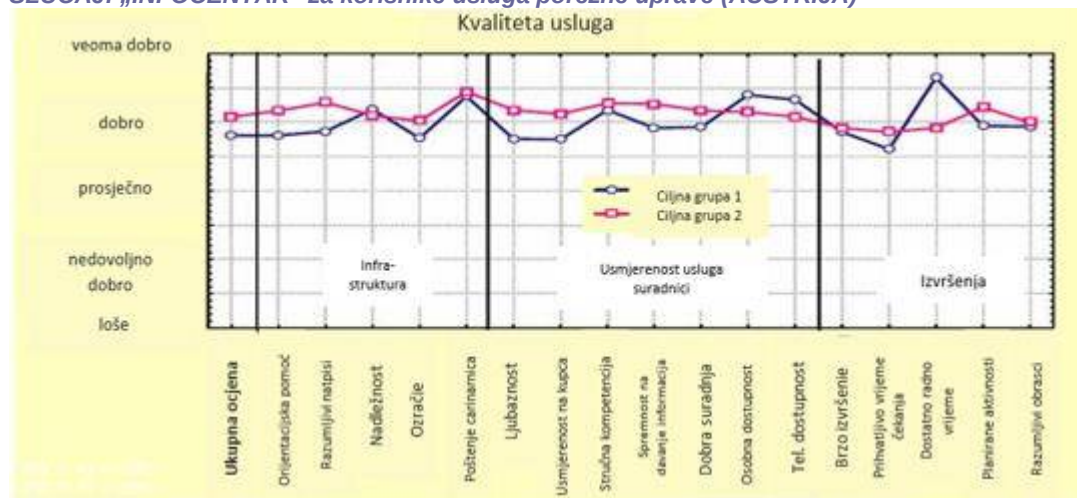
Sigurnost: osobna sigurnost klijenta i njegove odnosno njezine imovine dok sudjeluje ili se koristi uslužnim procesom. To uključuje i čuvanje povjerljivosti.

2.3. Važnost čimbenika

Uloženo je dosta marljivog rada kako bi se utvrdilo koji čimbenici usluge su najvažniji kod utvrđivanja ukupnog zadovoljstva. To je vjerojatno najbliže što možemo prići nekom „općenitom“ skupu čimbenika. Sasvim je vjerojatno kako relativna važnost svakog čimbenika općenito odražava rezultate drugih studija, a čini se da se čimbenici vezani za pouzdanost i susretljivost najčešće javljaju kao ključni. Konačni popis determinanti i pitanja za neku pojedinačnu uslugu trebao bi početi od njih i koristiti cijeli niz kvalitativnih i drugih pristupa kako bi osigurali da se uzmu u obzir specifična obilježja dane usluge. Valja napomenuti kako je za mnoge javne usluge možda ključno izmjeriti napor koji korisnik mora uložiti kako bi ostvario svoje ciljeve. Isto tako je važno uključiti mjere koje utvrđuju prirodu korištenja danih usluga, budući da takvo što vjerojatno modificira istaknutost čimbenika.

Austrijski slučaj porezne uprave pokazuje razlike u važnosti pojedinih čimbenika kvalitete usluga među različitim skupinama klijenata.

SLUČAJ: „INFOCENTAR“ za korisnike usluga porezne uprave (AUSTRIJA)



Kako bi uvela

infocentar koji pomaže korisnicima pravilno se orijentirati na ulazu u upravu, porezna uprava trebala je prvo saznati kakva su očekivanja prema njihovoj usluzi i isporuci iste. Ne dolaze svi različiti klijenti s istim pitanjima i očekivanjima. Tako je Austrijska porezna uprava izdvojila različite ciljne skupine koje će im dati uvid u pojedine elemente kvalitete usluge:

- računovođe
- mala i srednja poduzeća (SME) koja imaju izravan kontakt s poreznom službom
- građani s određenom vrstom iskustva s poreznom službom (jedan dodatni kriterij je učestalost kontakta)

Ove različite skupine su anketirane na različite načine: računovođe putem internetske ankete; građani i SME su ispitivani uz pomoć izlaznih anketa kada napuštaju zgradu nakon što dobiju neku posebnu uslugu; putem razgovora licem u lice te procesom odabira.

Grafički prikaz pokretača kvalitete pokazuje kako svaka ciljna skupina smatra različite aspekte kvalitete usluge više ili manje važnim.

Sve u svemu, studije koje su istraživači provodili koristeći pristup SERVQUAL pokazale su kako je najvažnija dimenzija *pouzdanost*, iza koje slijedi susretljivost, sigurnost i suosjećanje, dok su opipljivi aspekti bili najmanje važni od svih.

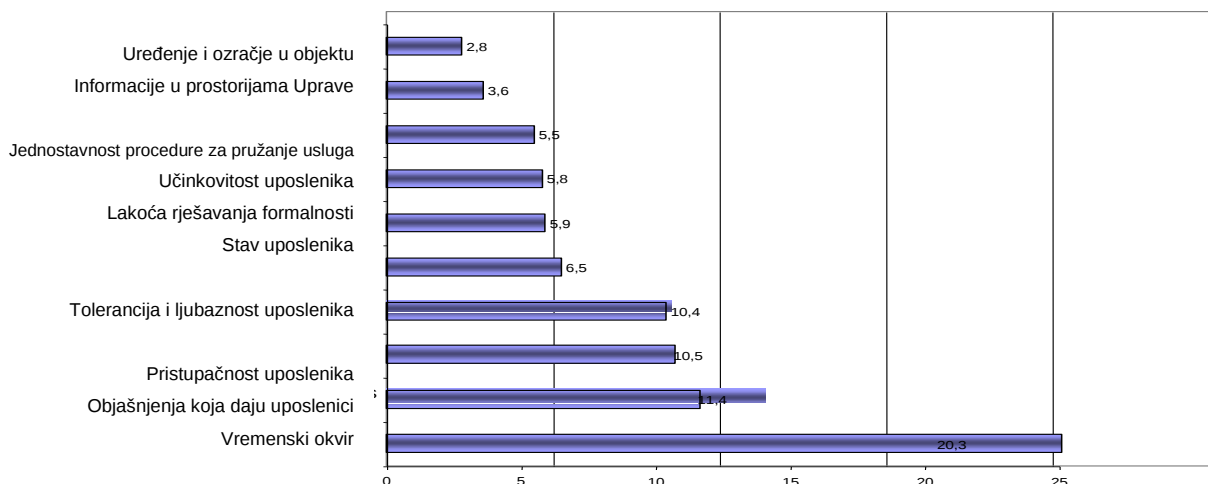
Koristeći drukčiju konstrukciju, jedna kanadska studija o uslugama u javnom sektoru utvrdila je pet dimenzija koje su osobito važne – pravovremenost, pristupačnost, pouzdanost, susretljivost i trošak. Posebno su identificirana dva ključna čimbenika: *broj kontakata* koji je potreban i *vrijeme koje je potrebno* da se završi cijela stvar s uslugom (Dinsdale and Marsden, 1999). Njihova važnost se očituje u kvalitativnoj studiji među klijentima Agencije za socijalne povlastice u Velikoj Britaniji, gdje se količina kontakata sa službom smatra jednim od ključnih determinanti zadovoljstva (Elam and Ritchie, 1997). Minimalan kontakt ili „gnjavaža“ s Agencijom za socijalne povlastice često se izjednačuje s dobrom uslugom. Kontakt podrazumijeva troškove, napor ili izazov za klijenta i može se promatrati kao nedostatak zalaganja ili učinkovitosti od strane službe.

Latvijski slučaj ilustrira mjerenje različitih determinanti kvalitete usluge za potrebe uprave za sigurnost cestovnog prometa.

SLUČAJ: mjerenje zadovoljstva u upravi za sigurnost cestovnog prometa (Latvija)

Uprava za sigurnost cestovnog prometa bavi se registriranjem vozila, vozačkim ispitima i izdavanjem vozačkih dozvola, redovitim tehničkim pregledima, kontrolom sigurnosti na cestama i održavanjem Državnog registra vozila i vozača.

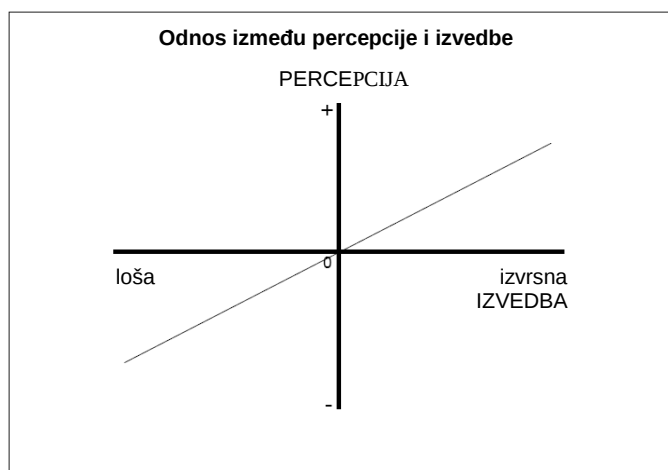
Mjerenja zadovoljstva provode se u redovitim razdobljima i usredotočuju se na različite elemente isporuke usluga. Takvi parametri su radno vrijeme, vremenski okvir (potrošnja vremena) primanja dane usluge, kvalificiranost uposlenika, rizici itd.



3. Utjecaj čimbenika

U prethodnim segmentima naglašeni su neki od glavnih elemenata ključnih modela o tome kako je zadovoljstvo povezano s razinom izvedbe i koji su čimbenici ključni prioriteti za poboljšanja. Kada se utvrđuju prioriteti, također je korisno opsežnije razmotriti kako promjene na razini izvedbe pojedinih čimbenika mogu utjecati na percepcije.

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



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

3.1. Vrsta čimbenika kvalitete

Čimbenici kvalitete podijeljeni su na četiri osnovne kategorije:

Stvaratelji nezadovoljstva (ili higijenski čimbenici): o njima možemo razmišljati kao da postoje na dvije razine: neprimjereni i primjereni. Ako se ti čimbenici percipiraju kao neprimjereni, onda nastaje nezadovoljstvo; ali dalje povećanje razine izvedbe iznad primjerenog nema puno učinka na percepcije. Primjer koji je dan je vilica u restoranu s malom količinom hrane na njoj; prisutnost prljave vilice će vjerojatno učiniti klijente nezadovoljnima, ali jako čista vilica vjerojatno neće doprinijeti većem zadovoljstvu.

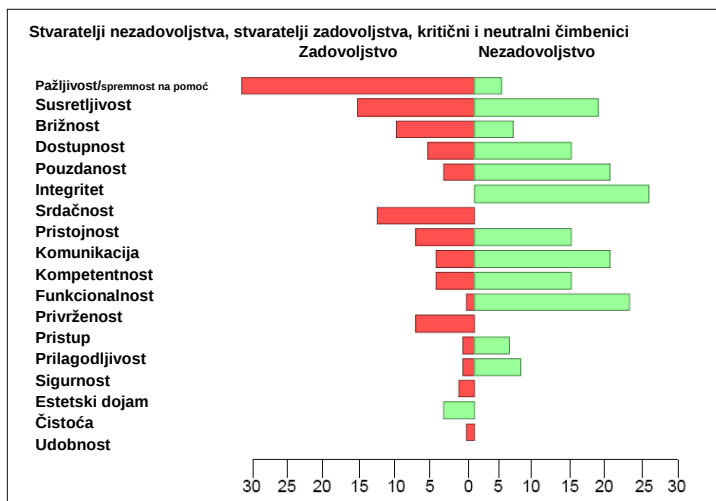
Stvaratelji zadovoljstva (ili pojačavajući čimbenici): to su čimbenici koji, kada se poboljšaju iznad primjerenog, imaju pozitivan učinak na percepcije. Međutim, kada ti čimbenici nisu prisutni ili se loše izvode, oni ne umanjuju dojmove o kvaliteti usluge. Dani primjer je ako vas se konobar

ne sjeti od vašeg prošlog posjeta restoranu, vjerojatno nećete biti nezadovoljni, ali ako vas se sjeti i još se sjeti vašeg omiljenog vina, vjerojatno ćete biti oduševljeni.

Kritični (ili čimbenici s dvostrukim pragom): to su čimbenici koji mogu biti i zadovoljavajući i nezadovoljavajući. Na primjer, susretljivost se često smatra kritičkim čimbenikom; brzo posluživanje vašeg konobara može oduševiti, a sporo posluživanje može dovesti do nezadovoljstva.

Neutralni: oni su najmanje osjetljivi na promjene u razini izvedbe.

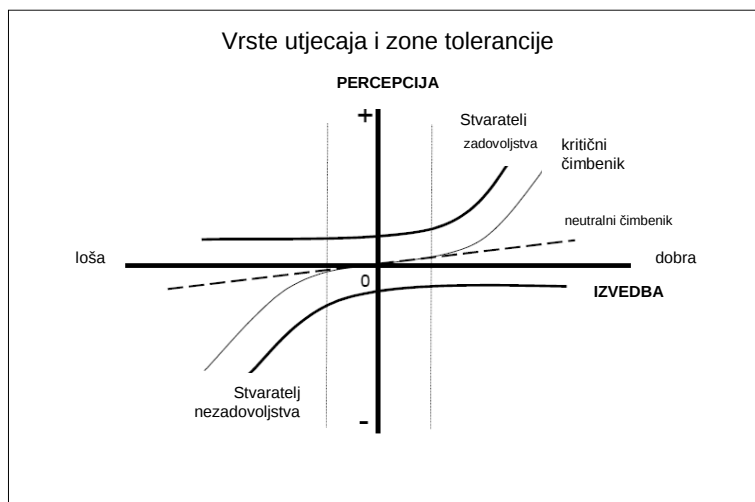
Ovaj grafikon iz Johnsonove studije u bankovnom sektoru koja je ranije spomenuta ilustrira kako se čimbenici mogu klasificirati prema njihovom utjecaju. Ovdje je prikazana klasifikacija odgovora iz studije Tehnike kritičnih incidenata (CIT), u kojoj su anegdote od korisnika usluge o dosta zadovoljavajućim ili nezadovoljavajućim iskustvima s uslugom kodirane u popis ključnih determinanti. Pažljivost je očito zadovoljavajući čimbenik, koji se uglavnom naglašava u incidentima koji su bili osobito zadovoljavajući za ispitanike. S druge strane, integritet se čini očitim čimbenikom nezadovoljstva. Susretljivost je kritični čimbenik (kao što se očituje i u brojnim drugim studijama), dok je udobnost neutralan čimbenik, koji se ne spominje u anegdotama.



3.2. Osjetljivost čimbenika

Ovo još uvijek navodi linearan odnos između izvedbe i percepcija, u kojemu poboljšanje u jednom od čimbenika može utjecati na percepciju na različite načine, ali u istoj mjeri u svim okolnostima. Međutim, noviji radovi su pokazali kako to nije slučaj.

Posebno je zamijećeno kako su klijenti spremni upiti određenu pozitivnu ili negativnu diskonfirmaciju očekivanja prije izražavanja zadovoljstva ili nezadovoljstva. Neki istraživači predlažu sličan model, ali smatraju da je to stoga što klijent ne primjećuje ove relativno male razlike. Koji god da je razlog, ovaj model navodi kako postoji „zona tolerancije“, u kojoj promjene u pružanju usluga imaju malo utjecaja na percipiranje usluge, kao što se vidi na dijagramu.



Ovaj model navodi da kada se izađe iz zone tolerancije, možde 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 očito važna te se istu treba pokušati razumjeti.

SLUČAJ: Europsko kazalo zadovoljstva korisnika – Pilot projekt u javnoj upravi (Portugal)

Portugalski institut za kvalitetu – državno tijelo nadležno za koordinaciju, upravljanje i stvaranje Portugalskog sustava za kontrolu kvalitete (PSQ) – zaduženo je za provedbu NCSI Portugal – Nacionalnog kazala zadovoljstva korisnika. Ovo kazalo predstavlja sustav za mjerenje kvalitete raspoloživih proizvoda i usluga na domaćem tržištu putem zadovoljstva korisnika. Ovo kazalo razvijen je u nekim sektorima aktivnosti i za sada obuhvaća sljedeće sektore: bankarstvo, komunikacije, distribuciju, energetiku, osiguranje i putnički prijevoz.

Godine 2006. pokrenut je pilot projekt kako bi se procijenilo pružanje usluga u sljedećim agencijama/službama: socijalna skrb, porezna uprava, matična knjiga rođenih, vjenčanih i umrlih, te registracija vozila. Razmatrana su tri različita kanala tijekom procjene/evaluacije pružanja usluga: tradicionalne usluge na šalterima, građanski uredi (*Loja do Cidadão*) i usluge putem interneta. Sustav koji je osmišljen omogućuje svakoj agenciji/službi javne uprave identificirati ključne oblasti za zadovoljstvo korisnika i redovito pratiti pružanje usluga; uočavajući tako pozitivna obilježja i nedostatke, kao i prigode za poboljšanje.

U javnoj upravi Portugala postoje određena iskustva s procjenom/evaluacijom kvalitete usluga temeljem zadovoljstva korisnika, na primjer u sektorima financija, socijalne skrbi i zdravstva. Međutim, ne samo što isti nisu primjenjivi za sve sektore, nego i većinu ovih procijenjenih/evaluacijskih procesa karakterizira niska razina redovitosti primjene. U tom kontekstu:

Izazov se ogleda u organiziranju redovitih procjena/evaluacija, na međusektorskoj osnovi, kvalitete na temelju ključnih čimbenika za njihove korisnike, uz pomoć jednoobrazne metodologije koja omogućuje usporedbu;

Prigoda se ogleda u mogućnosti korištenja iskustva razvijenog u privatnom sektoru od strane Portugalskog instituta za kvalitetu da se ovaj alat razvije oko javnih usluga i metodologija provede u portugalskoj javnoj upravi povezanoj s europskim upravama.

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

Ukupno 1926 korisnika usluga javne uprave intervjuirano je u razdoblju od studenoga 2006. do siječnja 2007. godine (referentna godina: 2006). Budući da su agencije odnosno službe koje su odabrane veoma različite prirode, moguće usporedbe koje se učine između njih moraju se uzimati sa zadržkom. 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 prema državi. Dakle, prirodno je da građani imaju različite predispozicije prema različitim agencijama/službama koje su predmet ispitivanja.

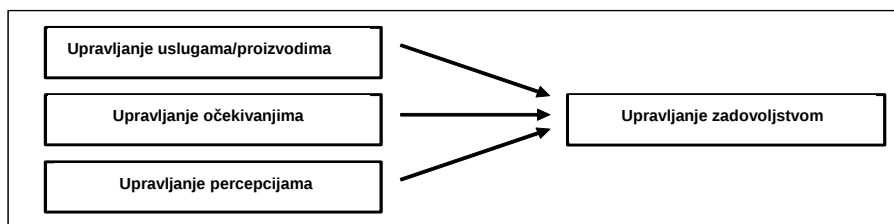
Zaključci

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 čimbenici imaju. Čak i ako je neki čimbenik istaknut kao prioritet, moramo razumjeti razinu poboljšanja koja je potrebna kako bi se osiguralo na najbolji način iskoristiti raspoložive resurse. Ovi čimbenici se mogu sažeti na sljedeći način:

- *nezadovoljavajući*: oni su ključni samo ako je izvedba neprimjerena. Kada se postigne zona tolerancije, nema stvarne koristi od njihovog daljnjeg unaprjeđivanja. Razina primjerenosti trebala bi se održavati što je moguće učinkovitije.
- *zadovoljavajući*: ovi čimbenici bi trebali imati visok prioritet ako je cilj oduševiti korisnike. Kada prijeđu zonu tolerancije, postupno poboljšanje može dovesti do značajnih povećanja u zadovoljstvu.
- *kritički*: ovi čimbenici imaju obilježja i zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih čimbenika tako da su ključni u svim slučajevima.
- *neutralni*: nizak prioritet, budući da imaju malo utjecaja bez obzira na razinu izvedbe.

No ipak, nastojati razumjeti kako poboljšanja u pojedinim čimbenicima usluge mogu utjecati na zadovoljstvo ostaje i dalje bitna stvar, jer isto može pomoći da se resursi usredotoče na prioritete za poboljšanja koji će imati najveći utjecaj na percepcije. U praktičnom smislu, to se temelji na prijašnjim istraživanjima i našem razumijevanju dane usluge, a isto se može dalje proučavati korištenjem kvalitativnih tehnika, pregledom pritužbi i komplimenata, te daljnjom analizom postojećih anketnih podataka.

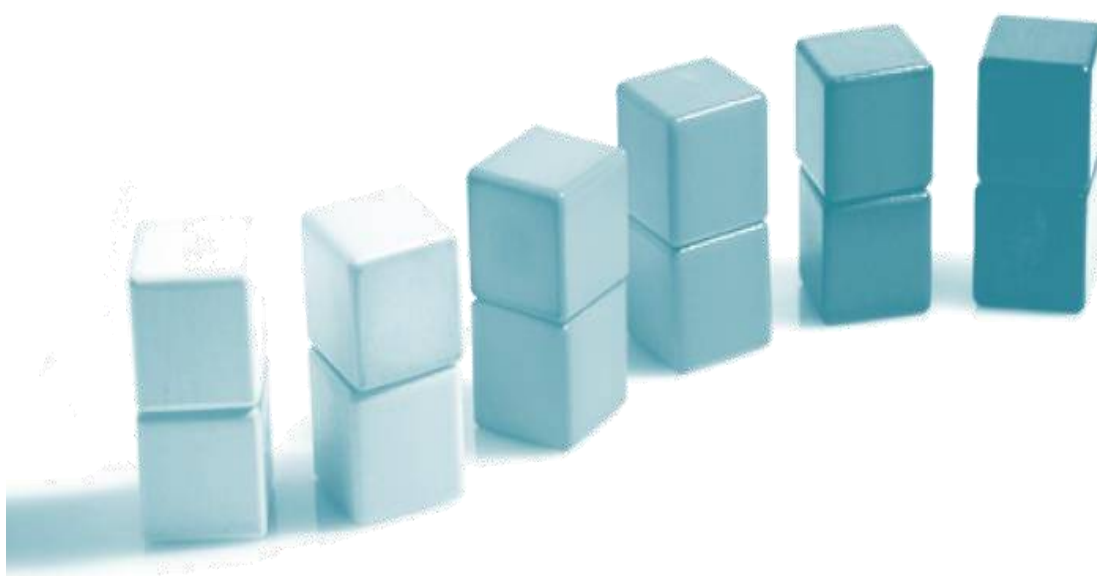
Uspješne organizacije koriste potrebe i očekivanja korisnika kao polaznu točku, razrađujući svoje prijedloge oko potreba i očekivanja svojih korisnika; istovremeno odgovarajući i na neke druge



korporacijske imperative. Dakle, upravljanje zadovoljstvom povezano je s upravljanjem uslugama i/ili proizvodima, ali je važno i upravljanje očekivanjima i percepcijama u konačnom zadovoljstvu građanina/korisnika. Mjerenje zadovoljstva je ipak samo jedan od elemenata u pristupu upravljanju sveukupnim zadovoljstvom. Ovaj zadnji zaključak je istovremeno i uvod za treći dio, u kojemu se prebacujemo s mjerenja zadovoljstva na upravljanje zadovoljstvom.

Treće poglavlje

Od mjerenja zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom

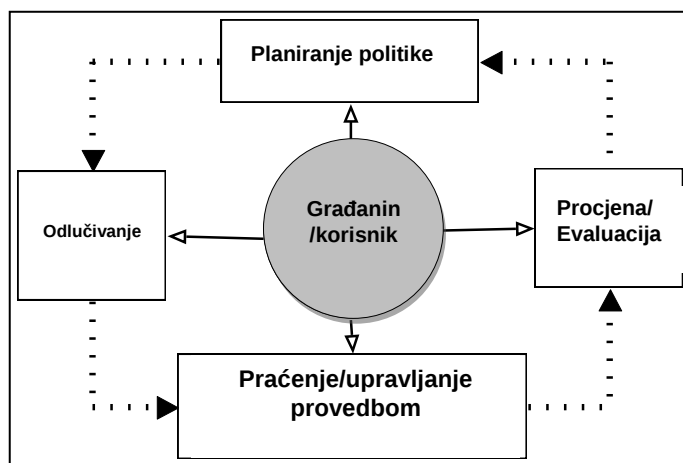


1. Promjena mjesta i uloge građanina/korisnika ⁵

Tradicionalno su političke vođe oni koji odlučuju koje usluge će se pružati, pod kojim uvjetima i kome; birokrati i profesionalci zatim organiziraju i isporučuju dane usluge. Uloga građana najvećim je dijelom pasivna. Međutim, u novom okruženju se povećava raspon aktera koji su angažirani – bilo na institucionalnoj ili *ad hoc* osnovi – u proizvodnji, pružanju i procjeni/evaluaciji javnih usluga, a uloga građana postaje sve aktivnija. Ova promijenjena uloga građana/korisnika javnih usluga, sa svoje strane, 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 sudjeluju u tom političkom i upravljačkom ciklusu u njegovim različitim fazama (planiranje, odlučivanje, provedba i praćenje, te procjena/evaluacija), kako je prikazano na slici ispod.

Uspješne organizacije koriste potrebe i očekivanja korisnika kao polaznu točku; razrađujući svoje prijedloge oko potreba i očekivanja svojih korisnika, istovremeno zadovoljavajući i druge korporacijske imperATIVE. Stoga je upravljanje zadovoljstvom povezano s upravljanjem uslugama i/ili proizvodima, ali i s upravljanjem očekivanjima i percepcijama građana/korisnika, kako je opisano u drugom dijelu. Čini se da je mjerenje zadovoljstva samo jedan od elemenata u pristupu upravljanju sveukupnim zadovoljstvom.

Konzultiranje građana predstavlja veoma važan ulog u cijelom političkom i upravljačkom ciklusu. OECD definira konzultiranje kao dvosmjerni odnos, u kojemu država razgovara s građanima/korisnicima, a građani/korisnici daju povratne informacije državi. To se temelji na prethodnom definiranju od strane države problema o kojem se traže stavovi građana/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 građana/korisnika je samo jedna faza, i to zadnja faza. U obzir se mora uzeti doprinos/input građana/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 izvedbama od ključne su važnosti. To znači da se javne agencije razvijaju od zatvorenih, egocentričnih pružatelja usluga u otvorene, umrežene organizacije kojima javnost može vjerovati. To se odvija kroz transparentne procese i odgovornost; kroz demokratski dijalog s unutarnjeg središta (resursi i aktivnosti) na vanjsko središte (učinak i krajnji rezultati); te od klasičnog ciklusa planiranje-odlučivanje-produkcija-procjena/evaluacija na angažiranje različitih aktera, a osobito građana (kao korisnika), u baš svakoj fazi ovog ciklusa. Građani/korisnici postaju suplaneri, suodlučitelji, koproducenti i su-procjenitelji/ko-evaluatori. Različiti načini, alati i tehnike koji omogućuju da se to postigne predstavljaju se, ilustriraju i razmatraju u četvrtom dijelu ove publikacije.

Tradicionalna orijentacija u javnom sektoru u načelu je dosta unutarnja stvar i okrenuta ponudi. Organizacije u javnom sektoru su zatvoreni sustavi, ili čak 'crne kutije', u kojima planiranje politika i usluga, odluke koje se donose s tim u svezi, produkcija i isporuka usluga, te njihova procjena/evaluacija

⁵ Ovaj dio temeljen je na:

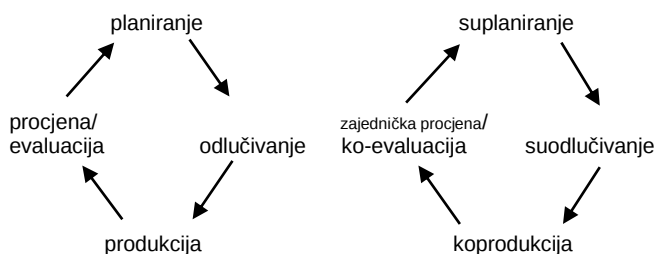
- van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004) *Quality management and management of quality in the European public administrations*. In E. Löffler & M. Vintar (Eds.). *Improving the quality of East and West European public services* (pp. 91-106). UK, Hampshire: Ashgate.
- Bouckaert G., Löffler E.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

po samoj definiciji ovise o unutarnjim odnosima. Postojalo je više razloga zašto se to činilo kao dobro rješenje. Zakonski propisi su naglašavali jednako i nepristrano postupanje s građanima. Samo distanciran pristup je navodno to mogao jamčiti. Pored toga, profesionalci i stručnjaci/birokrati imali su potrebnu stručnost glede potreba, prioriteta, resursa i politika koji bi mogli riješiti određene probleme.

No, složene potrebe u sve raznolikijem društvu, zahtjevi za većom transparentnošću, promjena percepcije glede zakonitosti vlada, te potreba angažiranja građana doveli su do otvaranja 'crne kutije' prema građanima.

Sve više javne agencije postaju vanjski orijentirane organizacije okrenute potražnji, razvijajući nove vidove interakcije i odnosa s cijelim nizom aktera za različite skupove zadataka.

Jedno od pitanja koje je od ključne važnosti za održivost unaprjeđenja kvalitete je stupanj angažiranosti drugih aktera, osobito korisnika usluga i građana, tijekom cijelog uslužnog ciklusa.



2. Od planiranja do suplaniranja

Planiranje inovacija i (načina pružanja) javnih usluga u javnoj upravi je od ključne važnosti. Planska faza postavlja smjer za ključne odluke kasnije, za operativnu 'proizvodnju' usluga i za procjenu/evaluaciju (i mogućnost procjene/evaluacije) inovacija i samih usluga. Promjene, ako do njih uopće dođe, očekuju se da dođu s vrha, često u vidu nametnute pompozne 'sveobuhvatne strategije'. Prijedlozi za promjene iz srednjih ili nižih redova ne očekuju se niti su dobrodošli, pa se stoga često i ne pokušavaju. Prijedlozi izvana prolaze još gore – autsajderi koji se žele petljati u 'naš posao'. Stoga je primarna odgovornost menadžmenta stvoriti i prenijeti otvoren stav potpore prema prijedlozima za unaprjeđenje, bez obzira odakle dolaze.

Druga stvar je da sam proces planiranja treba modelirati put odnosno način na koji će se kasnije provesti i procijeniti/evaluirati dana inovacija ili usluga (isporuka usluge). Prijedlozi odnosno ulazni podatci/input mogu doći iz bilo kojeg izvora i na bilo koji način, no kada jednom dođe na dnevni red, važno je uključiti širok raspon gledišta i aktera u ranoj fazi razvoja. Dakle, planska faza nije situacija u kojoj nekoliko odabranih u organizaciji razrađuju sve planove, a onda kasnije traže konzultacije. Kako engleska poslovica kaže 'Počni onako kako misliš nastaviti' – dakle, ako želiš da tvoja inovacija glede usluge uključi uposlenike ili korisnike, počni tražiti taj angažman već u planskoj fazi.

SLUČAJ: angažiranje aktera u Ministarstvu frankofone zajednice (Belgija)

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

- na njihovoj internet stranici nudi se obrazac za procjenu danog sadržaja, koristi, prezentacije i lakoće korištenja;
- sama brošura predaje se na procjenu u papirnom obliku, uključujući i pitanja vezana za kvalitetu prijama posjetitelja u objektu;
- nadalje, brošura se uvijek iznova procjenjuje i mijenja, uz suglasnost partnerskih udruga;
- telefonska linija, „Ravnatelj škola“, sa svoje strane procjenjuje se od strane ciljane javnosti za vrijeme godišnjih sastanaka s ravnateljima škola;
- priručnik je procijenjen od strane državnih službenika prije njegovog objavljivanja.

Još jedna stvar vezana za plansku fazu je da ista treba planirati ne samo faze odlučivanja i produkcije, nego i krajnju fazu procjene/evaluacije. Mnoge procjene/evaluacije su oslabljene zbog nedostatka temeljnih podataka – nikakve mjere o tome kakva je bila kvaliteta usluga prije inovacije. To je često stoga što se ne razmišlja mnogo o procjeni/evaluaciji sve dok stvari ne budu u punom zamahu. Dakle, procjena/evaluacija – a time i učenje – može se dosta poboljšati ako se a) o tome razmišlja dosta rano i b) i u to uključi širok raspon aktera (posebna verzija gore navedene druge općenite stvari). Što uposlenici žele saznati od procjene/evaluacije? Što korisnici žele znati? Što sponzori žele znati? Procjena/evaluacija nije samo alat za menadžment. Jedan od načina osiguravanja rane procjeniteljske/evaluacijske

informacije jeste pokretanje pilot projekata, pod nadzorom odbora u kojima su svi ključni akteri. Pilot projekti nisu prikladni za sve usluge ili za sve situacije, ali već se uveliko koriste i vjerojatno se mogu primjenjivati još više.

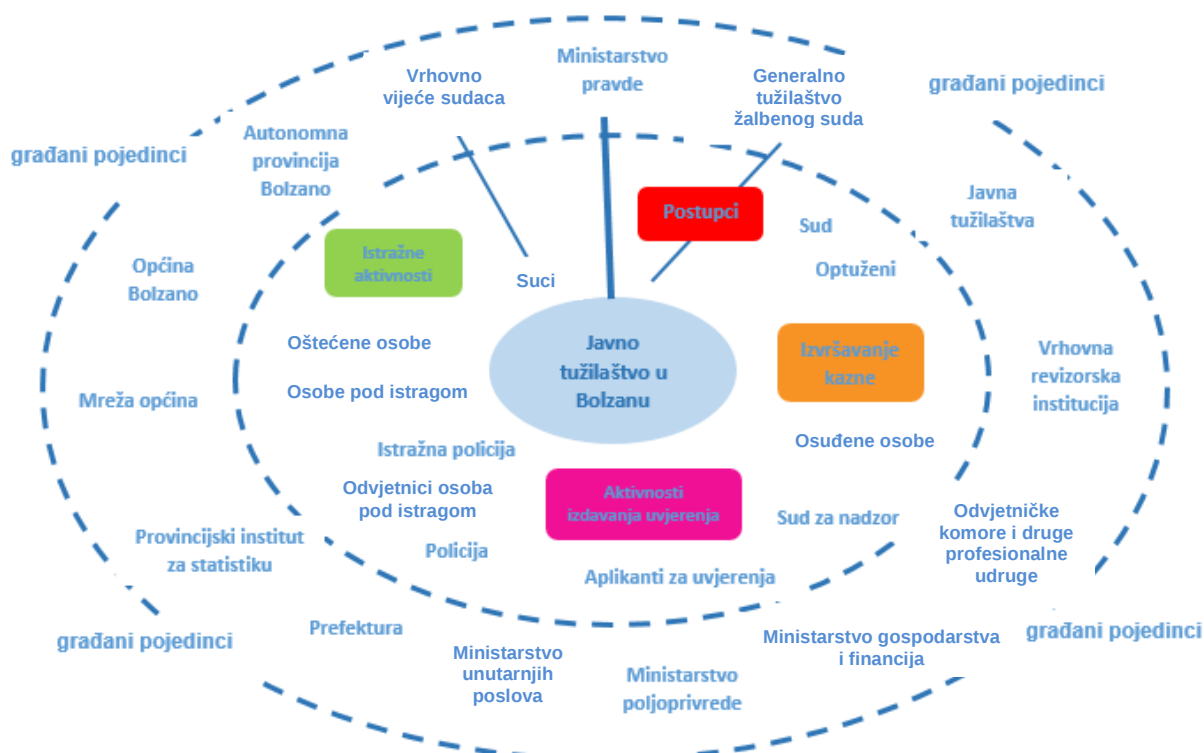
U pomaku od planiranja do suplaniranja, organizacije ne smatraju da su jedine koje poznaju svijet i imaju monopol nad istinom. Potrebe i očekivanja se saznaju kako bi se mogli uzeti u razmatranje kod planiranja usluga/proizvoda, utvrđivanja načina njihove isporuke, planiranja procesa, davanja informacija itd...

3. Od odlučivanja do suodlučivanja

Suodlučivanje omogućuje održivost kvalitete zato što građani/korisnici počinju sebe smatrati svojevrsnim 'vlasnicima' tih odluka. Građani/korisnici postaju bolje informirani kroz raspravu koja prethodi odlukama, što stvara bolju legitimnost. Jasno je i da samo sudjelovanje može povećati zadovoljstvo.

SLUČAJ: Iskustvo Javnog tužilaštva u Bolzanu sa segmentiranjem korisnika (Italija)

Godine 2004., Bolzano Procura započeo je „pilot projekt za reorganizaciju i optimizaciju ureda“, kako bi se povećala administrativna efektivnost i ekonomska učinkovitost Tužilaštva, angažirajući uposlenike i stimulirajući njihovu motiviranost u radu ureda.



Tri osnovna „alata“ su korištena unutar projekta, plus četvrti, višefunkcionalni alat koji podržava ostala tri:

1. povelja o uslugama,
2. sustav kvalitete usklađen s ISO-om,
3. društveno izvješće,
4. informacijski sustavi.

Prvi korak, na konceptualnoj razini, bio je postaviti Tužilaštvo u scenarij, kako bi se stvorila potpuna slika zamršene mreže u kojoj radi Tužilaštvo i velikog broja aktera s kojima je u svakodnevnom kontaktu. Dijagram aktera Tužilaštva u Bolzanu ima za cilj obrazložiti odnose, izmjeriti učestalost odnosa i identificirati „ključne aktere“, u skladu sa stupnjem bliskosti s Tužilaštvom, a ne hijerarhijskim kriterijima. Još jedno prepoznatljivo obilježje ovoga projekta bilo je uzeti u obzir specifičan „jezik vrijednosti“ koji nas povezuje s pojedinim kategorijama aktera: svaka kategorija ima svoj vlastiti interes, što znači da moramo usmjeriti i mjeriti dijalog pomoću specifičnih pokazatelja za svaku aktivnost koju obavljamo. Isto tako je izvršena SWOT analiza za ispitivanje odnosa između svakog aktera i Tužilaštva, kojom se identificiraju

snage, slabosti, prigode i prijetnje. U projektu je velika pozornost posvećena poboljšanju internetske stranice, uzevši u obzir ulazne podatke/input i prijedloge različitih aktera Tužilaštva (odvjetnici, istražna policija, policija te sudci u drugim pravosudnim institucijama). Što se tiče mjerenja i praćenja potreba građana/korisnika, informacije su pribavljene kroz sustavno prikupljanje i obradu pritužbi/prijedloga (koje su primljene putem interneta ili iznesene izravno u našim prostorijama) te redovitim ispitivanjima zadovoljstva korisnika koji su vršeni nad odabranim ciljnim korisnicima: privatni građani koji dolaze u naše prostorije radi administrativnih dokumenata i ljudi koji komuniciraju s Tužilaštvom putem internetske stranice www.procura.bz.it.

Jedan jako očit i poznat primjer, kojeg spominju Bouckaert, Loffler i Pollitt (2006.), jeste participativna izrada proračuna, kao što je slučaj s gradom Porto Alegre; ali i nekim europskim gradovima kao što su Saint Denis u Francuskoj ili Sevilla u Španjolskoj. U četvrtom dijelu ove publikacije predstavljen je slučaj grada Solingena (Njemačka) u stvaranju vijeća s predstavnicima useljenika. Iako je dosta složeniji, ovaj vid suodlučivanja može ojačati kvalitetu naše demokracije, istovremeno osiguravajući da susretljive javne službe ispunjavaju dogovorene prioritete unutar zajednice. Druga vrsta suodlučivanja je prenošenje proračunskih sredstava na lokalne zajednice. Vijeća ili platforme lokalnih zajednica odlučuju na što će potrošiti svoja sredstva, npr. igrališta za djecu ili javne vrtove ili uličnu rasvjetu. To stvara veću razinu odgovornosti i svojine nad lokalnim zajednicama od strane onih koju tu žive. Međutim, kako javni proračuni postaju sve manji, mnoga lokalna tijela vlasti delegiraju raspodjelu novčanih sredstava za pojedine udruge ili projekte na krovne organizacije ili blagajne lokalnih zajednica. Treći primjer je organizacija referenduma kao ulaznih podataka/inputa za službene odluke. Ovo je svojevrsna tradicija u Švicarskoj, ali postaje sve uobičajenije i u drugim europskim zemljama za oblikovanje suodlučivanja.

4. Od produkcije do koprodukcije

Kada se odluke donesu, dolazi do produkcije i provedbe. Koprodukcija usluga povećava održivost kvalitete zato što produkcija postaje zajednička stvar i način produkcije postaje vidljiviji, a time i razumljiviji (bude manje 'crnih kutija'), pa je stoga i legitimniji. Koprodukcija je složen izraz, budući da implicira trajnu ili privremenu angažiranost različitih aktera u različitim fazama ponekad složenog ciklusa produkcije. Koprodukcija je *condition sine qua non* za održiv javni sektor općenito, a naročito za pružanje konkretnih usluga.

Akteri koji su angažirani u koprodukciji mogu uključivati i tvrtke iz privatnog sektora ili druge vanjske pružatelje usluga. Javno-privatna partnerstva i podugovorene usluge mogu uključivati i profitne tvrtke i neprofitne udruge, ili mješavinu istih. Međutim, ovdje želimo naglasiti kako to može uključivati i građane (kao korisnike) pojedinačno (kao roditelja, kao vodiča, kao dragovoljca u vatrogasnoj službi) ili kolektivno (npr. vjerske organizacije za socijalnu pomoć, neprofitne udruge za održavanje parkova) koji igraju neku ulogu u danoj usluzi (u nekoj fazi od planiranja, preko njezine isporuke, do mogućeg praćenja i procjene). Njihov doprinos/input je vrijeme i stručnost, ili možda njihov angažman na prikupljanju novčanih 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 stalan (povremena isporuka usluga, npr. pomaganje u knjižnici) ili privremeni (u ključnim trenucima), ili čak 'na poziv' (npr. dragovoljci vatrogasnih službi su isto tako 'na poziv', kada izbije požar ili neka druga nesreća). Ovaj angažman može biti iz unutarnjih službi ili iz službi za klijente (pult i šalterske usluge).

Švedska carinska služba uzima u obzir očekivanja operatera u pružanju usluga, čak i surađuje s njima kao koproducentima u carinskom lancu.

SLUČAJ : Ko-produkcija u carinskom lancu (Švedska)

Izazovi s kojima se carina i trgovina suočavaju su sve veći i veći. Svake godine milijun vozila, kamiona, zrakoplova, vlakova itd. prelazi preko naših granica. Više nismo u stanju sve kontrolirati i, što je još bitnije, ne želimo sve kontrolirati. Međunarodna trgovina sve više raste i sve više se ubrzava, a i mi se sve više okrećemo prema carinskim sindikatima i trgovinskim sporazumima. U stvari, ukidamo granice širom svijeta, što naravno predstavlja problem za upravu kao što je carinska, koja na granicama radi stotinama godina.

Švedska carinska uprava je tijelo koje je odgovorno za carinski sustav – *Stairway*. Ovaj carinski sustav razvijen je u bliskoj suradnji s drugim uključenim stranama, kao što su neke trgovinske i industrijske organizacije, radi rukovođenja i upravljanja globalnim lancem nabave. Shvatili smo da moramo promijeniti svoju organizaciju i svoj način upravljanja

trgovinom kako bismo bili u mogućnosti ispuniti svoje zadatke na najučinkovitiji način. Stoga smo razvili *Stairway*: naš carinski sustav za bolju uslugu, kvalitetu i učinkovitost. *Stairway* je švedski carinski sustav koji pokriva sav uvoz i izvoz.

Stairway otvara mogućnost za pojednostavljenu i bolju uslugu prema operaterima koji nabave certifikate kvalitete za svoju carinsku proceduru i sigurnost. To nam omogućuje da svoje resurse koristimo na najbolji način. Nastojimo olakšati zakonitu trgovinu, dok istovremeno unaprjeđujemo sigurnost, kako bi osigurali da se ne odvijaju nikakve nezakonite aktivnosti. Operater je odgovoran za pribavljanje jamstva kvalitete (QA) za svoje carinske procedure i sigurnost, gdje je to potrebno. Kada tvrtka to obavi, vrijeme je za posjet licu mjesta od strane Švedske carinske uprave s ciljem certificiranja operatera. Mi prođemo kroz njihove postupke i kriterije za certifikaciju operatera kako bismo osigurali, na primjer, da tvrtka predaje ispravne carinske deklaracije; mi to zovemo „ispravno od samog početka“.

Danas poslovni sektor aktivno sudjeluje u našem utvrđivanju prioriteta kad je u pitanju razvoj IT-a i olakšavanje trgovine, sudjelujući u suradničkim skupinama na različitim razinama. Jedan od ishoda ovakvog dijaloga je stvaranje *Stairwaya*. Rezultat istog je što smanjujemo troškove trgovine, dok istovremeno možemo koristiti svoje resurse na najbolji mogući način. Od pokretanja *Stairwaya* certificirali smo skoro 300 tvrtki u Švedskoj, a to znači da više od 60% protoka robe sada ima jamstvo kvalitete.

Postoji bitna razlika kada je u pitanju koprodukcija kao svojevrсна samousluga ili kao sasvim druga usluga. U izvjesnom smislu, elektronska uprava zahtijeva od ljudi skidanje dokumenata i predavanje informacija, i da budu strukturno uključeni u produkciju u smislu samousluge. Druga je stvar kada ljudi pomažu drugima u pružanju usluga. Poseban vid koprodukcije je zajedničko upravljanje. Ovdje je u pitanju uključenost u vođenje i nadzor dane organizacije. Sudjelovanje u menadžmentu zahtijeva posebnu vrstu angažmana i ima utjecaj na raspodjelu 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 ih profesionalci ne shvaćaju uvijek ozbiljno i ponašaju se pokroviteljski, što izaziva frustraciju kod volontera i dovodi do njihovog odustajanja. Valja također razmotriti mogući i namjerni kompromis između profesionalizma i zastupljenosti uposlenih u organizaciji. Na kraju, potrebno je napraviti jasan dogovor glede zadataka i odgovornosti – građani/korisnici postanu brzo razočarani ili frustrirani ako nemaju jasnu sliku svoje uloge i odgovornosti. U koprodukciji postoje i određene opasnosti: postoji mogućnost preuzimanja usluge od strane skupine građana/korisnika.

5. Od procjene/evaluacije do zajedničke procjene/ko-evaluacije

Zadnja faza u procesu razvoju prema upravljanju sveukupnim zadovoljstvom jeste angažiranje građana/korisnika u fazi procjene/evaluacije.

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

SLUČAJ: Plan za mjerenje zadovoljstva korisnika (Litva)

Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Litve provodi Plan provedbenih mjera iz strategije za izgradnju javne uprave do 2010. godine. Prema ovom planu, metodologija za izračunavanje kazala zadovoljstva korisnika (javnih usluga) nalazi se u fazi razvoja. Pripremljena metodologija bit će odobrena od strane ministra unutarnjih poslova krajem 2008. godine i ista će poslužiti državnim i općinskim institucijama kao svojevrсна smjernica za mjerenje zadovoljstva korisnika javnim uslugama. Javne usluge odnose se na aktivnosti pravnih osoba koja su pod kontrolom države ili općina kada pružaju socijalne usluge osobama, kao i usluge u oblasti obrazovanja, znanosti, kulture, športa i druge usluge koje su propisane zakonom. Mjerenje kazala zadovoljstva korisnika usredotočit će se na identificiranje jaza između očekivanja korisnika i percipirane kvalitete javnih usluga.

Pilot projekt u odabranoj općini srednje veličine bit će proveden kako bi se provjerila pripremljena metodologija i izmjerilo kazalo zadovoljstva korisnika glede ekonomskih usluga općine. Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika bit će predstavljeni kako bi se promovirala dana metodologija kao moderan alat za upravljanje zadovoljstvom korisnika u javnom sektoru.

Specifičnosti metodologije:

1. Primjenjiva u praksi. Institucije će biti u mogućnosti samostalno ju koristiti i prilagoditi u skladu s danim sektorom javnih usluga (tj. socijalna skrb, obrazovanje, zdravstvo, kultura, šport itd.).
2. Javne usluge se identificiraju i grupiraju u skladu s njihovom specifičnošću, tako da se ispitne metode i tehnike razvijaju pojedinačno za svaku zasebnu skupinu javnih usluga.
3. Utvrđene su i opisane ciljane skupine, veličina uzorka, ispitne metode i tehnike, periodičnost ispitivanja; tipični obrasci upitnika za svaku zasebnu skupinu javnih usluga razrađeni su pojedinačno.

4. Preporuke za analizu anketnih podataka (kao i korelacijsku analizu) i izvještavanje, izračunavanje kazala zadovoljstva korisnika, tumačenje rezultata, praćenje promjena u vrijednostima kazala tijekom predviđenog vremena su predstavljene; tipični obrasci za anketna izvješća su razvijeni.

Obično su ovakvi kvalitativni pristupi temeljeni na ispitivanju mišljenja i istražuju razinu zadovoljstva korisnika. Naravno, ostaju neka bitna pitanja, npr. ispitivanje korisnika ne uključuje stavove i mišljenja sadašnjih nekorisnika i mogućih budućih korisnika.

Općenito, kada je riječ o korisnicima iz ranjivih i ugroženih skupina, sve se više prepoznaje da su aktivniji vidovi dijaloga često učinkovitiji od anketa. To može poprimiti oblik korisničkog panela, fokus skupine ili akcijske skupine za kvalitetu, što će biti opisano u četvrtom poglavlju ove publikacije. Bouckaert, Löffler i Pollitt (2006.) iznose primjer Ministarstva financija Nizozemske (predstavljen na Četvrtoj europskoj konferenciji kvalitete). Isti pokazuje kako im je fokus skupina s osobama s invaliditetom pomogla pojednostaviti obrasce za potraživanje olakšica. Slučaj iz Luksemburga također opisuje ovu praksu dopiranja do često teško dostupnih dijelova stanovništva koji su korisnici osiguranja za dugoročnu skrb.

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

CEO (Jedinica za procjenu i orijentaciju) je javna služba koja utvrđuje je li neka osoba ovisna o drugima (što znači da im treba pomoć druge osobe za obavljanje osnovnih životnih radnji) i utvrđuje stupanj pomoći i skrbi na koju polažu pravo. Jedinica ima i neke druge funkcije, kao što je pružanje informacija i savjeta o temama koje su povezane s pitanjima ovisnosti o drugima.

Jedinica je imala ambiciju steći uvid u mišljenje korisnika, ljudi koji ovise o drugima, dati im prigodu da se izjasne po pitanju kvalitete usluga koje dobivaju. Ispitivanje je provedeno od 1. listopada do 30. studenoga 2006. godine. Jedinica je koristila potporu stručnjaka iz « *Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques* » (CEPS, Centar za istraživanje stanovništva, siromaštva i društveno-gospodarskih politika).

Ispitivanje je moralo pokriti veoma specifičnu populaciju korisnika. Populaciju karakterizira određeni stupanj ranjivosti, budući da se sastoji od ljudi koji ovise o drugima, koji često nisu susretljivi i ne mogu izraziti svoje potrebe. Kako bi se ovaj element uzeo u obzir i u isto vrijeme jamčila pouzdanost rezultata, odlučeno je da se usvoji kaskadni pristup: ako je osoba bila u stanju razgovarati, onda je ista ispitivana osobno od strane ispitivača; no ako je osobi bilo moguće pristupiti samo djelomično ili čak nikako, tražila se pomoć neke druge osobe iz bliskog okruženja osobe koja je ovisna o drugima.

Još jedna značajka ove populacije je da je ista veoma raznolika, budući da su ljudi koji je čine različiti u smislu: dobi; uzroka ovisnosti o drugima; u rasponu od urođenih do stečenih poteškoća i od tjelesnih do mentalnih i psiholoških bolesti; mjesta na kojemu ljudi koji su ovisni o drugima žive, bilo kod kuće (većina) ili u nekoj zdravstvenoj ustanovi ili domu; stupnja ranjivosti.

Odlučeno je da se ograniči u prvom koraku ispitivanje zadovoljstva na korisnike koji žive u vlastitom domu; oni predstavljaju 65% ukupne populacije i budući da je ovaj pristup u skladu s političkom voljom da se ojačaju strukture koje omogućuju ljudima ostati kod kuće što je dulje moguće. Uzimajući u obzir specifičnosti korisničke populacije, ispitivanje licem-u-lice činilo se kao najprikladniji alat. Upitnik je sadržavao oko 100 pitanja. Ispitivanje je provela skupina od 53 ispitivača, koji su svi obučeni i informirani glede sustava osiguranja za dugoročnu skrb i poteškoća u životu i zdravstvenom stanju osoba koje će ispitivati. Izvučen 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 slučaja u Europi o građanima koji sudjeluju u procjeni usluga. Primjer prave inicijative od dna prema vrhu jeste građanski panel u mjestu Bobigny u Francuskoj, koji vrši reviziju lokalnih tijela vlasti i objavljuje godišnje izvješće, koje se predstavlja gradonačelniku na javnom sastanku. U VB-u se stanari u društvenim stanovima angažiraju da rade kao 'stanarski inspekcijski savjetnici', pridružujući se inspekcijskim timovima koji procjenjuju kvalitetu ponude društvenih stanova, kako bi osigurali da inspekcija ostane jasno usredotočena na iskustvo korisnika stambenih usluga. Jedan poznati primjer dolazi iz Seoula, u kojemu gradska uprava angažira građane u inspekcijama barova i restorana. Počasni prehrambeno-sanitarni inspektori odabiru se među ljudima koji rade u 10 potrošačkih udruga i 5 nevladinih organizacija nakon provjere njihovih kvalifikacija. Obuka za unaprjeđenje vještina počasnih prehrambeno-sanitarnih inspektora vrši se jednom godišnje, dok se obuka na poslu često obavlja tijekom provjere prostorija s hranom i sanitarijama. Kako građani postaju sve obrazovaniji i žele biti bolje informirani, stavljat će se sve veći pritisak na javne službe da priznaju građane i interesne skupine kao su-procjenitelje/ko-evaluatore. Očito je da raspoloživost informacija o svojstvima ne može sama po sebi poboljšati kvalitetu. Mjerenje svojstava „treba biti sastavni dio politike i kulture koja rado prima i koristi rezultate mjerenja za procjenu i razvoj razina i vrste kvalitete kojeg iziskuju vrijednosti i ciljevi organizacije (Gaster and Squires, 2003: 91). U četvrtom dijelu opisujemo i ilustriramo druge alate i tehnike u ovom procesu procjene zajedničke procjene/evaluacije.

6. Gdje smo sada i kamo želimo ići?

U tradicionalnom modelu (kvadrant I., grafikon 3) postoji dominacija unutarnjih aktivnosti, koje su okrenute ponudi i imaju naglasak na ulazne podatke/inpute i procese. Građani kao korisnici uopće nisu u njih uključeni. Postoji naglasak na kvalitetu trošenja resursa, poštivanje procedura i aktivnosti. Pretpostavka je da će to dovesti do dobrog rada javnoga sektora, osobito zato što je zakonitost intervencija ključna. U konačnici, ovo izgleda neminovno, ali nije dovoljno za prepoznatljivu, vidljivu i održivu razinu kvalitete i zadovoljstva. Kvadrant II. uključuje građane (kao korisnike) u proces provedbe, kao koproducente. Ovdje postoji vanjska orijentacija kod organizacija u javnom sektoru. Međutim, i dalje ostaje naglasak na resurse i aktivnosti. 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

postrojbe

često se nalaze u ovom kutu uslužne mape.

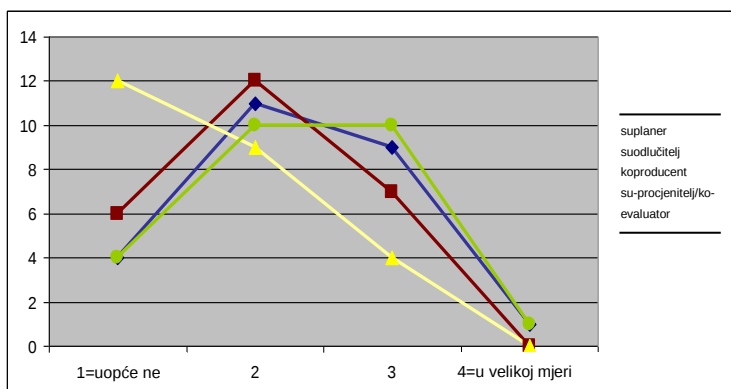
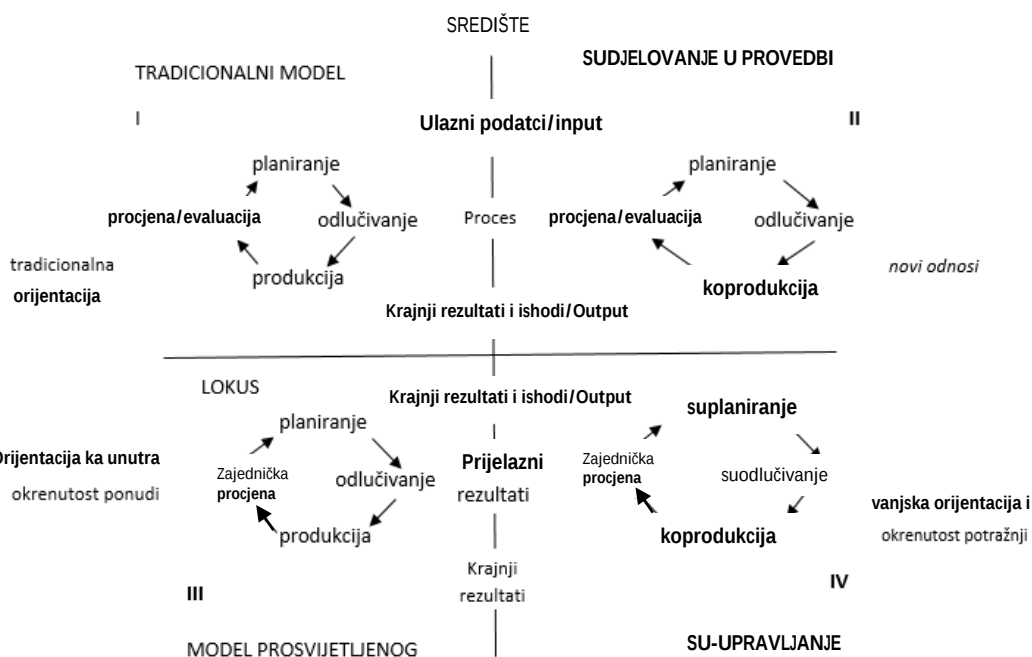
Kvadrant III. ostaje i dalje zatvoren kada je u pitanju planiranje, odlučivanje i produkcija. Međutim,

postoji svijest da građani (kao korisnici) imaju što za reći. Ovo je faza

mjerena zadovoljstva. Uprave organiziraju ispitivanja, uključujući i teme kvalitete krajnjih rezultata i ishoda/outputa, zadovoljstva, percipiranih učinaka, nekada čak i očekivanja od pružene usluge i standarda, ili spremnosti da plaćaju usluge. Ove informacije se kritički sagledavaju i procjenjuju, čak ih možda uzmu u obzir oni koji planiraju, odlučuju i produciraju. Kvadrant IV. je najrazvijeniji dio. Isti integrira koprodukciju i zajedničku procjenu/ko-evaluaciju, ali i dodaje suplaniranje i suodlučivanje. Ova dva ključna participativna koraka moguća su samo ako postoji kombinacija vanjske i otvorene orijentacije s naglaskom na krajnje rezultate i ishode/outpute. Ovo dovodi do zajedničkog upravljanja i pravi se pomak od mjerenja zadovoljstva ka upravljanju zadovoljstvom (Van Dooren, Thijs and Bouckaert, 2004: 99).

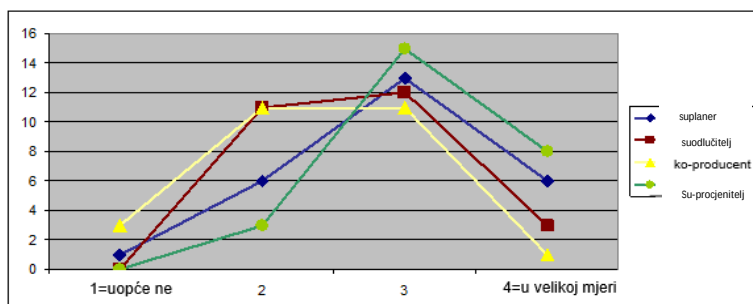
Ovaj razvoj uloge građanina/korisnika bila je i predmet europskog ispitivanja pod portugalskim predsjedavanjem (EIPA, 2007: 6-8). Države članice se pitale, s jedne strane, u kojoj mjeri građani/korisnici *doista (kako je sada)* igraju ove različite uloge i, s druge strane, u kojoj mjeri bi građani/korisnici trebali biti u mogućnosti igrati ove različite uloge u *budućnosti (kako će biti)*.

Pravo stanje u kojemu građani/korisnici igraju neku od sljedećih uloga u poslovima javnoga sektora je na relativno niskoj razini. 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, uloge suplanera i uloga su-procjenitelja/ko-

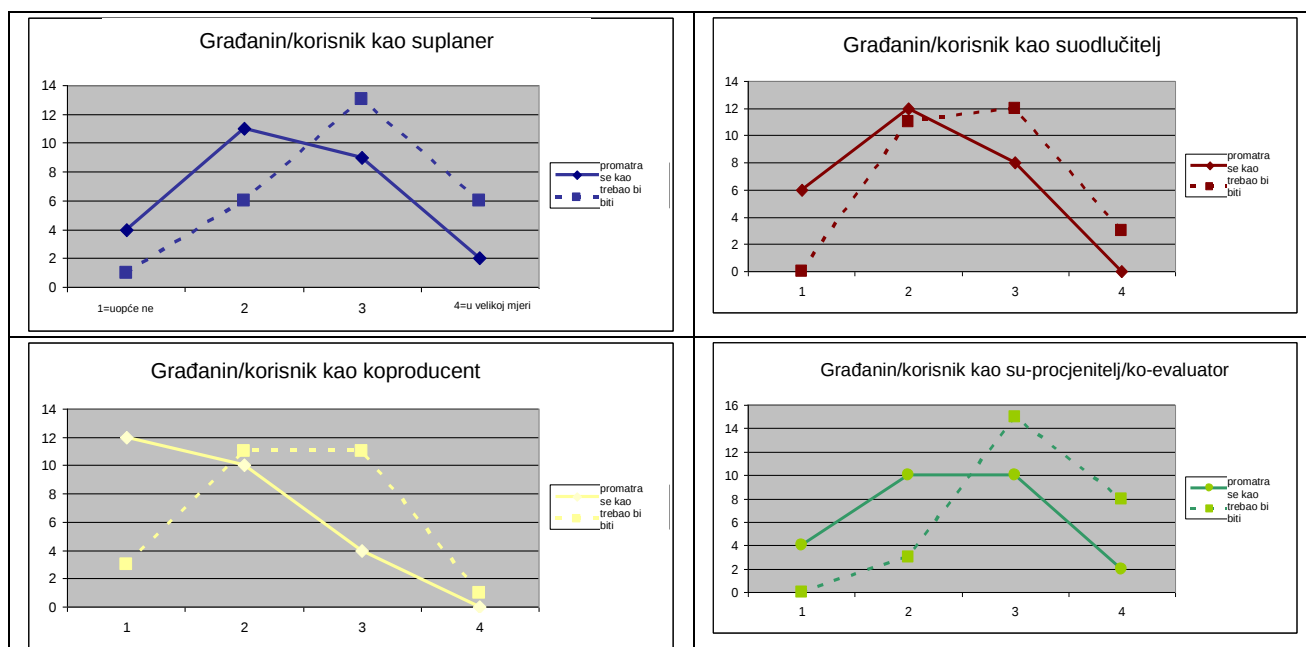


evaluatora imaju najveću bodovnu vrijednost na razini 3, odnosno 8 (33%) i 10 zemalja (41%). Iako ove procjene nisu osobito visoke, ostale uloge (suodlučitelj i koproducent) koje građani/korisnici stvarno igraju procijenjene su još (znatno) manje. Iako se vjerojatno mogu izvući neke metodološke napomene, ovi rezultati daju zanimljiv pregled sadašnjega stanja.

Stvari postaju još zanimljivije kada se vrši usporedba s budućim stanjem (*kako će biti*) obujma u kojemu bi građani/korisnici trebali biti u stanju igrati sljedeće uloge u poslovima javnoga sektora u vašoj zemlji? Bar polovicu vremena uloge koje bi građani/korisnici trebali igrati u budućnosti ocijenjene su na razini 3.

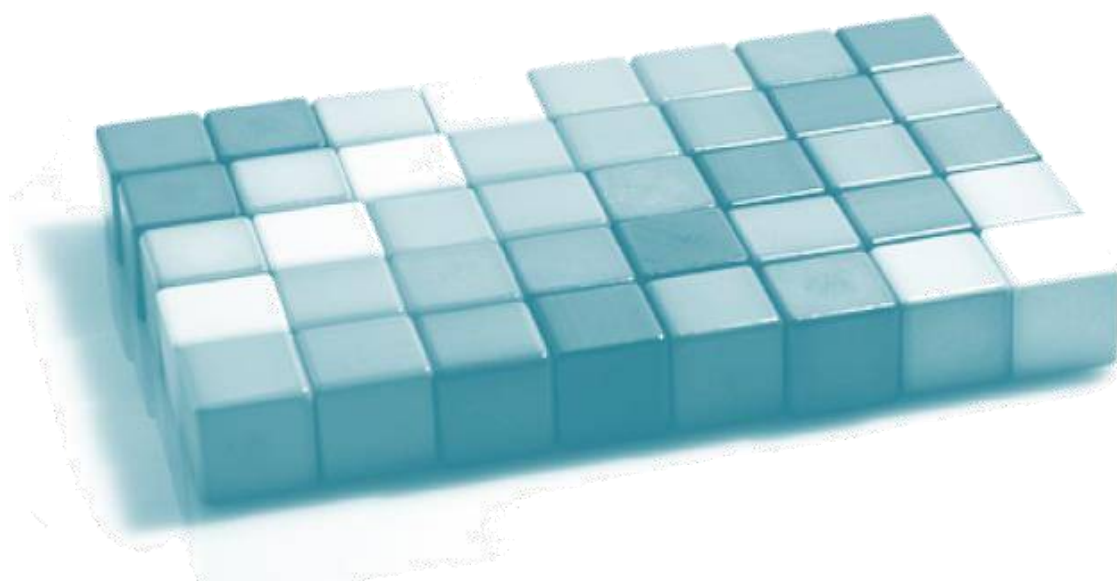


Zanimljivo je vidjeti razliku za ove različite uloge između stvarnoga stanja („kako je sada“) i budućeg stanja („kako će biti“). Za sve ove različite uloge, razine 3 i 4 imaju više bodova u situaciji „kako je sada“. Gdje u ovim različitim ulogama bude mjesta za razvoj prema zajedničkom upravljanju, ambicija postoji.



Četvrto poglavlje

*Kako mjeriti i upravljati
zadovoljstvom korisnika?*



Uvod

Nužnost stjecanja uvida u potrebe i očekivanja građana/korisnika u okviru upravljanja sveukupnim zadovoljstvom u ranijim je poglavljima opisano kao nezamjenjivo. U ostvarivanju tog uvida, mjerenje zadovoljstva na kraju procesa pružanja usluge postaje samo jedan u nizu aspekata interakcije s građanima/korisnicima (građanin/korisnik kao „su-procjenitelj/ko-evaluator“). U toj fazi se zacijelo mogu izvući neke lekcije iz mjerenja (reaktivno), ali proaktivne radnje nisu moguće. Stoga je imati uvid u i utjecaj na potrebe i očekivanja građana/korisnika na samom početku ili bar u dosta ranijoj fazi (građanin/korisnik kao „suplaner“, „suodlučitelj“ ili „koproducent“) također jako važno.

Korištenje pravog instrumenta za pravu potrebu dane organizacije – kada je u pitanju upravljanje zadovoljstvom korisnika u svim njegovim aspektima – može pružiti dosta korisnih informacija za unaprijeđenje same organizacije i bolje pružanje usluga. Međutim, važno je i razmišljati dosta unaprijed o tome što organizacija želi. Stoga se prije predstavljanja alata i tehnika moraju iznijeti neke opće napomene.

1. Stvaranje strateškog okvira za konzultiranje korisnika usluga

Kako bi unaprijedile svoje usluge, organizacije trebaju na najbolji način iskoristiti informacije koje već imaju glede kvalitete usluga i trebaju redovito prikupljati i koristiti povratne informacije od korisnika usluga. Da bi se to postiglo, od ključne je važnosti da organizacije naprave jasno artikuliranu strategiju za obavljanje istraživanja i konzultacija. To bi trebalo poslužiti kao podloga za program dobivanja povratnih informacija od korisnika usluga, koji može pomoći u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i prioriteta i pružiti visokokvalitetne, korisne i pravovremene informacije, temeljem kojih organizacija može djelovati. Treba uključiti korisnike usluga u proces stvaranja takvog okvira (Communities Scotland, 2006: 5-6).

Strateški okvir za konzultiranje korisnika usluga

	Ključni zahtjevi
Radno okruženje	Razumijevanje šireg radnog i regulatornog okruženja i mogućih zakonskih obveza ili mogućih formalnijih očekivanja. Pregled opće radne klime u organizaciji i mogućih poveznica ili sinergije između potreba različitih službi ili potreba sličnih organizacija.
Svrha i korištenje	Jasna vizija o tome što se nastoji postići kroz istraživanje i konzultacije s korisnicima usluga. Jasne veze između istraživanja i konzultacija te planiranja i provedbe akcija. Jasne veze između strateških ciljeva organizacije i pojedinačnih poduzetih istraživanja i konzultacija. Dugoročna perspektiva i jasni razlozi za identificiranje i utvrđivanje prioriteta glede potreba za istraživanjem i konzultacijama. Prikupljanje povratnih informacija na rutinskoj, redovitoj osnovi, kao i poduzimanje povremenih specifičnih istraživanja i konzultacija. Sposobnost identificiranja konkretne rupe u znanju prije prikupljanja novih informacija. Pristup istraživanju usredotočen na uporabljivost; primijenjena i praktična uporaba poduzetih pojedinačnih istraživanja i konzultacija.
Resursi	Puna procjena resursa koji su potrebni za isporuku strategije za istraživanje i konzultacije. Puno korištenje postojećih informacija menadžmenta. Svijest o postojanju drugih bitnih strategija, standarda i okvira. Puno korištenje postojećih kontakata s korisnicima usluga ili skupinama korisnika i prigode za prikupljanje informacija od uposlenika. Raspoloživost odgovarajućih sustava IT-a za prihvaćanje i analizu podataka. Utvrdjivanje realistične dinamike za poduzimanje pojedinačnih istraživanja i konzultacija.
Ponašanje	Svijest o izvedivim alternativnim opcijama za osmišljavanje istraživanja i korištenje raznovrsnih pristupa za dopiranje do različitih skupina korisnika usluga. Svijest o mogućim poteškoćama vezano za sudjelovanje u poduzetim istraživanjima i konzultacijama, te izbjegavanje 'pretjeranog istraživanja' pojedine teme ili skupine. Usvajanje ključnih načela kvalitete u provedbi istraživanja i konzultacija.
Komunikacija	Kvalitetna komunikacija glede svrhe i ciljanog korištenja traženih informacija.

Luksemburško Ministarstvo za reformu državne službe i administracije, u partnerstvu s Centrom za ispitivanja javnog mišljenja Henry Tudor, razradilo je 2007. godine globalnu metodologiju za upravljanje zadovoljstvom korisnika, s ciljem pružanja potpore upravama koje žele procijeniti zadovoljstvo svojih korisnika, nudeći im posebne smjernice pomoću kojih sebi mogu postavljati odgovarajuća pitanja u pravom trenutku i pružajući im posebno skrojene akcije za potporu.

Prije vršenja procjene, u preliminarnoj fazi vrši se analiza dane uprave u svom okruženju, u smislu korisnika, aktera i procesa. Tijekom ove faze istoj pomažu stručnjaci iz Centra za ispitivanje javnog mišljenja Henry Tudor.

Slučaj: Strateški okvir za upravljanje zadovoljstvom korisnika (Luksemburg)

1. Što je cilj uprave? Koje su njezini zakonski zadatci?

Budući da cijela procjena ovisi upravo o zadatku javne uprave, identificiranje i opisivanje zadatka treba činiti važan dio analize.

Na primjer, zadatak „Službe za zdravstvenu zaštitu radnika“, službe koja radi u oblasti zaštite radnika, jeste jamčiti tu zaštitu jamstvom zdravstvenog nadzora i sprječavanjem nesreća i profesionalnih oboljenja.

2. Koji su ciljevi procjene (specifične potrebe?)

Kakav je kontekst u kojemu javna uprava funkcionira? Što se točno na kraju želi dobiti iz mjerenja?

Za Službu za zdravstvenu zaštitu radnika, cilj procjene je dobiti iscrpnije informacije o čimbenicima koji stvaraju zadovoljstvo/nezadovoljstvo kod njihovih korisnika, koji su mahom pridružene tvrtke (uposlenici) iz privatnog sektora, kako bi povećali broj pretplata. Stoga će se procjena usredotočiti na pridružene članove.

3. Tko su akteri, korisnici, klijenti?

Svaka uprava ima skupinu različitih aktera. Koje su bitne skupine za danu procjenu?

Ako se uzme primjer uprave koja vrši obuku državnih službenika na središnjoj i lokalnoj razini, ista recimo odluči ograničiti mjerenje u prvom koraku samo na središnje uprave.

4. Koji su različiti parovi usluga/korisnika?

Općenito, uprava nudi različite vrste usluga različitim skupinama korisnika.

Na primjer, kako bi ispunila svoj zadatak, Služba za zdravstvenu zaštitu radnika nudi više usluga: liječnički pregled, obuka iz oblasti sigurnosti, identifikacija rizika....

5. Mapiranje odnosa s korisnicima: kakvi su sadašnji odnosi između dane uprave i njezinih korisnika?

Uprava za obuku je otkrila, vršeći mapiranje odnosa s korisnicima, da za mjerenje učinkovitosti obuke mora uzeti u obzir skupinu korisnika koji nisu bili izravno 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 i koji od njih su doista bitni za potrebe mjerenja.

Za Službu za zdravstvenu zaštitu radnika, na primjer, pridruživanje uposlenika identificirano je kao ključni proces.

7. Segmentiranje korisnika: koje su to različite skupine korisnika?

Budući da se očekivanja razlikuju među različitim skupinama korisnika, postojat će i različite razine zadovoljstva.

Što se tiče uprave za obuku, dijagram je pokazao da je 80% aktivnosti prouzročeno 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 funkcionira u konkurentnom okruženju. No, za one koje to rade, važno je da se zapitaju koji su, u usporedbi s drugim konkurentima, elementi njihovih snaga i slabosti.

Nakon faze preliminarne procjene, uprava odabire odgovarajući alat(e) za mjerenje zadovoljstva svojih korisnika. Globalni pristup navodi korištenje neke mješavine sljedećih alata, kako bi se dobili različiti kutovi gledanja na zadovoljstvo:

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

Primjeri kvalitativnih alata: fokus skupina; testiranje uporabljivosti; konzultacije s uposlenicima; studija ponašanja; tajna kupnja; blog; upravljanje pritužbama.

Nakon toga, uprava će dobiti pomoć kod sljedećih koraka:

- Definiranje kriterija,
- Izrada upitnika,
- Realizacija testova i potvrđivanje
- Odabiranje uzoraka,
- Definiranje periodičnosti,
- Raspodjela proračuna,
- Raspodjela materijalnih i tehničkih resursa,
- Unutarnja i vanjska komunikacija.

2. Korištenje odgovarajućih metoda

Svrha i uporaba istraživanja upravljat će procesom odabira odgovarajućih metoda. Ne postoji nekakva 'najbolja' metoda istraživanja, iako su neke tehnike prikladnije za određene vrste istraživanja od drugih. Kvantitativne metode nekako su prikladnije za okvirne procjene iskustva ili za postavljanje referentnih standarda. Kvalitativne i participativne tehnike prikladnije 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 su ankete, koje naglašavaju kako 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 čimbenika koji mogu utjecati na stavove i mogu se vršiti usporedbe među stavovima različitih korisnika usluga i među stavovima pripadnika određene skupine i šire zajednice.

Kvalitativne metode pružaju jednako vrijedne, ali drukčije vidove informacija o mišljenjima korisnika usluga. One mogu pružiti obilno razumijevanje onoga što stoji iza tih mišljenja, kao i bogate, korisne podatke koji mogu rasvijetliti razloge dane razine zadovoljstva ili nezadovoljstva. Dobre ili loše priče vezane za uslugu koje se ovako prikupe 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 osobito korisne za davanje glasa skupinama korisnika koji mogu biti malobrojni u široj populaciji, ali čiji su stavovi važni za oblikovanje usluga koje zadovoljavaju njihove posebne potrebe.

Možda je najbolje koristiti mješavinu metoda kako bi se dobile informacije koje su dosta široke i dosta duboke. Kombiniranje metoda za istraživanje istoga problema može povećati vrijednost nalaza i ojačati zaključke koji se iz njih mogu izvući, osobito ako su nalazi i rezultati jedne metode potvrđeni rezultatima drugih metoda. Korištenje cijelog raspona metoda također je dobra praksa, jer prepoznaje raznovrsnost među korisnicima usluga, a isto tako nisu sve skupine voljne ili u mogućnosti angažirati se standardnim metodama.

3. Osigurati da su odabrane metode prikladne za određenu svrhu

Možemo se naći u iskušenju pa koristiti 'gotove' istraživačke pakete koji stvaraju standardizirane upitnike, koristiti postojeće ankete koje su osmišljene za ranije poduzeta istraživanja ili koristiti pristupe koje zagovaraju poduzetnici. To je površinski šarm metodologije koja već stoji na raspolaganju. Međutim, one su po definiciji propisane. Gotove ankete koje zagovaraju poduzetnici vjerojatno neće imati naglasak na uporabu, budući da iste nisu napravljene za korištenje u specifičnom, lokalnom kontekstu. Ankete su često osmišljene pružati standardizirane informacije radi komparativnog mjerenja izvedbe i promjena tijekom vremena i možda ih je teško prilagoditi za druge istraživačke pothvate. Na primjer, može biti teško napraviti promjene u upitniku ili u obliku pojedinih pitanja, što bi smanjilo kvalitetu i relevantnost podataka koji se na ovaj način prikupe. Shodno tome, iste 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 konzultacije nastoje ostvariti 'reprezentativnost'. To je često demokratski cilj, koji nastoji uključiti cijeli niz stavova ljudi. Ista ima i statističko značenje. Različite ideje o reprezentativnosti se često pomiješaju i organizacije osjećaju kako loš odaziv potkopava same temelje rezultata istraživanja, ili se previđaju stavovi brojčano malih ili raštrkanih skupina korisnika usluga.

Možda je bitnije osigurati da svi korisnici usluga dobiju prigodu iznijeti svoje stavove kroz cijeli raspon pristupa, nego nastojati ostvariti cilj stroge statističke reprezentativnosti, koji je jako teško postići u praksi, a možda čak nije ni nužan.

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

Središte ovog vodiča je predstaviti pristupe za prikupljanje stavova klijenata ili korisnika usluga u velikoj mjeri na pojedinačnoj osnovi, poduzete u okviru strateškog pristupa pitanjima povratnih informacija od korisnika usluga. Moguće je da se ovo odvija kao dodatak na ili kao dio šire strategije sudjelovanja građana/korisnika. Međutim, često je razlika između ta dva pristupa nejasna. Uz jasno planiranje i svrhu, mnoge metode koje se uobičajeno vežu za sudjelovanje, kao što su javni sastanci, radionice i konferencije, mogu se koristiti za dobivanje povratnih informacija o kvaliteti usluga. Tu zacijelo ima prostora bolje iskoristiti postojeće skupine (bilo da su službene organizacije ili ne) za potrebe istraživanja i konzultacija, kako bi istraživanja i konzultacije bili što sveobuhvatniji. Mnoge metode koje su ovdje iznesene mogu se prilagoditi za korištenje na više ili manje participativan način, ovisno o široj namjeni danog pothvata. Shodno tome, način na koji se provode ti pothvati može doprinijeti ciljevima organizacije glede kvalitete života, obnove i oživljavanja zajednice, te izgradnje kapaciteta.

Postoje valjani razlozi za usvajanje participativnijeg pristupa istraživanju i konzultacijama po pitanju kvalitete usluga. Veće sudjelovanje znači korištenje šireg fonda znanja i raznolikosti iskustava. Time je znatno teže previdjeti neku brojčano manju, ali važnu skupinu ljudi, koji mogu ponuditi vrijedan uvid, opažanja i iskustvo, koje se lako izgubi u ukupnim brojkama.

Korištenjem metoda koje se izravno bave ljudima i koriste svu raznolikost njihovih iskustava kroz suradnju može se požnjati veće razumijevanje različitih perspektiva, potreba i očekivanja. Istraživanja i konzultacije koje imaju veći doprinos/input od samih korisnika usluga vjerojatno će uživati veću vjerodostojnost kod šire skupine korisnika usluga. Na taj način poboljšava se vjerodostojnost i 'participativna reprezentativnost' istraživačkog procesa.

5. Različite metode za stjecanje uvida

Mjerenje zadovoljstva korisnika predstavlja jedan od mogućih metoda i veoma popularan instrument. Međutim, pored anketa mogu se koristiti i druge tehnike koje se bave drugim elementima upravljanja sveukupnim zadovoljstvom i stavljaju naglasak na građane/korisnike kao suplanere, suodlučitelje i koproducente. Druge tehnike koje ističemo su sljedeće:

1. Uposlenici koji imaju kontakt s klijentima
2. Ispitivanja zadovoljstva
3. Mapiranje korisničkog putovanja
4. Testiranje uporabljivosti i analiza internetske stranice
5. Etnografija
6. Konzultacije
7. Službeni i neslužbeni kontakti s predstavničkim tijelima
8. Analiza pritužbi i prijedloga
9. Fokus skupine
10. Građanski/korisnički paneli
11. Građanske povelje
12. Tajna kupnja
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 korisničkih opažanja, koji se često zna previdjeti. Uposlenici u javnom sektoru koji rade u pozivnim centrima, kontaktnim centrima i *walk-in* centrima, kao i uposlenici koji rade s klijentima u bolnicama, školama i policijskim postajama, svakodnevno dolaze u dodir s javnošću. Oni obično imaju dobru predodžbu o tome što je važno njihovim korisnicima, čega bi korisnici željeli imati više, što ih frustrira i što bi promijenili.

Organizacije u javnom i privatnom sektoru koje stavljaju „klijente u središte“ uspostavljaju službene procese kako bi osigurale da se informacije iz kontakta s klijentima – uključujući i pritužbe – vrate natrag u organizaciju. Ovi procesi podržavaju ciklus kontinuiranog unaprjeđenja i prekrajanja usluga oko potreba korisnika. U ovom dijelu ćemo iscrpno opisati metodu upravljanja pritužbama i prijedlozima.

Mnogi pothvati u oblasti istraživanja i konzultacija mogu se provesti od strane već uposlenog osoblja. Uposlenici koji imaju kontakt s klijentima i operativno osoblje mogu biti angažirani u svim fazama procesa istraživanja i konzultacija manje više na isti način kao i sami korisnici usluga. Razlog za takvo što je praktički isti, u smislu korištenja njihovog jedinstvenog znanja i veće vjerodostojnosti i uporabljivosti rezultata. Ne zahtijevaju svi pristupi iscrpno poznavanje istraživačkih tehnika, a postoje i brojne opcije za dodavanje specijalističkih ulaznih podataka/inputs kada je to potrebno.

Važno je da sve organizacije razmotre kako što sustavnije iskoristiti postojeće kontakte između uposlenika i korisnika usluga i povratne informacije od uposlenika. Naravno, stavovi uposlenika su važni i zato što će se od njih očekivati da provedu možebitne 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 kojemu se promatraju njihove percepcije o organizaciji i korisnicima. Takve ankete imaju ista ograničenja i nedostatke kao i sve druge ankete.

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

SLUČAJ: Angažiranje uposlenika u Zatvoru Holloway (UK)

Zatvorenice su obično stizale u HMP Holloway u jako uznemirenom stanju, bilo zbog njihovog uhićenja, korištenja droge ili nekih drugih okolnosti. Mnoge od njih moraju se nositi s različitim problemima, kao što su odvojenost od obitelji, stambeni problemi ili zdravstvene poteškoće, kao i visok rizik samoozljeđivanja.

Postojao je opći konsenzus među zatvorskim uposlenicima da su procedure za upoznavanje sa zatvorskim sustavom i za premještaj za nove zatvorenike neučinkovite: daleko od toga da su pružale korisne informacije, glomazan uvodni paket i niz procedura zapravo su bili kontraproduktivni i stresni, naročito za one s poteškoćama u čitanju odnosno pisanju. U takvim okolnostima informacije o drogama teško će se opaziti, i teško će se na njih djelovati.

Osnovan je projektni tim za pregledavanje komunikacije za prihvrat novih zatvorenika. Obavljeni su razgovori s ključnim uposlenicima, kao i detaljno mapiranje putovanja sa samim zatvorenicima, kako bi se steklo sustavno razumijevanje koje su informacije ključne za proces uvođenja.

Opći zaključak bio je kako je potreban potpuno novi pristup kako bi se ostvarila učinkovitija unutarnja komunikacija sa zatvorenicama. Sve žene su se složile da je razgovor s nekim ono što one preferiraju. Međusobni razgovori također pomažu otkloniti strah i nesigurnost, koji su povezani s prvom noći u zatvoru, i imaju važan pozitivan utjecaj na raspoloženje. Ova saznanja pokazala su se neprocjenjivim u stvaranju jednostavnog informativnog paketa s dijelovima koje su napisale same žene – službene informacije iznesene jednostavnim 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 potencijal u preispitivanju kvalitete 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 konzultacije. To može podrazumijevati sustavniji način evidentiranja, analiziranja i raspravljanja o

kontaktima između uposlenika u radu s klijentima i korisnika usluga, a zatim uključivanje istog u proces odlučivanja. Akcijski pristup istraživanju u službi kvalitete tražio bi angažiranje ne samo korisnika usluga, nego i uposlenika. Možda se čak može govoriti i o pružanju zajedničke obuke. Istraživanje među uposlenicima – osobito kada su isti u mogućnosti iznijeti različite priče o svom radu – može naglasiti bitne incidente ili značajne događaje koji ilustriraju što kod dane usluge dobro funkcionira ili određene poteškoće s kojima se suočavaju. Postoji niz ključnih pitanja glede korištenja povratnih informacija od uposlenika na ovaj način.

Svrha i uporaba povratnih informacija od uposlenika treba se prenijeti uposlenicima. Jasan prikaz njihove uporabe važan je za poticanje ovog procesa.

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

Cijeli raspon pristupa za prikupljanje stavova i iskustava uposlenika se treba koristiti i svi uposlenici trebaju imati mogućnost na neki način sudjelovati i dobiti prigodu potvrditi zaključke.

Možda se može obaviti zajedničko istraživanje, konzultacije i obuka uposlenika i korisnika usluga. Implikacije povratnih informacija za pružanje usluge trebaju se identificirati, prenijeti svim ključnim skupinama i koristiti.

Važno je identificirati moguće potrebe za daljnjim istraživanjem i konzultacijama.

5.2. Ispitivanja zadovoljstva

5.2.1. Kvantitativne metode

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

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

Kvantitativne metode su korisne kada je cilj istraživanja ili konzultacija statistička reprezentativnost i mogućnost generalizacije za veću populaciju. One nude mogućnost prikupljanja stavova o kvaliteti usluga od velikog broja ispitanika, kako bi se usporedili stavovi unutar skupina veće populacije i pratile promjene tijekom vremena. U praksi se iste često kombiniraju s kvalitativnim metodama.

Ankete predstavljaju značajan dio aktivnosti svugdje u javnoj upravi i pomažu pribaviti opažanja korisnika. Podatci iz kvantitativnih anketa često mogu poslužiti kao čvrsti dokazi koji podupiru poslovne promjene. Slučaj iz Slovenije prikazuje pristup mjerenju zadovoljstva korisnika u 58 administrativnih jedinica širom zemlje.

SLUČAJ: Mjerenje zadovoljstva u 58 administrativnih jedinica (Slovenija)

Administrativne jedinice u Sloveniji predstavljaju dio državne uprave i u njima se obavljaju administrativne procedure na lokalnoj razini. Ukupno 58 administrativnih jedinica (AU) pokriva cijeli teritorij 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 kvalitete javne uprave u tom smislu. Mjerenje zadovoljstva njihovih korisnika provodi se na redovitoj – obveznoj godišnjoj – osnovi od 2002. godine.

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

Ministarstvo nadležno za javnu upravu pruža potporu cijelom procesu: upitnik i metodologija razvijeni su na pilot osnovi od strane ministarstva, kao i računalna aplikacija za obradu podataka iz popunjenih upitnika i izradu izvješća za administrativne jedinice.

Mjerenje zadovoljstva korisnika u administrativnim jedinicama usredotočuje se na identifikaciju jazova između očekivane i percipirane kvalitete kada su u pitanju značajke usluge i komponente kvalitete, kako je ovdje prikazano (cijeli upitnik uključen je kao privitak uz ovu publikaciju).

niža					↔	viša					lošije					↔	bolje				
OČEKIVANJA					Komponente kvalitete					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	Prikladna brzina rješavanja stvari					1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5	Isporučka usluga u skladu s obećanjima					1	2	3	4	5							

Ovo je samo dio popisa komponenti kvalitete. Sva ova mjerenja iznesena su usporedo za 58 administrativnih jedinica.

5.2.2. Opća anketa o zadovoljstvu i ispitivanje javnog mišljenja

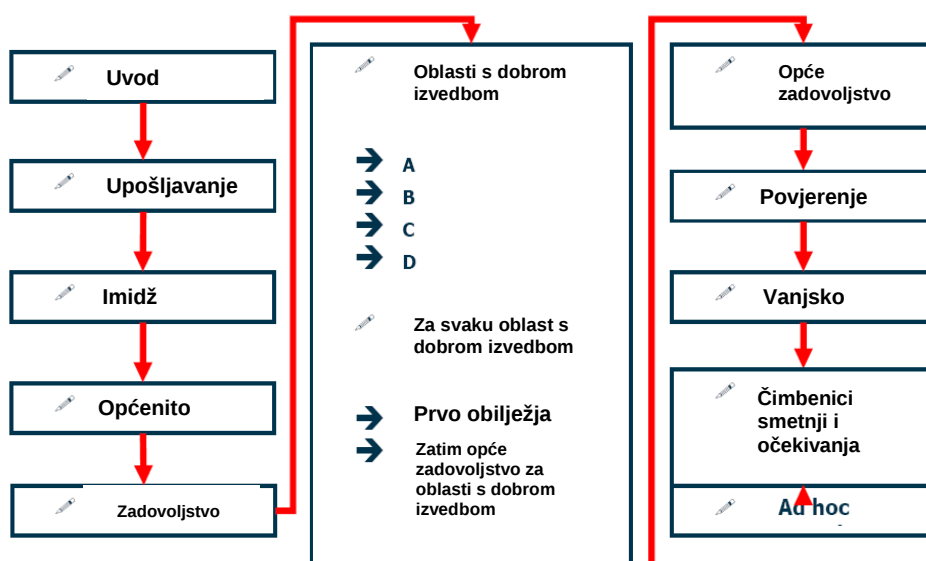
Anketa je sustavno prikupljanje podataka, gdje se koristi upitnik za prikupljanje istih informacija od svakog pojedinačnog korisnika usluge, obično temeljena na uzorku koji se izvadi iz šire populacije, koju mogu činiti svi korisnici usluge ili neka manja podskupina. Opće ankete su korisne za dobivanje šire slike o stavovima korisnika usluga o cijelom nizu pitanja.

Opće ankete zadovoljstva ili ispitivanja javnog mišljenja koje se provode svako tri do pet godina predstavljaju najčešće korištenu metodu za procjenu stavova korisnika usluga. Mjerenje zadovoljstva nosi sa sobom niz konceptualnih i praktičkih poteškoća. Ankete zadovoljstva često se provode kako bi se zadovoljila percipirana regulatorna očekivanja. Iako to ne znači nužno da ti podatci nisu korisni, naglasak je možda manje na osiguravanju da ankete pruže praktične, korisne lokalne informacije, a više na ispunjavanju zahtjeva. Često su ankete pokušaj da se procijeni opće zadovoljstvo, izmjere promjene tijekom vremena, i izgradi ažurirani profil baze klijenata. Obično nije nužno provesti veću godišnju anketu svih korisnika, osim ako ne dođe do značajne 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 napravljen okvir za standardizaciju, koji pomaže organizacijama prigodom sastavljanja upitnika. Uvođenje općeg pristupa upitnicima također je u skladu sa širom strategijom glede ispitivanja stavova građana, poduzeća i organizacija o državnim uslugama općenito. Jednoobrazni upitnik nije instrument tipa 'uzmi ili ostavi'. Upitnik sadrži različite module, a unutar



⁶ Flamanska vlada, 2007, Vodič za razvijanje upitnika o zadovoljstvu korisnika, p. 12

svakog modula postoje različiti mogući izbori. Na taj način svaka organizacija može koristiti pitanja koja odgovaraju njezinom specifičnom radu i usredotočiti se na pojedine aspekte zadovoljstva korisnika. Naravno, uvijek postoji i mogućnost personalizacije pitanja i dodavanja pitanja, što je poželjno činiti slijedeći filozofiju upitnika. Standardizacija očito nije suprotnost prilagodljivosti.

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

Zadovoljstvo se mjeri na tri različite razine: prvo je opće zadovoljstvo uslugom; radi se o sveukupnoj usluzi dane službe. Drugo je zadovoljstvo s oblastima izvedbe (pod-odjelima), npr. komunikacije, informatika, kontakt osobe ... te konačno zadovoljstvo procesima unutar oblasti izvedbe, različiti detaljni aspekti, npr. srdačnost, pristojnost, brzi odaziv. Pitanja o općem zadovoljstvu postavljaju se nakon detaljnih pitanja, kako bi se ispitaniku dao jasan okvir za smještanje usluge i načina pružanja iste.

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 izravno 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 podatci.

Korištenje ispitivača daje više kontrole nad tim tko stvarno odgovara na pitanja. To je bitna stvar kod anketa sa strogim, statistički reprezentativnim uzorcima.

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

Vjerojatno su skuplje od drugih opcija.

Poštanske ili samopopunjavajuće ankete

Manje su pouzdane, trebaju biti kraće od anketa licem u lice i koristiti jednostavna pitanja tipa označavanja kvadratića.

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

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

Postoji veći rizik da će neke skupine biti previše ili premalo zastupljene, kao što su one s jezičnom preprekom ili poteškoćama u pisanju, ili one koje trebaju potporu.

Telefonske ankete

Trebaju biti relativno kratke i prilično izravne.

Neke kategorije ljudi bit će sustavno premalo zastupljene.

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

Internetske ankete

Za sada internetski temeljene ankete ili ankete putem e-maila imaju ograničenu vrijednost u istraživanju korisnika u kontekstu javnih usluga, zato što pristup internetu nije ravnomjerno raspoređen kroz sve dijelove populacije.

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

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

U belgijskom sustavu socijalne sigurnosti središnje 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, bilo izravno ili neizravno.

Pojam zadovoljstva mjeri se kroz cijeli proces prolaska klijenta kroz Nacionalni ured za socijalnu sigurnost. Prva faza koju klijent treba ispuniti tiče se njegove orijentacije. Kada napokon dođe do našeg ureda, klijent stupa u kontakt s prijamnim uredom 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 kvalitete na temelju različitih pitanja: orijentacija klijenta, efektivnost i učinkovitost. Opći stupanj zadovoljstva predstavlja prosjek rezultata tri kriterija kvalitete kroz cijeli proces.

Nacionalni ured za socijalnu sigurnost ima pet vrsta klijenata. Za svaku ciljnu skupinu načinjen je reprezentativni uzorak. Telefonom su pozvani da sudjeluju u anketi. Ako pretpostavljena kvota sudionika (za svaki lingvistički

registar) nije popunjena, uzorak se povećava. Dragovoljni sudionici primili su obrazac elektronske ankete. Glavni dio ankete bio je usredotočen na različite skupine klijenata, što je omogućilo međusobnu usporedbu rezultata. Povrh toga, svaka anketa je popunjena pitanjima koja su usmjerena konkretno za ciljnu skupinu. Pitanja su strukturirana u ispitivanju: za svako pitanje smo provjerili na koju fazu korisničkog procesa i na koji kriterij se kvaliteta odnosi.

5.2.4. Pitanja prije početka ankete

Mjerenje zadovoljstva korisnika putem anketa samo je jedan u nizu različitih instrumenata. Mora se odgovoriti na neka ključna pitanja prije nego što se odluči koji je najbolji način za mjerenje zadovoljstva korisnika i treba li provesti anketu. To su, npr, pitanja:

Što namjeravamo uraditi s prikupljenim informacijama? (Poboljšati proces pružanja usluge neke određene jedinice, usporediti jedinice kako bi postavili referentne standarde, iskoristiti ih za izgradnju imidža javnog sektora itd.)

Što želimo saznati? (Njihovo zadovoljstvo postojećim uslugama uopće, njihove ideje za planiranje novih usluga, njihova mišljenja o nekom određenom dijelu pružanja usluga itd.)

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

Kako uključiti različite aktere? (Uloga menadžmenta i uposlenika u korištenju tih informacija, predanost donositelja odluka, uloga partnerskih organizacija i motivacija korisnika itd.)

Treba li nam novi alat da dobijemo informacije koje želimo? (Je li moguće dobiti ista saznanja korištenjem postojećih informacija, npr. obavljanjem razgovora s uposlenicima koji imaju kontakt s klijentima, analiziranjem medijskog pokrića i slično?)

Što je važnije; usporedba rezultata s drugima ili imati specifične informacije za jedinstvene razvojne ciljeve same organizacije? (Treba razmotriti argumente za i protiv standardiziranih pristupa i pristupa skrojenih po mjeri).

Tko je administrator mjerenja i tko je vlasnik rezultata? (Važno je da administrator ima sva prava nad rezultatima ispitivanja i iste dijeli s relevantnim akterima).

Je li 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).

Je li dotična usluga transparentna? (Kako bi bili u stanju koristiti rezultate mjerenja zadovoljstva korisnika za unaprjeđenja, sadržaj usluge treba biti vidljiv; crne kutije se ne mogu poboljšati).

Vrijedi li uopće obaviti dano mjerenje? (Analiza ulaznih podataka/inputa, krajnjih rezultata i ishoda/outputa i rezultata prije samog mjerenja. Jesu li koristi koje se postignu mjerenjem vrijedne vremena i novca koje se u njega uloži?)

Jedan model s kojim je lako raditi u nastojanju postavljanja pravih pitanja jeste tzv. 5D-metodologija.

D1: (Definition) - definiranje „problema“. Što želimo saznati iz sljedeće studije?

D2: (Design) - planiranje. Kako ćemo osmisliti i planirati koja pitanja postaviti, kako i kome?

D3: (Data collection) - prikupljanje podataka. Kome postavljamo pitanja? Kakav uzorak možemo postići, na koji način, u koje vrijeme i je li to doista skupina koju trebamo ispitivati da bismo dobili vjerodostojne rezultate?

D4: (Data-analysis) - analiza podataka. Što ćemo raditi s prikupljenim podatcima? Na koji način iste treba analizirati? Je li postignuta samo opisna analiza ili bi neke složenije metode ili posebni modeli mogli dovesti do vjerodostojnijih i korisnijih rezultata; ili možemo li iskoristiti već pružene podatke i ponovno ih analizirati iz nove perspektive?

D5: (Documentation) – dokumentacija, odnosno posljedice, komunikacija. Kome odnosno kojim skupinama ćemo prenijeti dobivene rezultate? Za što ćemo koristiti rezultate?

5.3. Mapiranje korisničkog putovanja/analiza procesa

Mapa korisničkog putovanja je način na koji se opisuju iskustva korisnika tijekom njihove interakcije s uslugom ili skupom usluga, kao i emocionalne reakcije koje isti izazivaju – od trenutka kada su se prvi put pozabavili povezanom potrebom pa do dobivanja krajnjeg rezultata od dane usluge.

Kada je u pitanju državni aparat, korisnička putovanja često su složena, uz odvijanje višestrukih interakcija tijekom produženog vremenskog razdoblja. Mapiranje korisničkog putovanja naročito je koristan alat da se pomogne opisati iskustvo korisnika sa serijom usluga, njihov proces razmišljanja i reakcije. To može pomoći osigurati dosljedno dobro iskustvo s uslugom, optimizirajući krajnje rezultate za sve skupine korisnika, povećavajući učinkovitost i osiguravajući da se usluge, koje često izlaze iz okvira organizacije, od samog početka planiraju kako treba.

Sljedeći primjer iz Švedske pokazuje prednosti planiranja procesa i mapiranja korisničkog putovanja, što je rezultiralo jednostavnijim procedurama za korisnika (tvrtke) i većom učinkovitošću u radu nekoliko javnih uprava.

SLUČAJ: Pojednostavljenje i unaprjeđenje procedure za pokretanje tvrtke (Švedska)

Dugo vremena je procedura za pokretanje posla i osnivanje tvrtke važila kao veoma komplicirana procedura, odnosno procedura koju je teško razumjeti. Novi poduzetnik morao se pitati: gdje početi? Što moram uraditi? Kojim redoslijedom to trebam uraditi? Veliki oblak prepun različitih državnih strana i aktera nadvijao se nad novim poduzetnikom, svi sa svojim informacijama, uslugama i savjetima. Pa ipak, to nije davalo potpunu sliku. Nije postojao jasan pregled procedure koju treba slijediti kako bi se pokrenulo poslovno poduzeće. U najgorem slučaju, različiti akteri mogli su dati kontradiktorne informacije, a u mnogim slučajevima neke bitne informacije uopće ne dopru do novog poduzetnika. Problem je što svi ti različiti akteri nisu međusobno surađivali na zadovoljavajući način. Godine 2005. započela je suradnja između agencija na saveznoj razini za administrativne oblasti socijalnog osiguranja, zapošljavanja, poreza, carine, financija i općih usluga za tvrtke, kako bi se pojednostavila i unaprijedila procedura za pokretanje tvrtke i udružile snage.

Strategija za provedbu bila je osnovati zajedničku radnu skupinu i započeti sa stavljanjem naglaska na samu proceduru za pokretanje posla. Strategija je također bila napraviti postupna, veoma konkretna poboljšanja koja bi se mogla korisniku isporučiti dosta brzo, bez dugih ispitivanja i bez velikih i složenih projekata. Također je dio strategije bio mapirati cijeli proces s točke gledišta korisnika i identificirati problematična područja, koja bi se mogla riješiti zajedničkom akcijom i poboljšanjima informacija i usluga.

Prvo su održane neke radionice, na kojima se razgovaralo o idejama za poboljšanja; u isto vrijeme provoden je proces mapiranja aktivnosti, kako bi se utvrdilo kako izgleda procedura za pokretanje posla iz perspektive poduzetnika. To je urađeno obavljanjem iscrpnih razgovora s dvadeset novih poduzetnika. Tako je stvorena kvalitetna procjena slike o tome gdje postoje potrebe za poboljšanjima. S ova dva ulazna podatka/inputa, razmatrane su različite ideje za rješenja i poboljšanja i, korištenjem usvojene strategije, pojedine ideje su odabrane i prioriteti utvrđeni od strane radne skupine i generalnih direktora.

Ključni je element bio izrada opisa procedure za pokretanje tvrtke. Taj opis, koji je napravljen iz perspektive poduzetnika, bio je ne samo napredak sam po sebi, nego i izvor materijala za stvaranje različitih usluga unutar samoga procesa. Dani opis pomaže poduzetniku razumjeti sami proces, a time mu je lakše donositi prave odluke i tražiti informacije i kontakte na efektivniji i učinkovitiji način. Opis također pomaže danim državnim tijelima koordinirati i integrirati svoje usluge s naglaskom na korisnika.

Poboljšanja koja su uvedena pokrivaju mnogo različitih vidova interakcije između poduzetnika i državnih tijela, uključujući i tehničke, pisane i sastanke licem u lice.

Procedura za pokretanje posla raščistila je zbrku za sve nove poduzetnike. Za manje od godinu dana napravljeno je više od 500 000 kontakata na temelju novih informacija i usluga. Pored povećane kvalitete i vrijednosti informacija i usluga u tim kontaktima, obujam se višestruko povećao. Svaki kontakt može imati značajan utjecaj za svaki potencijalni novi posao. Procjene pokazuju kako su korisnici jako zahvalni na danim informacijama i uslugama i da ih vrjednuju kao nešto što za njih doista pravi razliku.

Mapiranje sustava predstavlja način da se sagleda što se doista događa u pružanju javnih usluga, a ne što bi se trebalo događati. To je prvenstveno nastojanje da se sagleda kako se može poboljšati način pružanja usluga, angažirajući sve aktere koji sudjeluju u procesu pružanja usluga, uključujući i same korisnike usluga. Iako je slično mapiranju procesa, gdje nastaju dijagrami tijeka procedura ili faza u pružanju usluga, mapiranje sustava funkcionira pomalo drukčije po tome što uključuje i korisnike usluga. Kada se uoči neko pitanje odnosno problem, kao što je proces raspodjele ili premještanje zbog velikih radova, može se koristiti mapiranje sustava. Ovaj postupak treba se primjenjivati sa skupinom ljudi u kojoj svi imaju određeno iskustvo s danim pitanjem. To bi započelo tako što moderator skupini opiše neku arhetipsku situaciju, temeljenu na tome što bi se trebalo dogoditi u danim okolnostima. Od svih sudionika koji imaju iskustvo s takvim postupkom traži se da daju doprinose sa svojim stvarnim iskustvom o tome što se doista događa u takvim situacijama.

Različite mogućnosti 'mapiraju' se na neki način, možda u vidu dijagrama tijeka ili mrežnog dijagrama. Na ovaj način, stvarnost onoga što se doista događa kada se dane procedure provode postane jasna svim stranama. Prikaže se broj ključnih karika u lancu zadataka ili događaja, s naglašenim pretpostavkama o tome tko će što raditi i kada. Problemi koordinacije i nemogućnost da se nešto obavi u pravo vrijeme u danom procesu otkriva veze među različitim dijelovima sustava. Radeći sa svim stranama unutar sustava, povezanost, komunikacijske veze, kašnjenja i mnoge nesigurnosti koje postoje otkrivaju se svima.

Ovaj proces može potaknuti niz provokativnih pitanja. Sudionici u procesu mogu početi proces preispitivanja zašto se stvari rade onako kako se rade i mogu li se raditi drukčije. Ovakvi pristupi mogu dovesti do istinskih prekretnica u perspektivi i korištenju jezika. Moguće je napraviti pomak s naglaska na 'rješavanje nekog problema' (kao što je smanjenje potrebnog vremena) na stvaranje mogućnosti kako bi to moglo biti pozitivno iskustvo za korisnika usluge. To znači odmah u gledanju na pitanje kao na problem kojeg treba riješiti – gdje se krivica za poteškoće može prebaciti na nekog drugog u sustavu. Umjesto toga, pitanje se može okrenuti naglavačke i naglasak prebaciti na iskustvo korisnika usluge ili iskustvo drugih uposlenika službe. Mapiranje sustava može pomoći da se shvati potreba da organizacije, uposlenici i korisnici usluga rade zajedno kako bi postigli željeni ishod.

5.4. Testiranje uporabljivosti i analiza internetske stranice

Testiranje uporabljivosti treba uvijek primijeniti kada se planiraju i osmišljavaju nove usluge, osobito kada je u pitanju internetsko okruženje. To je sredstvo kojim se mjeri koliko dobro ljudi mogu koristiti nešto (kao što je internetska stranica, računalno sučelje, dokument ili sprava) za svrhu za koju je isto namijenjeno. Za vrijeme testiranja uporabljivosti cilj je promatrati ljude koji koriste dani proizvod u situaciji koja je što realističnija. To znači da se korisnici nastoje snaći u danom sustavu i nizu procesa i rješavaju zadatke u kontroliranom okruženju. To može pribaviti korisne informacije o vjerojatnim reakcijama korisnika na uslugu i praktične ideje za unaprjeđenje usluge, kao što je prikazano u latvijskom slučaju Gradskog vijeća Jekabpilsa.

SLUČAJ: Provedba i održavanje e-usluga u Gradskom vijeću Jekabpilsa (Latvija)

Jekabpils spada među osam najvećih gradova u Latviji, čije stanovništvo broji 26.100 ljudi. Jasno je da korištenje elektronskih usluga čini upravljački sustav manje složenim, doprinosi boljoj i učinkovitijoj komunikaciji, dok se eliminira 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 općinu omogućilo je ne samo bavljenje problemima kapaciteta i učinkovitosti, nego i veće građansko sudjelovanje i transparentnost u odlučivanju. Sljedeći korak nakon provedbe e-usluga bio je osigurati njihovu uporabljivost kroz analizu korištenja internetske stranice i prikupljanje mišljenja građana.

Nakon uspješne provedbe e-usluga, sustava za razmjenu dokumenata, portala i agencije tipa „sve na jednom mjestu“, gradsko vijeće, uz potporu ministra za pitanja elektronske uprave i EU, moralo je pratiti i procijeniti uspjeh danih 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 često i, na primjer, trebalo je obaviti nužnu 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. Na primjer, podatci o različitim kanalima koji se koriste za pristup općini omogućuje procjenu rezultata projekta, odnosno uštedu papira koja se također može primijetiti u Jekabpilsu.

Unaprijeđeni su različiti dijelovi internetske stranice www.jekabpils.lv, u skladu s potrebama posjetitelja, uključujući i dodatne informacije, opciju da se stavi komentar, dodatne poveznice kako bi se olakšala navigacija kroz stranicu.

Temeljem dane internetske stranice, nova skupina mladih voditelja počela je razvijati vlastiti odjel, omogućujući time svojevrsnu „decentralizaciju“ upravljanja internetskom stranicom.

Sve ove novine provode se na temelju anketa izravno na internetskoj stranici, kao i pojedinačnih pisama, prijedloga i pritužbi od građana.

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

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

koji su izrazi u pretraživanju najpopularniji,
kako i odakle korisnici pristupaju internetskoj stranici,
trenutci u putovanju kada korisnici odlaze,

koje oblasti i stranice su najčešće posjećivane,
koliko vremena provode korisnici pregledavajući stranice.

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

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

Očekivanja glede usluga od javnog sektora povećavaju se istim tempom kojim se informacijska tehnologija razvija i širi. Cilj je pojednostaviti život građanima i tvrtkama. Javni sektor mora nuditi prikladne i učinkovite usluge. Kako bi to postigla, država sve više koristi IKT alate. Kako bi jamčila kvalitetu tih alata za građane/korisnike, razvijene su Nacionalne smjernice za internetske stranice u javnom sektoru Švedske.

Ove smjernice pomažu švedskim tijelima vlasti koristiti internet kao kanal kojim svoje zadatke i procese mogu učiniti učinkovitijima. Poštivanje ovih smjernica osigurava da tijela vlasti rade u skladu sa zahtjevima koji postoje u javnom sektoru i povećaju povrat ulaganja u internetske usluge građanima i tvrtkama tako što ciljne skupine korisnika imaju mogućnost i volju koristiti internetske usluge.

Svrha Nacionalnih smjernica za internetske stranice u javnom sektoru Švedske je pružiti potporu javnim upravama u razvoju i izradi internetskih stranica, koje omogućuju jednaku mogućnost korištenja svim građanima i tvrtkama. Njihovi glavni ciljevi su sljedeći:

- Sve internetske stranice u javnom sektoru Švedske trebaju poštivati nacionalne i međunarodne propise i ciljeve glede pristupa internetu.
- Sve državne agencije u Švedskoj trebaju razvijati sustave uz pristup usmjeren ka korisniku.
- Kroz povećanu uporabljivost, poboljšati učinkovitost, efektivnost i zadovoljstvo korisnika internetskom uslugom javnog sektora.

Ove smjernice daju organizacijama u javnom sektoru praktične savjete i primjere o tome kako nabaviti, stvoriti i procijeniti internetske stranice, kako bi poboljšali pristupačnost, uporabljivost, pretraživanje, te poštivali međunarodne standarde i ciljeve EU. Opći cilj koji se želi postići ovim smjernicama je javni sektor usmjeriti da radi na način usmjeren ka korisniku, odnosno da analiziraju potrebe korisnika, razvijaju prototipove i redovito 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 90% uposlenika izjavili su da su svjesni smjernica, a otprilike 80% njih je izjavilo da aktivno koriste smjernice. Procjena je provedena u veljači 2007. godine. Internetske stranice organizacija u javnom sektoru Švedske redovito se testiraju glede osnovne pristupačnosti u skladu s internetskim standardima te 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. Konzultacije

Obavljanje konzultacija može biti koristan način kako saslušati širok raspon aktera. Inkluzivni pristup trebao bi uključiti konzultiranje 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/outputa dane državne službe. Konzultacije pokrivaju raznovrsne tehnike, od relativno usmjerenih i izravnih konzultacija s ključnim interesnim skupinama i korisnicima do tradicionalnijih vrsta konzultacija u pisanom obliku. Iste mogu pružiti uvid koji je inače teško dobiti, kao što su različite kulturne perspektive, skriveni troškovi i rizici, potencijalni dobitnici i gubitnici, te čimbenici koji oblikuju sukobljene stavove o određenim inicijativama. Iste mogu ojačati legitimnost konačnih odluka. Mogu povećati odaziv građana i izgraditi povjerenje zajednica ili aktera koji se bave specifičnim pitanjima. Slučaj iz Latvije pokazuje opsežne konzultacije s NVO-ima u procesu odlučivanja.

SLUČAJ: Poticanje sudjelovanja NVO-a u odlukama vezanim za izradu politika (Latvija)

U 2000. godini analiza postojeće situacije pokazala je da postoji nedostatak koordinacije u samom središtu vlade. Nacrti odluka dolaze na sastanke vlade bez ikakvih prethodnih konzultacija s društvenim partnerima i NVO-ima. Konzultacije su nedovoljne čak i među samim resornim ministarstvima. Nacrti dokumenata nisu dostupni javnosti, ne

postoje procedure koje definiraju uvjete za sudjelovanje NVO-a u izradi javnih politika i novih propisa. Konzultacije se provode od strane linijskih ministarstava na decentraliziran način, prepušteno na volju ministarstava da to urade.

Ključni pravci u provedbi reforme bili su:

- Definiranje **zakonskog okvira** i inkorporiranje ideja u dokumente o planiranju politika, na primjer: Pravilnik Kabineta ministara (14. ožujka 2012. godine) uspostavio je sustav za dokumente o planiranju politika, učinak za procjenu utjecaja i procedure za konzultacije uz sudjelovanje NVO-a.

- **Institucionalne promjene.** Nova institucija – uveden je tjedni sastanak državnih tajnika (viših državnih službenika u upravi Latvije) i definirana prava udruga NVO-a na sudjelovanje na tom sastanku. Svi nacrti koje pripreme linijska ministarstva objave se na ovom sastanku, a u tom trenutku počinje i vrijeme za konzultacije.

- **Informiranje i obuka.** Provedba je podržana različitim redovitim i posebno osmišljenim obukama (kako za državne službenike tako i za NVO-e), redovitim seminarima, konferencijama i publikacijama o pitanjima koja su vezana za pojedine pravce reforme.

Memorandum je potpisan dana 15. lipnja 2005. godine od strane predsjednika vlade i predstavnika 57 NVO-a. Procjeniteljske ankete pokazuju kako se sudjelovanje u izradi politike i odlučivanju značajno poboljšalo tijekom razdoblja provođenja reforme. U prosjeku bude 7-8 slučajeva godišnje u kojima NVO-i sudjeluju na sastancima Vlade, kako bi iznijeli svoje mišljenje o novim inicijativama. Ovaj broj pokazuje da se glavna neslaganja rješavaju u preliminarnim fazama konzultacija, dok su odluke vlade bolje pripremljene i usuglašene.

Konzultacije su moćan alat ako se dobro koriste. To podrazumijeva da se faza konzultacija koristi kao sastavni dio procesa planiranja usluga, a ne kao nekakav 'dodatak' radi pregleda potpuno razrađenog prijedloga. Konzultacije trebaju biti što je moguće inkluzivnije, osiguravajući da sve različite skupine na koje će dano pitanje utjecati budu aktivno angažirane, istovremeno vodeći računa o mogućoj političkoj osjetljivosti glede vanjskih organizacija. Također je važno jasno objasniti korisnicima kako će se njihovi pogledi uzeti u obzir, kako bi se izbjeglo poticanje prevelikih očekivanja od istih. Slučaj carine u Švedskoj, gdje su uzeta u obzir očekivanja operatera glede isporuke usluga, čak i rad s njima kao koproducentima u carinskom lancu, predstavljen je u 3. dijelu.

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

Sve je veća uporaba IKT-a u javnom sektoru. Većina inicijativa glede IKT-a odnose se na poboljšanje pružanja usluga. Tu je donekle i uporaba IKT-a kako bi se potaklo sudjelovanje te ograničena uporaba u svrhu prikupljanja povratnih informacija od korisnika usluga. Organizacije su, na primjer, omogućile korisnicima usluga pristup putem interneta s računala kako bi mogli koristiti e-mail, internetske stranice, forume za raspravu, oglasne ploče, *chat* pričaoalice i druge aktivnosti na internetu. Iako će se ova situacija vjerojatno razvijati tijekom vremena, efektivno i uspješno korištenje IKT-a za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga teško da će biti tako jednostavan zadatak.

SLUČAJ: Korištenje internetskog-bloga u Europskoj komisiji

Europska komisija koristi internet još od rane faze. Internetska stranica EUROPA pokrenut je u veljači 1995. godine i brzo je postao glavna referentna točka za informacije o EU, te o njezinim aktivnostima i politikama. U 2001. godini Komisija je usvojila Komunikaciju EUROPA II., koja je internetu dala središnje mjesto u komunikacijskim aktivnostima u sklopu programa e-Komisija (*e-Commission*). Nedavno je Generalna uprava za komunikaciju pokrenula novi strateški pristup „komunikacija o Europi putem interneta – angažiranje građana“.

Uz razne druge inicijative, blogovi i YouTube inicijative povjerenika komisije predstavljaju izvanrednu inicijativu. Jedan od njih je i blog gđe. Margot Wallström (<http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/>), potpredsjednice Europske komisije za institucionalne odnose i komunikaciju. To je objavljeno kako bi se poboljšao način na koji komuniciramo 'Europu' građanima. Gđa. Wallström je bila prvi povjerenik s blogom; blog je bio prvi forum za raspravu koji se odvijao na 23 jezika, a Komisija je bila prva institucija koja se pojavila na YouTubeu. U narednim tjednima i mjesecima na blogu je izbrojano 1,5 milijuna posjeta, u forumu za raspravu 1,5 milijuna posjeta, kao i tisuće postova i 9 milijuna videa koji su pregledani na YouTube-u. Veliki broj postavljenih komentara predstavlja očiti pokazatelj kako građani nisu ravnodušni na politike koje provodi Komisija i kako očekuju od Komisije da njihovo mišljenje uzme u obzir. Ovo Komisiji daje korisne informacije o razini zadovoljstva građana glede politika Komisije i pokazatelje o očekivanjima građana.

Iako pristup internetu može biti ograničen, IKT otvara prostor za dopiranje do skupina do kojih je teško doći, na primjer uporaba sms poruka s mladima. Uz dopuštenje, ovo bi moglo biti korisno kao podsjetnik da se ode na sastanak ili odgovori na poštansku anketu, ali nije izgledno hoće li biti odgovarajući medij za prikupljanje korisničkih stavova samo po sebi. Možda ima mjesta da se IKT koristi kao način za raspodjelu 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 podatci pravilno koristili,

potreban je rigorozan administrativni sustav, kako bi se osiguralo da višestruki *online* odgovori od strane iste osobe budu otkriveni i da *online* odgovori i odgovori u papirnom obliku ne budu duplo uračunati. Zamor istraživanjima koji vodi do slabog odaziva na ispitivanja zadovoljstva u papirnom obliku i na druge tehnike prikupljanja podataka vjerojatno neće samo tako nestati s pokušajima prikupljanja podataka *online*. Mnoge poteškoće koje leže u osnovi istraživanja na temelju upitnika, kao što je korištenje strukturiranih pitanja i nemogućnost kontroliranja tko stvarno popunjava upitnik, nisu riješena uporabom IKT-a. Neki korisnici usluga, naročito oni s malo iskustva u korištenju računala, mogu smatrati kako je odgovaranje na *online* upitnik teško, ili da zahtijeva puno vremena, ili mogu biti zabrinuti zbog zaštite podataka i povjerljivosti. Neki ljudi jednostavno možda ne preferiraju uopće koristiti IKT. *Online* ankete su primamljive zbog administrativne pogodnosti, ali teško je kontrolirati odabir uzorka i vjerojatno će se jako ograničeno koristiti sa slučajnim uzorcima. Neke kvalitativne tehnike, kao što su opsežni intervjui i fokus skupine, ne mogu se lako administrirati na ovaj način. Vjerojatno je dobro da organizacija ima informacije o pristupu internetu i e-mailu među svojim korisnicima usluga, i da pita za njihove stavove oko korištenja istih za pružanje usluga, i za prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga.

5.7. Građanski/korisnički paneli

Panel je u biti skupina građana/korisnika ili korisnika usluga koji su pristali biti dio skupine ljudi iz koje se vrši odabir uzoraka za sudjelovanje u povremenim istraživačkim i konzultacijskim pothvatima. Ponekad se nazivaju i korisničkim skupinama. Različite metode mogu se koristiti za prikupljanje podataka od panela. Na primjer, paneli se mogu koristiti kao temelj za uzimanje uzoraka za ankete, kao izvor ljudi za novačenje u fokus skupine ili za druge kvalitativne pristupe. Panele valja aktivno pratiti i osvježavati, kako bi se održala željena razina 'reprezentativnosti', a ni oni nisu imuni na sve uobičajene probleme zamora istraživanjima, koji se očituju kod drugih pristupa. Njemački slučaj Općine Solingen opisuje sudjelovanje na političkoj razini stanovnika stranog podrijetla.

SLUČAJ: Međukulturno sudjelovanje u Općini Solingen (Njemačka)

Solingen je grad koji je neovisan od uprave distrikta, ima otprilike 163.000 stanovnika i smješten je u regiji „Bergisches Land“ savezne države North Rhine-Westphalia. Dugo vremena gospodarstvo je pokretala industrija noževa; iza koje su slijedile metalna industrija i industrija sintetičke prerade. Ljudi koji imaju podrijetlo iz više od 140 zemalja i najrazličitijih kultura žive u Solingenu. Danas postotak stranih stanovnika iznosi otprilike 14 posto. No, postotak stranog stanovništva koji žive u Solingenu je daleko veći: uzimajući u obzir i doseljenike i aklimatizirane građane, ova stopa prelazi 20 posto. Preko 40 posto stanovništva koji su mlađi od tri godine imaju neke korijene u migraciji.

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

Poduzete su različite inicijative: jedna od njih je i uvođenje „Imigracijsko-integracijskog vijeća“. Umjesto uobičajenog savjetodavnog vijeća za pitanja stranaca, Solingen je sastavio „Imigracijsko-integracijsko vijeće“, za koje je odobrenje dalo Ministarstvo unutarnjih poslova, na zahtjev grada Solingena.

Deset predstavnika iz postotka stranaca u Solingenu, koji su javno izabrani, razmatraju i odlučuju 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 imigrantskih samoorganizacija, stranih društava, skupina koje se bave pitanjima razvoja politike i inicijativa za izbjeglice. Njegov je cilj osigurati kvalificirano političko sudjelovanje imigranata u Solingenu, u vidu bliskog ispreplitanja predstavnika imigranata i članova vijeća.

Sve u svemu, vidimo da se mnoštvo različitih stvari razvija i usklađuje u ovoj općini. To dovodi do zaključka da je cijela ova stvar više od pukog zbroja svojih pojedinačnih dijelova. Te se mjere međusobno nadopunjuju i dovode do stvaranja ozračja međusobnog prihvaćanja i uvažavanja ljudi koji u njima sudjeluju.

Uspostavljanje panela pogodan je i vidljiv način novačenja ljudi koji su voljni dati povratne informacije o svojim iskustvima s uslugama. Kao što je slučaj sa svim uzorcima, ključno je pitanje odlučiti koliko je bitna stroga statistička reprezentativnost, obzirom na namjenu za koju se panel koristi. Kako bi bio statistički reprezentativan, panel treba odabrati na isti način kao i uzorke za opće ankete. Temeljenje panela na neslučajnom uzorku može biti prihvatljivo s obzirom na njegovu namjenu i način na koji će se podatci koristiti. U praksi se često paneli temelje na samoodabiru; dragovoljci se novače kroz ciljanu poštu i reklame. Isto tako 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 sudjelovati, a s vremenom se mogu prilagoditi i znati više od populacije koju bi trebali 'predstavljati'.

Gubitak članova panela tijekom vremena znači da se panel treba stalno osvježavati. Može biti teško novačiti članove iz nižih društveno-ekonomskih skupina, etničkih manjina i mladih. Trendovi opadanja stopa odaziva tijekom vremena mogu pojačati zasićenost istraživanjem ili razočaranost među članovima panela. Paneli zahtijevaju aktivno upravljanje; sastav panela treba redovito provjeravati i novačiti nove članove. Unatoč njihovoj pogodnosti, paneli možda nisu najbolji način traženja povratne informacije od određenih skupina koje mogu biti izostavljene tradicionalnim metodama angažiranja. Istraživanje koje se usredotočuje na stavove pojedinih skupina, kao što su mladi, etnički manjinske zajednice i ljudi s poteškoćama može zahtijevati zasebno, ciljano novačenje kako bi se osigurao dovoljan broj i sudjelovanje ovih ključnih skupina. Novačenje putem različitih skupina unutar zajednice i dragovoljaca, ili uzimanjem lančanog uzorka vjerojatno bi omogućilo bolje povratne informacije. Kao što je slučaj i s drugim pristupima, paneli trebaju biti dio šire strategije istraživanja i konzultacija, a ne da se smatraju odgovorom na sve zahtjeve glede konzultacija.

5.8. Skupni intervjui i fokus skupine

Opsežni kvalitativni intervjui mogu se provoditi i sa skupinama, ne samo s pojedincima. Neke skupine već postoje i one se mogu koristiti za potrebe kvalitativnog istraživanja i konzultacija. Organizacije mogu još bolje iskoristiti postojeće skupine za potrebe konkretnih istraživanja i konzultacija; dok se druge skupine mogu posebno osnovati za potrebe danog istraživanja.

Ovisno o svrsi danog istraživanja i konzultacija, organizacija može dosta konkretno definirati predmet istraživanja i povezane teme. U drugim slučajevima, predmet istraživanja i teme mnogo su otvoreniji i prilagodljiviji, kako bi omogućili organizaciji prilagoditi pitanja kao reakciju na pitanja koja postave sami korisnici usluga. Tehnika fokus skupine uporabljena je u Francuskoj kako bi se preispitali standardi Povelje Marianne i njezinih standarda.

SLUČAJ: Poboljšanje uslužnih standarda Marianne kroz fokus skupine (Francuska)

Na zahtjev Generalne uprave za modernizaciju države (DGME), provedene su fokus skupine u sklopu nacionalne studije, s ciljem potvrđivanja sadržaja uslužnih standarda Marianne i procjene važnosti 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 pojedinačnih razgovora:

- Dva sastanka od po četiri sata održana su s korisnicima usluga danih uprava. Njima je upravljao moderator koji je naviknut na tehnike fokus skupina, a posebno obučen za referentni okvir uslužnih standarda Marianne.

- Skupina radnika i uposlenika, koji su navikli baviti se administrativnim pitanjima kod kuće i koji su imali više kontakata s upravama tijekom protekle godine.

- Skupina administrativnih uposlenika, srednjeg menadžmenta i višeg menadžmenta, koji su navikli baviti se administrativnim stvarima kod kuće i koji su imali više kontakata s upravama tijekom protekle godine.

- Nekih 20-ak telefonskih razgovora od sat i pol s državnim uposlenicima koji su zaduženi za prijam u svojoj upravi.

Rezultati fokus skupina bili su sljedeći:

1. Korisnici

Korisnici su iznijeli relativno mješovite percepcije o uslužnim standardima Marianne. No, u početku su dosta skloni danim standardima, cijeneći svijest koja se očituje kroz ovaj program i volju da se situacija poboljša.

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

Srednje i više kategorije su zadovoljnije i žele biti optimistični. Ove standarde prihvaćaju 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 načelo koje stoji iza uslužnih standarda Marianne, koje smatraju poboljšanjem usluge koja se pruža korisnicima i okruženja u kojemu se isti dočekuju u javnim upravama.

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

Međutim, kao što je slučaj i s korisnicima, pitaju se je li mehanizam doista učinkovit, naročito stoga što ne postoje nikakvi poticaji ili sankcije. Nadalje, izražavaju zabrinutost zbog metode koja se koristi, bojeći se da ovakva deklaracija može dovesti do naglašene kontrole; nadzora koji nastoji povećati produktivnosti službenika vođen čistom ekonomskom logikom ili čak uključiti neki vid odabira među službenicima.

3. Učinci ovog rendgenskog pregleda deklaracije Marianne

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

- Obećanja standarda su prerađena; nekima je dana veća razina standarda (npr. rok za odgovaranje na poštu smanjen je s mjesec dana na 15 dana, reagirajući na zahtjev korisnika)
- Veća važnost je dana slušanju i udovoljavanju korisnicima.

Kako bi se povećao njihov utjecaj, odlučeno je sljedeće:

- Da se bolje prenese namjera, osnovno načelo uslužnih standarda i njihova želja da se poboljšaju odnosi između korisnika i uprave, koji se čine mnogo izražajnijim od sadržaja obveza u njima.
- Da se prijam ne promatra kao zaseban entitet, odvojen od usluge koja se pruža, nego da se objasni kako je unaprjeđenje prijama vidljivi dio, rezultat ukupnog poboljšanja prema gore.

Kada su u pitanju uposlenici, odlučeno je sljedeće:

- Da se iskoriste uslužni standardi da se unutar razvije uloga uposlenika koji imaju kontakt s klijentima. To može biti motivator za njihovo lakše usvajanje i provedbu.
- Da se više uključi i hijerarhija, a naročito srednji menadžment, tako da program doista dobije potporu na lokalnoj razini.

Na kraju, zaključak

Ovaj proces koji povezuje korisnike i uposlenike omogućio je identificiranje primjenjivih načina za unaprjeđenje pružanih usluga. Stoga se ovaj korak u upravljanju zadovoljstvom korisnika registrira kao trajni korak, koji počiva na svim mehanizmima slušanja, a osobito suradnje s korisnicima i njihovog uključivanja.

Fokus skupina je iscrpni razgovor s malom skupinom ljudi (možda 6-10), koji su okupljeni posebno u svrhu raspravljanja o određenoj temi. Članovi skupine posebno su odabrani i pozvani od strane organizacije na temelju toga što imaju neko određeno iskustvo ili znanje o danoj temi. U fokus skupini naglasak se stavlja osigurati da sve strane dobiju prigodu doprinijeti raspravi.

Skupni intervju češće se provodi s već postojećim skupinama i dogovara se tako da se uklopi u uobičajeno okruženje sastanaka skupine. Vjerojatno se odvija na otvoreniiji i prilagodljiviji način od fokus skupine, a to ima prednost što će tema biti bolje prihvaćena, jer se može bolje oblikovati iznesenim opaskama članova skupine. U skupnom intervjuu, iako organizacija i ovdje želi osigurati da svi članovi skupine imaju priliku izjasniti se, istraživač ima više slobode baviti se nekom bitnom ili zanimljivom temom s jednim ili dva člana skupine.

Skupni intervjui i fokus skupine osobito su korisni za istraživanje stavova brojčano malih skupina, čiji stavovi mogu biti premalo zastupljeni u općim anketama, kao što su etnički manjinske zajednice ili mladež. Ovi pristupi mogu se koristiti kako bi se poboljšala kvaliteta drugih istraživačkih pristupa, na primjer, pomoći da se razviju anketni upitnici, ili se mogu koristiti za prikupljanje detaljnijih informacija o pojedinim aspektima koji su isplivali tijekom ankete kao važni.

No, iscrpni skupni intervjui možda nisu najprikladnija metoda ako su pitanja koja su predmet istraživanja osjetljiva i nepodobna za skupnu raspravu, ako sazivanje fokus skupine predstavlja praktičke poteškoće ili ako ne postoje odgovarajuće postojeće skupine. U takvim okolnostima pojedinačni iscrpni intervjui vjerojatno bi bili korisniji.

5.9. Tajna kupnja

Tajna kupnja je korištenje pojedinaca koji su obučeni promatrati, iskusiti i mjeriti svakoake procese pružanja usluga korisniku, koji se predstavljaju kao korisnici usluga ili klijenti i izvještavaju o svojim iskustvima na iscrpan i objektivan način. Ova procedura može se koristiti putem telefona, u situacijama licem u lice, ili putem e-maila. Ideja je provjeriti stvarno iskustvo korisnika s danom uslugom. To se može koristiti kao samostalni pothvat, da se ispita neka stvar koja je identificirana kroz druge metode, kao što je ispitivanje zadovoljstva, ili nakon analize nedavnih pritužbi. Tajna kupnja putem telefona može biti prikladna za pokrivanje velike i raštrkane populacije. Možda ima mjesta da se ovakav pristup uspostavi na kontinuiranoj osnovi, kako bi se dobile redovitije povratne informacije. Ova tehnika uključuje odlučivanje o prikladnim scenarijima – tipične situacije ili problemi koje korisnici usluga mogu iznijeti; a ne 'često postavljana pitanja'. Ukupna kvaliteta i valjanost procesa tajne kupnje ovisi o planiranju i izvršenju scenarija koji se koriste za testiranje pružanja usluge. Iskustva pokazuju kako ovaj pristup ne treba biti previše ambiciozan. Planirani, ali jednostavni pristupi su vjerojatno najučinkovitiji. Ovaj pristup postavlja niz pitanja vezanih za etičnost istraživačke prakse. Važno je da uposlenici, i druge odgovarajuće strane kao što su sindikati, znaju da se planira tajna kupnja. Ne treba im reći kada točno i gdje će se ista dogoditi, jer bi to moglo obezvrijediti cijeli proces. Kao što je slučaj i s korištenjem pritužbi kao povratnih informacija, kritičko pitanje je 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 treba dati

povratne informacije uposlenicima o nalazima i namjeravanim daljnjim akcijama temeljenim na korištenju ove tehnike.

Scenariji koji se koriste u pothvatima tajne kupnje trebaju biti:

Relevantni: osmišljeni da testiraju specifičnu uslugu za koju su potrebni podatci?

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 pothvat.

Praktični: jednostavni, kratki i odgovarajući? Složeni ili nerealistični scenariji mogu ugroziti kvalitetu podataka i pothvata, a predstavljat će nepotreban gubitak vremena za uposlenike.

Sigurni: bez rizika za osobnu sigurnost samih tajnih kupaca?

Objektivni: s naglaskom na činjenične informacije? Bilježenje onoga što se dogodilo, a ne onoga što kupac misli o tome, kako bi se postigla dosljednost 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, na primjer.

Tehnika tajne kupnje korištena je u Gradskoj vijećnici Varšave, kako bi se osigurala najbolja kvaliteta pružanja usluga.

SLUČAJ: Gradska vijećnica Varšave. Tajna kupnja radi procjene kvalitete pružanja usluga (Poljska)

Gradska vijećnica Varšave vrši redovito praćenje kvalitete pružanja usluga. Jedna od metoda koje koriste je *tajna kupnja*. Ova metoda koristi se u Gradskoj vijećnici Varšave od početka 2004. godine.

Najčešći građanski zahtjevi odabiru se kako bi se napravili scenariji za postupak tajne kupnje, odnosno izdavanje osobnih iskaznica ili vozačkih dozvola, registracija vozila, registracija novih poduzeća itd. Ponekad se izabere neki jako sofisticiran slučaj kako bi se provjerilo kako se uposlenik nosi s nestandardnom ili novom situacijom. Takvi slučajevi odvojeno se analiziraju.

Postupak *tajne kupnje* provodi se u suradnji s istraživačkim tvrtkama, koje imaju iskustva s tom vrstom metodologije. Tvrtka je odgovorna za odabir glumaca-istraživača koji će igrati ulogu klijenata i odraditi scenarije u Gradskoj vijećnici. Scenariji, tzv. „životi klijenata“, u detalje opisuju kontekst provjeravane usluge i profil klijenta – na primjer, mlada žena od 18 godina traži svoju prvu osobnu iskaznicu; ili čovjek od 34 godine, stručnjak za informatiku, namjerava pokrenuti vlastiti posao iz oblasti IT-a. Nakon analize scenarija, tvrtka predlaže ljude koji su najprimjereniji igrati 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 svatko osjeća ugodno sa svojim novim „životom klijenta“.

Ovo je ključna faza pripreme. Bilo kakve pogreške mogu utjecati na rezultat istraživanja ili ga čak potpuno pokvariti.

Uopćeni 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 unaprjeđenja koji proizlaze iz navedenih oblasti za poboljšanje sudjeluju u *Natjecanju za najbolji ured za pružanje usluga stanovništvu* (vidi slučaj u petom poglavlju).

Tajna kupnja: kontrolni popis

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

Veličina i odabir uzorka trebaju biti prikladni za potrebnu vrstu analize i trebaju odražavati uobičajeni uzorak upita u cijeloj službi.

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

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

Podatke treba iznositi samo na skupnoj razini i zaštititi anonimnost uposlenika.

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

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

Implikacije danog istraživanja za pružanje usluga treba identificirati.

5.10. Građanske/potrošačke povelje ⁷

Građanska povelja je jednostrana deklaracija neke službe u javnom sektoru, kojom se dana služba, u okviru zadataka koji su joj propisani zakonima i propisima, obvezuje na određene standarde za svoje

⁷ Ovaj dio temeljen je na radu „Smjernice za građanske povelje“, koji je obavila Nizozemska u kontekstu IPSPG-a.

usluge i naknadnu objavu tih standarda. To omogućuje pripadnicima šire javnosti obratiti se danoj službi što je moguće izravnije. Bit građanske povelje je obećanje očekivane kvalitete usluga. Sama bit je oblikovana s 3 C (engl. *client-oriented standards, communication, commitment*):

Standardi okrenuti klijentu

Komunikacija

Predanost

SLUČAJ: Inicijativa Povelja o kvaliteti usluga (Malta)

Godine 1999. javna služba Malte pokrenula je inicijativu Povelja o kvaliteti usluga. Prema toj inicijativi, koja spada u nadležnost Jedinice za potporu poveljama pri Uredu predsjednika vlade, državnog ministarstva i uredi počeli su pokretati povelje u kojima se obvezuju da će ispunjavati specifične standarde pružanja usluga u svom radu s pripadnicima šire javnosti ili drugim vladinim organizacijama. U sklopu priprema za pokretanje svojih povelja, dotična ministarstva i uredi proveli su proces konzultacija kako s uposlenicima, tako i s korisnicima usluga, te su uveli promjene u svoje poslovne procese kako bi poboljšali kvalitetu usluga.

Uloga Jedinice za potporu poveljama je upravljati inicijativom za Povelje o kvaliteti usluge i pomagati državnim službama koje pružaju usluge bilo građanima ili drugim vladinim organizacijama izraditi Povelje o kvaliteti usluga. Jedinica za potporu poveljama također je odgovorna za održavanje veze s različitim državnim službama kako bi upravljala stvaranjem i održavanjem pojedinačnih povelja.



Quality Service
Charter

Kako bi pružila dodatnu potporu vladinim organizacijama, pripremljen je praktični vodič (Priručnik za povelje o kvaliteti usluga). Ovaj priručnik objašnjava što je povelja i što treba biti uključeno u dokument povelje. Isti također vodi organizacije kroz korake koje treba proći kada se izrađuje i održava povelja. Primjeri su uzeti iz drugih službi koje su već pokrenule svoje povelje. Ovaj praktični vodič može se naći na www.servicecharters.gov.mt. Na istoj internetskoj stranici je 59 službi/odjela iz različitih oblasti i područja objavilo pune tekstove svojih Povelja o uslugama.

Radikalna ideja koja stoji iza građanske povelje je da se daju prava klijentima javnih usluga. Ova prava nisu zakonski obvezujuća, ali 'pritisak' samog obećanja je takav da će organizacije uraditi puno toga kako bi ispunile ta obećanja. Ovakvim pristupom građanska povelja pomaže klijentu odmaknuti od relativno pasivne uloge čekanja na to što organizacija ima u planu za njega odnosno nju. Ta ponuđena prava potiču ideju kako organizacija prema njemu postupa s poštovanjem. To klijentu daje određeno dostojanstvo.

Uslužni standardi daju naznaku onoga što klijent može očekivati. Najvažniji standardi su konkretni i mjerljivi. Stoga: *bit ćete usluženi u roku od 15 minuta ('čvrsto')* a ne *pripremite se dok čekate* ('nije konkretno'). Sam klijent može utvrditi jesu li standardi ispunjeni ili ne.

Povelja može sadržavati i 'mekane' standarde, kao što je: *S vama ćemo postupati srdajčno i s poštovanjem.*

Standard se oblikuje iz perspektive pojedinačnog klijenta. Stoga: *možete očekivati da ćete dobiti odgovor u roku od dva tjedna*, a ne *95 posto pisama se obradi u roku od dva tjedna.*

Standardi se mogu odnositi na cijeli raspon usluga. Mogu navesti nešto o samoj usluzi odnosno proizvodu (*ulična rasvjeta bit će popravljena u roku od dva radna dana*); o procesu (*primit ćete digitalnu potvrdu prijama*) i po pitanju sadržaja (*na Vaš zahtjev, s Vama ćemo razgovarati u zatvorenoj prostoriji za konzultacije*).

Srdajčno postupanje je standard koji se podrazumijeva. U različitim anketama se važnost dobrog postupanja opetovano naglašava, u smislu ogromnog broja pritužbi u tom pogledu. Jedan važan cilj koji se krije iza građanskih povelja je poboljšati odnos s klijentom. Tako građanska povelja može sadržavati i eksplicitnu izjavu glede postupanja (*ako smatrate da naše postupanje s Vama nije srdajčno, ljubazno vas molimo da nas odmah pozovete na odgovornost*).

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

Važno je da se standardi u povelji usmjere na relevantne aspekte usluge. Na primjer, ako građanin uloži pritužbu kod vaše organizacije, onda je važno da povelja ne samo navede proceduru za pritužbe, nego i to koliko brzo se pritužba rješava. Dakle: *Dobit ćete poruku u roku od 5 radnih dana o tome kako ćemo rješavati Vašu pritužbu u roku od 4 tjedna.*

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

Sljedeći slučaj predstavlja građansku povelju nizozemske općine Sevenum.

SLUČAJ: Građanska povelja općine Sevenum (Nizozemska)

Općina Sevenum smatra kako je pružanje usluga od ključne važnosti. Poduzeli smo mnogo toga kako bi unaprijedili svoje usluge, ali još nismo završili. Vi, kao stanovnici Sevenuma, imate pravo očekivati 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 što. Ova građanska povelja služi da objasni kako želimo postupati s vama kao klijentom, nudeći vam istovremeno i određenu potporu. Ako ne budemo ispunjavali svoja obećanja, slušat ćemo vaše želje. Ovo je prva građanska povelja. Nova povelja bit će objavljena svake godine, navodeći sve standarde koji su postavljeni od strane općine u to vrijeme. Budući da se povelja može mijenjati, preporučam vam da provjeravate našu internetsku stranicu radi najnovije verzije. Budite uvijek u tijeku i držite općinu odgovornom za dogovore koje postigne s vama. Općina Sevenum je tu zbog vas! (P. Mengde, Gradonačelnik Općine Sevenum)

=> Što možete očekivati od nas:

Općenito

- Svaki građanin i poduzetnik ima pravo na usluge koje pruža naše osoblje. Ono što karakterizira ove usluge je suosjećanje, susretljivost, način razmišljanja koji je usmjeren na traženje rješenja, poštovanje i krilatica 'obećanje je obećanje'.

- Naše uposlenike je lako kontaktirati. Ako se ne slažete s ovim, molimo kontaktirajte naše osoblje ili našeg ombudsmana, kako bismo zajednički došli do rješenja. Na kraju krajeva, naši uposlenici su tu kako bi pomogli vama!

Posjeti našoj gradskoj vijećnici

- Otvoreni smo od 09:00 – 12:00 sati, od ponedjeljka do petka. Četvrtkom je Registar stanovništva otvoren do 19:00 sati. To omogućuje studentima i radnim ljudima posjetiti i gradsku vijećnicu.

- Maksimalno vrijeme čekanja na šalteru je 15 minuta. Ako želite izbjeći redove, možete zakazati termin za sve naše usluge. U tom slučaju, maksimalno vrijeme čekanja je 5 minuta.

- Ako niste u mogućnosti posjetiti gradsku vijećnicu zbog nekih fizičkih ili drugih osobnih razloga, 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

- Tijekom radnoga vremena, možete nas dobiti na opći broj, 077-4677555.

- U 100% slučajeva na telefon će se javiti netko od naših uposlenika. Ako osoba koju tražite nije na raspolaganju, uzet ćemo poruku i ista 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 obrasce i tražiti niz proizvoda u digitalnom obliku (kao što su izvodi).

Linija za usluge i pritužbe (077-4677550), linija za žurne slučajeve

Možete pozvati ovaj broj 24 sata dnevno i prijaviti vaše pritužbe.

U roku od najviše 24 sata mi ćemo vas obavijestiti o mjerama koje su poduzete ili će biti poduzete. Kada je u pitanju linija za žurne slučajeve, to vrijeme je 2 sata.

Voditelji računa

- Svaki poduzetnik u općini ima voditelja računa koji se bavi svim pitanjima koje poduzetnik može imati. Voditelj računa je ključna kontakt osoba za danog poduzetnika.

Uvid u procese

- Za cijeli niz složenih procesa (kao što je urbanistički zahtjev, socijalna pomoć, specijalna socijalna pomoć, oslobađanje od općinskih poreza i Zakon o pružanju usluga osobama s invaliditetom [Wet Voorzieningen Gehandicapten]), izradili smo jasne rasporede tako da unaprijed znate točno koje korake ćemo poduzeti zajedno i kada.

- Ponavljamo: obećanje je obećanje.

Urbanistička suglasnost

- Općina je ukinula povjerenstvo za estetski izgled zgrada. Ako ostanete unutar propisanih okvira, možete predati vaš urbanistički zahtjev odmah. Naši uposlenici će vam pomoći da se taj zahtjev obradi što je moguće brže i lakše, te da ostvarite vaše zahtjeve glede zgrade (unutar zakonskih okvira).

- Vašim zahtjevom bavit će se jedna kontakt osoba, koja se brine da primite vašu urbanističku suglasnost u roku od najviše 6 tjedana (3 tjedna za urbanističku suglasnost prema jednostavnoj proceduri). U slučaju izvanredne procedure, ovi rokovi ne vrijede.

Putovnice/osobne iskaznice/vozačke dozvole

- Nakon što predate vaš zahtjev za određenim dokumentom u gradskoj vijećnici, isti ćete dobiti u roku od najviše 5 radnih dana.

- Ako se radi o žurnom slučaju, isti ćete dobiti u roku od 1 dana, uz moguće plaćanje doplate.

Isplate socijalne pomoći

• Nakon predaje vašeg zahtjeva, imat ćete odluku u roku od najviše 10 radnih dana. U bliskoj suradnji s CWI (Centralna organizacija za rad i prihode), mi ćemo učiniti sve kako bi cijeli proces bio što je moguće lakši za vas i da izbjegnemo da morate predavati svakoake informacije više od jedanput.

Specijalna socijalna pomoć, oslobađanje od općinskih poreza

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

• Nakon predaje vašeg zahtjeva, dobit ćete rezultat u roku od najviše 4 tjedna. Maksimalan rok za oslobađanje od općinskih poreza je 6 tjedana.

Zakon o socijalnoj pomoći [Wet Maatschappelijke Ondersteuning]

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

• Nakon vašeg zahtjeva, obavijestit ćemo vas o ishodu istoga u roku od najviše 4 tjedna.

Ispitivanje zadovoljstva korisnika

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

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

Što mi radimo zauzvrat

Ova građanska povelja navodi koje stvari možete očekivati od nas. Dajemo vam takvo „jamstvo“ za mnoge aspekte našeg pružanja usluga. Ako dajemo jamstvo, onda trebamo biti obvezni uraditi nešto zauzvrat ako vam ne uspijemo dati ono što smo obećali. Na kraju krajeva, obećanje je dug. Zato vam dajemo cvjetni poklon bon od 10,00 € u malo vjerojatnom slučaju da ne uspijemo ispuniti naša obećanja. Smatramo da je cvijeće savršen način da vam se ispričamo.

U svakom slučaju, pretpostavljamo da će takvi događaji biti rijetki, zato što mi vjerujemo u naše 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 je bila steći bolji uvid u usluge koje pruža općina Sevenum. Ovoga puta nije bilo u pitanju zadovoljstvo kao predmet ispitivanja, nego želje i očekivanja klijenata. Zadovoljstvo možemo mjeriti samo kada te želje i očekivanju budu identificirani. Identificirana su očekivanja i iskustva četiri različita panela (tri koja su činili stanovnici, a jedan poduzetnici), što je na kraju dovelo do 10 glavnih mjera. Ovih 10 glavnih mjera predstavljalo je ulazne podatke/input za deset unutarnjih radnih skupina, koje su počele raditi na tim mjerama.

Deset glavnih želja klijenata koje su proizašle iz ankete procijenjeno je u smislu izvedivosti od strane radnih skupina sačinjenih od po dva-tri uposlenika. Ove radne skupine testirale su izvedivost uslužnih standarda predloženih od strane klijenata i što je potrebno kako bi se ti standardi ostvarili. U tom smislu, građanska povelja napravljena je od strane klijenata i naknadno testirana glede izvedivosti od strane uposlenika. U praksi, 90% standarda kako su izneseni od strane klijenata inkorporirani su u konačnu povelju.

Komuniciranje

Kada se sastavi građanska povelja, ista se mora i obznaniti javnosti. Činjenica je da klijent mora znati što može očekivati i što može tražiti. Dobra informiranost glede usluge koju klijent može očekivati doprinosi zadovoljstvu samom uslugom. Stoga se preporuča da se klijente informira na razumljiv i jednostavan način i u trenutku kada 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 ih isti najvjerojatnije trebati.

Pored toga, povelja mora biti obznanjena javnosti koristeći što više relevantnih kanala komuniciranja (šalteri, tiskani materijal, internet, gradski autobus). Kada se ti standardi postavljaju na internetsku stranicu, treba posvetiti pozornost lakoj navigaciji. Ne samo da je broj koraka u povelji važan, nego i njihovo određenje. Recimo, poveznica za 'smjernice za povelju' ili 'jamstvo' nije toliko zanimljivo klijentu kao što je, na primjer, 'Kakvu vrstu usluge možete od nas očekivati'.

Kada se povelja komunicira javnosti, preporuča se da se uz povelju veže neki administrativni pošiljatelj odnosno osoba, čije se ime navede, a koja preuzima odgovornost za realizaciju standarda. Taj pošiljatelj može biti načelnik odjela, gradonačelnik ili vijeće. Ovakvim pristupom organizacija može pokazati kako

ozbiljno shvaća svoje usluge. Dodatna prednost je što se administrativni angažman u građanskoj povelji povećava.

Predanost

Cijela ideja iza povelje je da organizacija bude predana realizaciji danih standarda. Treba jasno naznačiti posljedice ako se obećanje ne ispuni. Moguće akcije razlikuju se od zemlje do zemlje. To se može riješiti unutar organizacije. U praksi postoje zemlje koje ne pružaju neku vrstu razmjene, dok druge to rade. U ovom drugom slučaju, opcije su pisma isprike klijentima, ili male naknade. Ove druge su prvenstveno simbolične, ali budući da imaju financijsku komponentu, signal upućen tvorcima proračuna bit će jasan.

Omogućavanje neke vrste razmjene (pismo isprike ili naknada) uvjerava klijente kako ih organizacija shvaća ozbiljno. To ranije 'nemoćnim' klijentima daje pogodan alat za tražiti trenutni ispravak od organizacije.

Omogućavanje neke vrste razmjene također stimulira organizaciju. To ukazuje na ozbiljnost situacije svakom uposleniku i menadžeru. Tako, na primjer, ako se naknada daje prečesto, to će biti svojevrsan katalizator za unaprjeđenje (ili jamstva) kvalitete usluga. Naravno, cilj standarda koji imaju neku vrstu razmjene je da istu rijetko daju.

Kome treba građanska povelja?

Građanska povelja je prikladna za sve organizacijske elemente koji imaju kontakt s klijentima. Klijenti uključuju građane, poduzetnike, studente, pacijente i nevladine udruge.

Najvažniji korisnici povelje su naravno *klijenti koji se prijavljuju za vašu uslugu*. Uz pomoć povelje, isti će imati bolji uvid u vašu uslugu i prilagodit će svoja očekivanja na temelju uslužnih standarda koji su uključeni u povelju.

Zajedno s *klijentima, uposlenici koji rade s klijentima* također predstavljaju važnu korisničku skupinu za građansku povelju. Ako sve ide kako treba, povelja dovodi do promjene stava, načina rada i izvedbe.

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

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

Cilj Povelje

Ova Povelja objašnjava kako se prijaviti za ribolovnu dozvolu i kako ćemo obrađivati Vaš zahtjev. Naš cilj je ubrzati obradu zahtjeva za ribolovne dozvole, kako za stanovnike tako i za posjetitelje, te povećati Vaše zadovoljstvo našim uslugama.

Kako se prijaviti za ribolovnu dozvolu

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

1. Popunjen obrazac, koji se može skinuti s interneta (www.mupe.cz) ili pribaviti u Odjelu za zaštitu okoliša, Općinska uprava Pelhřimov, Pražská 127, Pelhřimov (zgrada br. 1, 3. kat, ured br. 401), za vrijeme rada sa strankama: ponedjeljak i srijeda 08:00– 17:00 sati. Odgovorni službenik je Gđa. Nn, tel: Nn, e-mail: Nn. Isto tako, rado ćemo Vam poslati obrazac putem pošte.
2. Uvjerenje o plaćanju administrativne takse od 500 CZK za dozvolu koja važi 10 godina (djeca ispod 15 godina 250 CZK), 200 CZK na tri godine (djeca ispod 15 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 ribogojilišna područja u sklopu svoga zanimanja ili funkcije imaju pravo na 50% popusta na administrativnu taksu.
3. Predočavanje osobne iskaznice ili putovnice (putovnica u slučaju stranih državljana).
4. Uvjerenje o kvalificiranosti od Češkog ribolovnog saveza u slučaju novih podnositelja zahtjeva, ili ranija ribolovna dozvola (u slučaju stranih državljana uvjerenje o kvalifikaciji, ribolovna dozvola izdana u Republici Češkoj ili ribolovna dozvola, odobrenje ili sličan dokument koji je izdan u domovini).
5. Djeca do 15 godina trebaju predati dozvolu Češkog ribolovnog saveza zajedno s fotografijom (kao za putovnicu).

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

1. Ako su ispunjeni svi uvjeti, Vaš ćemo zahtjev obraditi dok Vi čekate ako su u pitanju naša dva dana rada sa strankama (ponedjeljkom i srijedom). Ostalim danima zahtjev će biti zaprimljen i obrađen do narednog radnog dana.
2. Zahtjeve koje predaju strani državljani obradit ćemo odmah bilo kojeg radnog dana od ponedjeljka do petka (zahtjevi stranaca čine 1% ukupnih zahtjeva i ti ljudi žele ići u ribolov dok su na odmoru u Republici Češkoj).
3. Naše osoblje će s Vama postupati ljubazno i profesionalno.
4. Podnositelji zahtjeva koji govore njemački jezik mogu s našim službenicima komunicirati na njemačkom.
5. Do kraja 2007. godine imat ćemo uspostavljen sustav rezervacija, koji će Vam omogućiti zakazivanje termina telefonom ili putem e-maila (bez čekanja u redu).

⁸ Slučaj se spominje u Löffler, E., Parrado, S., and Zmeskal, T., 2006, *Improving customer orientation through customer charters*, pp. 104-106.

Ukoliko Odjel za zaštitu okoliša prekrši ovu Povelju:

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

Ukoliko klijenti nisu zadovoljni našom uslugom:

Ukoliko smatrate da nismo ispunili naše uslužne standarde koji su navedeni u ovoj Povelji, možete pisati ili nazvati gosp. Nn, načelnika Odjela.

Tel: Nn.

E-mail: Nn.

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

Gosp. Nn., tajniku,

Kako pratimo svoje izvedbe:

Informacije o ciljevima naše usluge i razvoju sustava rezervacija bit će objavljeni u dogledno vrijeme i redovito ažurirani na internetskoj stranici Pelhřimova, na službenoj gradskoj elektronskoj oglasnoj ploči, na službenim oglasnim pločama općina administrativnog distrikta Pelhřimov, u lokalnim medijima, te putem lokalnih organizacija Češkog ribolovnog saveza. Redovito ćemo uspoređivati kvalitetu naših usluga i razinu zadovoljstva klijenata provođenjem ispitivanja mišljenja naših klijenata, a rezultate tih anketa i druge informacije o izvedbama objavljivat ćemo na našoj internetskoj stranici (www.mupe.cz).

5.11. Korištenje komentara, komplimenata i pritužbi kao povratnih informacija

Sustav za pritužbe treba koristiti kao vrijedan izvor povratnih informacija od korisnika usluga glede kvalitete usluga. Sustav za pritužbe služi za bilježenje službenih pritužbi u kojima korisnik usluge traži konkretan ispravak; od ključne je važnosti redovito pratiti pritužbe i po njima postupati. Iako mnoge 'pritužbe' ostanu nezabilježene, i službene i neslužbene pritužbe i prijedlozi mogu biti vrijedan izvor informacija o stavovima korisnika usluga o pružanju usluga. One se mogu koristiti zajedno s drugim tehnikama prikupljanja podataka kao pomoć da se procjeni izvedba, naglase oblasti s dobrim praksama i pomogne poboljšati kvaliteta i način pružanja usluga. Detaljnije informacije mogu se prikupiti kako bi se mogli identificirati uzorci ili uzroci pritužbi u svezi s pojedinim geografskim područjima ili značajkama korisnika usluga. Možda bi trebalo obučiti osoblje kako naučiti gledati na neslužbene 'pritužbe' kao na vrijedan izvor učenja i dosljedno bilježiti. Može također biti potrebno odvojiti vrijeme za istraživanje sadržaja 'pritužbi' (mimo službene potrebe da se utvrdi je li potreban ispravak) kako bi se shvatilo što se dogodilo i kako bi se izvukle šire lekcije.

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

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

1. komentari: prijedlozi i ideje o uslugama i njihovoj isporuci; zahtjevi za informacijama;
2. komplimenti: komentari kojima se izražava uvažavanje ili priznanje kako je nešto urađeno; i
3. pritužbe: komentari kojima se izražava nezadovoljstvo ili obavijest o tome kako je nešto krenulo u krivom smjeru i kako to treba ispraviti.

SLUČAJ: Sustavi za pritužbe/sustavi za stavove u Uredu za registraciju tvrtki (Švedska)

Ovaj ured vrši registriranje novih poduzeća i udruga, kao i promjena u postojećim poduzećima i udrugama, prima godišnja financijska izvješća, registrira korporacijske hipoteke, donosi odluke glede likvidacije i stavlja informacije u registru na raspolaganje javnosti.

Od 2004. godine ured je počeo koristiti sustav za stavove. Primamo stavove korisnika putem telefona, e-maila, pisama, faksa i preko naše internetske stranice, a onda ih evidentiramo u našem sustavu za stavove. Na našoj internetskoj stranici, poveznica „Da čujemo vaše mišljenje o nama“ omogućuje klijentima iznijeti svoje stavove. Bez obzira na koji način stavovi dođu do nas, klijenti koji to žele, dobivaju odgovor u roku od 10 dana.

U skladu s našom politikom glede stavova, radimo tako što uvažavamo i obraćamo pozornost na stavove klijenata o našim uslugama i vršenju javnih ovlasti. Odgovaramo brzo na primljene stavove i pritužbe. Stavovi i prijedlozi klijenata pomažu nam poboljšati našu uslugu. Stoga ohrabrujemo klijente da nam pomognu iznošenjem svojih stavova.

Razlozi za nezadovoljstvo ili potreba za iznošenjem stavova razlikuje se od osobe do osobe/pojedinačno. Iskustvo korisnika je ono što to određuje. Stavovi/pritužbe mogu se, na primjer, odnositi na:

- vrijeme koje kod nas provedu čekajući – koliko dugo trebam čekati da se obradi moj predmet?
- dostupnost – pristupačnost, radno vrijeme za telefonske linije
- registracija – procedure, razvoj
- elektronske usluge – sadržaj, tehnike
- naša internetska stranica bolagsverket.se – sadržaj, lakoća korištenja
- proizvodi – promjene, novine
- obrasci – sadržaj, lakoća korištenja
- prijam – negativan ili pozitivan
- informiranje – usmeno ili pismeno
- operacije i radne procedure – organizacija, sposobnost

Kao primjer poboljšanja koja smo napravili kao rezultat stavova i prijedloga klijenata možemo navesti naše obrasce zahtjeva i naš informacijski materijal. Također smo bili u mogućnosti poboljšati naše internetske usluge zahvaljujući klijentima.

Sustav koji rado prihvaća i evidentira 'komplimente' može također biti jako koristan. Isti je povezan s idejom da se cijeni i otkriva što funkcionira i zašto, kao i ono što ne funkcionira. Komplimenti i priznanja za trud mogu imati pozitivan utjecaj na raspoloženje i učinak uposlenika, pa je stoga važno razmotriti kako se ovi komentari mogu prenositi uposlenicima.

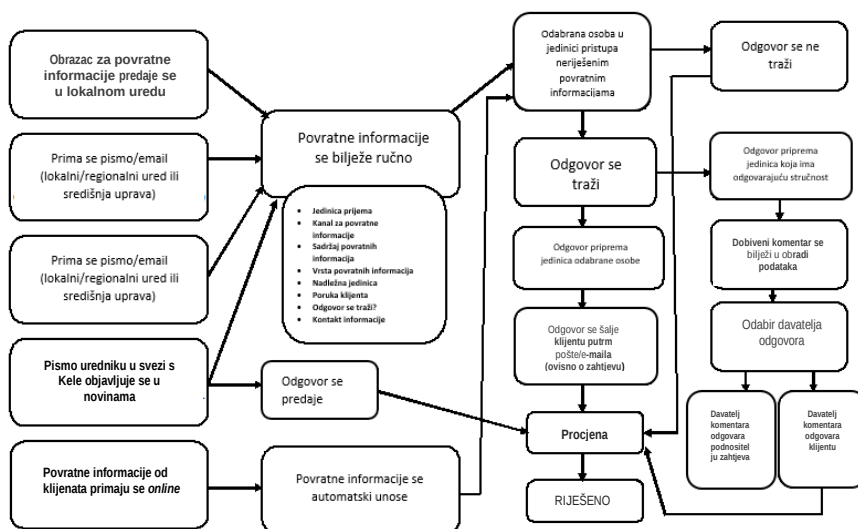
Prikladna evidencija i klasifikacija omogućuje analizu broja pritužbi i drugih tipova komentara, a također omogućuje i praćenje trendova i uzoraka. Analiza krajnjih rezultata je isto tako korisna. Kada se ti sustavi već uspostave, organizacije bi trebale biti u mogućnosti dobiti korisne podatke o pojedinačnim iskustvima vezanim za pružanje usluga – bilo uspjesima ili neuspjesima usluge – koja mogu imati šire implikacije za osmišljavanje usluga ili sadržavati vrijedan uvid u korisničko iskustvo.

Važno je korisnicima usluga omogućiti pristupačne načine za iznošenje svojih povratnih informacija, a treba postojati i odgovarajući pristup za govornike drugih jezika, ljude s invaliditetom i pripadnike skupina koje su isključene, teško dostupne ili izolirane.

SLUČAJ: Sustav za povratne informacije izravno od korisnika u Zavodu za socijalno osiguranje (Finska)

Zavod za socijalno osiguranje ima pet regionalnih ureda širom Finske, 45 osiguravajućih distrikta, 119 lokacija za posluživanje klijenata tipa 'sve na jednom mjestu', kao i veliki broj podružnica i pod-podružnica. Kako bi dobili povratne informacije od klijenata, razvijen je unutarnji sustav i alat za izvješćavanje, koji omogućuje da se sve povratne informacije dobivene od klijenata izravno evidentiraju. Mogu se unositi različite vrste povratnih informacija: pisane poruke primljene na obrascu za povratne informacije poslane putem pošte ili e-maila, usmene povratne informacije, pisma uredniku, povratne informacije prikupljene na našoj internetskoj stranici (online obrazac za povratne informacije).

Svaka organizacijska jedinica ima osobu za vezu, čije odgovornosti uključuju i praćenje sadržaja i obradu povratnih informacija, osiguravanje da se odgovori na povratne informacije i zahtjeve za komentare, pripremanje redovitih sažetaka primljenih povratnih informacija kojim se utvrđuje količina, sadržaj, izvedivost i vrsta povratnih informacija koje su primljene, i kanali za povratne informacije koji se koriste za obavješćavanje suradnika o aktualnim događajima. Povratne informacije koriste se na različitim razinama. Povratne informacije od klijenata prenose se u sklopu našeg sustava upravljanja temeljenog na rezultatima. Analiza svih zaprimljenih povratnih informacija vrši se na godišnjoj razini. Ona pokazuje različite statističke raspodjele i sažima sadržaj povratnih informacija. S ciljem



poboljšanja izvedbi, pojedine organizacijske jedinice mogu praviti sažetke i analize povratnih informacija unesenih u sustav. Izvješća i statističke brojke proizvode se putem funkcija izvještavanja i registra. Na ovaj način sustav omogućuje da se povratne informacije koriste na svim organizacijskim razinama.

5.12. Tehnologija otvorenog prostora (OST)/svjetski kafić (eng. *World Café*)

Tehnologija otvorenog prostora predstavlja zanimljiv i zabavan način vođenja sastanaka velikih skupina o složenim i važnim pitanjima, gdje se može očekivati raznolikost mišljenja. Otvoreni prostor može se koristiti na jednodnevnoj radionici, na dužoj konferenciji ili na redovitom sastanku. Bilo koje pitanje koje je važno za bilo koga od nazočnih bar će se naći na dnevnom redu za raspravu. Može se odvijati paralelna serija radionica o pitanjima koja su nazočni identificirali kao prioritete. Sudionici odlučuju kojim sastancima žele nazočiti, a mogu biti i voditelji vlastitih sastanaka i pozvati druge da nazoče. Radionice razrađuju popis traženih aktivnosti, koje se sve na kraju prenese u zajedničkom dokumentu tog događaja.

Iako cjelokupni događaj zahtijeva posredovanje, ovdje se ne radi o nametanju strukture i kontrole nad onim što se događa. To može biti dosta teško za neke organizacije i sponzore. Kada se zacrtaju početna načela i dogovore praktične uredbe, događaj je uveliko samoupravan.

Otvoreni prostor funkcionira po četiri načela.

Svi koji dođu pravi su ljudi – energični i predani ljudi su ti koji će posvetiti svoje vrijeme kako bi radili na nekoj ideji. Usredotočite se na to tko je tu, a ne tko nije.

Ono što se dogodi jedina je stvar koja se mogla dogoditi – radi se o otpuštanju kontrole, dopuštanju iznenađenja i otvaranju za pravo učenje, učeći od 'stručnjaka' koji su nazočni.

Kada počne pravo je vrijeme – nemojte čekati dolazak neke određene osobe; počnite s onima koji su privučeni raspravom.

Kada završi, gotovo je – ako zadatak zahtijeva manje vremena nego što ste pretpostavili, prijedite 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 ako smatraš kako ništa ne učiš niti sam doprinosiš raspravi, od tebe se traži da ustaneš i prijedeš na drugu raspravu, bez čekanja da skupina završi razgovor, tako da se tvoja svježja opažanja i kreativne misli mogu iskoristi drugdje. Otvoreni prostor predstavlja jedan u nizu procesa velikih skupina, od kojih neki mogu biti korisniji u danom trenutku.

5.13. Etnografija

Etnografija opisuje svaku znanstvenu 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 kako bi došla do bitnih korisničkih opažanja:

SLUČAJ: Etnografski rad u Poreznoj i carinskoj upravi Njezinog Veličanstva (UK)⁹

HMRC (Porezna i carinska uprava Njezinog Veličanstva) poduzeo je manji etnografski pothvat u suradnji s tvrtkama Royal Mail i Henley Headlight u nastojanju da shvati kako pošta putuje po kući i kako se postupa s poštom HMRC-a kada stigne zajedno s drugom poštom. Tvrtka Henley Headlight ustanovila je da klijenti često uspostave 'poštanski sustav', u kojemu pošta zna stajati na određenom mjestu neko vrijeme dok ne dođe na red u sustav 'sortiranja', 'rješavanja' i 'raščišćavanja'. Proces sortiranja često je jako brz, gdje sama omotnica često daje prvu naznaku u smislu žurnosti. Državna pošta nekako se ističe, možda zbog svoje smeđe kuverte.

Studija je također pokazala kako pošta koja se odnosi na porezne prijave za samostalnu djelatnost i porezne olakšice na djecu prolazi kroz kuću na različite načine, gdje se pošta vezana za porezne olakšice na djecu drži 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 dovoljno raspoloživih informacija kada je stigla porezna prijava da se ista popuni“, svijest da rok za prijavu nije odmah i „odgađanje patnje koja prati predaju iste“.

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

Iako se radilo o malom pothvatu, opažanja koja su se stekla, osobito vezano za 'hibernaciju' kada se radi o poreznim prijavama za samostalnu djelatnost, pokazala su timovima za proizvode i procese HMRC-a zašto slanje pošte HMRC-a dosta prije nego što klijenti moraju postupati po njoj može dovesti do toga da isti odgađaju zadatak do zadnjega trenutka. Datumi za predaju papirnih prijava poreza za samostalnu djelatnost sada se preispituju, tako da se postavi kraće razdoblje od trenutka slanja prijave klijentu do trenutka kada HMRC očekuje popunjene prijave natrag.

5.14. Segmentacija

Segmentacija u javnom sektoru tema je sama po sebi. Međutim, ovaj dio ne bi bio potpun ako se ne spomene to pitanje. Često dosta neshvaćena, segmentacija je moćan alat koji može pomoći menadžerima i radnicima u cijeloj organizaciji vizualizirati svoje klijente i identificirati skupine klijenata koji imaju zajedničke potrebe.

U programu *Engage* organizacije Government Communications Network¹⁰ segmentiranje klijenata definira se kao:

„Pod-podjela ciljane publike na homogene i dostupne skupine na temelju dodirnih potreba i značajki kao što su:

tko su oni (društveno-demografska obilježja)

što 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 danu segmentaciju ovisi o cilju koji se želi postići. Ako se dobro primjenjuje, ista može organizaciji dati općeniti okvir i odgovarajući jezik za razgovor o klijentima u kontekstu strategija i planova.

SLUČAJ: Segmentacija prema različitim skupinama korisnika u Upravi za ceste (Švedska)

Od 2000. godine Švedska uprava za ceste sustavno prati i analizira potrebe svojih klijenata, pojedinaca i poslovne zajednice koji koriste švedski sustav prijevoza.

Kako bi lakše obavljali ovaj posao (uglavnom za unutarnju uporabu u organizaciji), odlučili su klijente podijeliti u dvije skupine: pojedinci i poslovna zajednica. Dane skupine su dalje podijeljene u podskupine:

Pojedinci (građani)

- Djeca od 0-17 godina
- Mladež od 18-24 godine
- Profesionalci
- Stariji građani
- Ljudi s invaliditetom

Poslovna zajednica

- Kupci prijevoza
 - 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

Prodavači prijevoza/prijevozni operateri

- Operateri za robni prijevoz
- Operateri za javni prijevoz

Razmatrajući na koji način se svaki segment može najbolje poslužiti, organizacija počinje koristiti strateški pristup temeljen na klijentu, a ne pristup temeljen na usluzi ili proizvodu. Ovakav pristup može se pokazati

¹⁰ <http://engage.comms.gov.uk/>

korisnim ne samo zato što su klijenti zadovoljniji i angažiraniji, nego i što se postiže veća razina učinkovitosti.

Ovo je korisni kontrolni popis za uspješnu segmentaciju:

Odgovornost: Unaprijed planirati kako će se segmentacija koristiti – od strane koga i za što – tako da bude relevantna

Prednost: Prvo koristiti postojeće znanje i podatke kao pomoć u osmišljavanju upitnika za segmentaciju

Svojina: Neka je služba i akteri osjećaju kao svoju

Aranžman: Predstaviti segmente na način koji plijeni maštu

Segmentacijska shema koja iz toga proizađe trebala bi biti djelotvorna. To znači da su segmenti mjerljivi, da se mogu identificirati i definirati, da se može do njih doći preko kanala isporuke, medija i komunikacija i da su dovoljno značajni da zaslužuju biti zasebna ciljna skupina. Dana shema treba također prihvatiti da se potrebe, preferencije i stavovi klijenata mijenjaju, te da nikakva segmentacijska shema ne bi trebala ostati dugo nepromijenjena, nego bi se trebala prikladno ažurirati.

Kako je navedeno u ovom radu, vlade trebaju služiti cijeloj zajednici i ne mogu vršiti personalizaciju za svakoga, ali isto tako ne trebamo nuditi jednu jednoobraznu uslugu. Segmentacija omogućuje isplativa rješenja i pomaže nam shvatiti kako na najbolji način raspodijeliti sredstva. No, na kraju dana, uspjeh neke sheme za segmentiranje korisnika ovisi o sposobnosti aktera opisati potrebe klijenata na živopisan način. Stoga ove sheme ne smiju biti previše složene.

6. Korištenje postojećih informacija

Naglasak ovog vodiča je prikupljanje novih informacija o očekivanjima i percepciji kvalitete usluga od strane korisnika usluga. Međutim, treba potpuno iskoristiti postojeće informacije koje već stoje na raspolaganju. To uključuje postojeće informacije prikupljene za administrativne i upravne svrhe i informacije prikupljene kroz ranije istraživačke i konzultacijske pothvate. To treba obuhvatiti i korištenje već postojećih skupina gdje je to moguće za potrebe istraživanja i konzultacija. Prikupljanje novih podataka je skupo i iziskuje vrijeme, a možda nije uvijek nužno.

Na primjer, možda je moguće koristiti podatke koji su prikupljeni za administrativne i upravljačke svrhe, kako bi se pripremile okvirne informacije o korištenju usluga. Važno je poštivati pitanja vezana za zaštitu podataka; to znači da trebate biti svjesni odakle su podatci prikupljeni i osigurati da njihovo ponovno korištenje ne kompromitira prvobitno dana obećanja o njihovoj uporabi.

Postoji dosta prostora kako bolje iskoristiti informacije koje već postoje (koje su možda prikupljene za druge potrebe) prije nego što se pristupi prikupljanju novih informacija. Iako mogu postojati razlozi za brigu da informacije mogu brzo zastariti ili možda nisu izravno povezane sa svrhom konkretnog istraživačkog i konzultacijskog pothvata, informacije prikupljene za potrebe praćenja ne budu uvijek analizirane u obujmu u kojem bi mogle.

Znati što je već poznato

Kada se razmatra istraživanje i konzultacije o nekom pitanju, važno je prvo razmotriti što je već poznato, prije osmišljavanja novih procedura za prikupljanje podataka. Ovo je povezano s potrebom da se istraživanju i konzultacijama pristupi na planski, strateški način. Takva strategija znači provjeru raspoloživosti i korištenje postojećih informacija, te identifikaciju rupa u znanju koje novo istraživanje treba popuniti. Male promjene u načinu na koji postojeći sustavi podataka funkcioniraju mogu proizvesti korisnije podatke za unaprjeđenje usluge.

Mjeriti ono što je bitno

Uobičajeno je mjeriti aspekte radnih procesa koje je najlakše mjeriti, obično one stvari koje se mogu prebrojati. Mjerama koje se koriste nastoji se definirati ono što ima smisla, umjesto da šira svrha rada definira koje će se mjere koristiti. Sustavi za mjerenje izvedbi obično se usredotočuju na rezultate. Mnoge mjere rijetko pružaju puno korisnih informacija o kritičnim kapacitetima i ponašanjima koji utječu na postignutu razinu kvalitete usluge, kao što su predanost, učenje, timski rad, kvaliteta i inovacije.

Koristiti postojeće informacije o uslužnim standardima na konzultativan način

Postoji cijeli raspon alata za upravljanje izvedbama koje mogu pomoći organizaciji razviti odgovarajuće mjere. Većina organizacija objavljuju informacije o izvedbama u odnosu na ključne ciljeve u svojim financijskim izvješćima; no, malo njih ide iznad ovog prilično ograničenog pristupa.

Kvalitativni aspekti rada najbolje se definiraju i koriste kroz participativni proces, koji angažira uposlenike i korisnike usluga, tako da isti identificiraju što je važno pratiti i koje mjere su ključne za uspjeh. Menadžerski informacijski sustavi osmišljeni na ovaj način imaju veću vjerojatnost proizvesti korisne povratne informacije, koje daju ključne informacije u stvarnom vremenu, otvoreniji su za nove i neočekivane informacije i mogu se prilagoditi mijenjajućim okolnostima.

Ako postoje odgovarajuće informacije o izvedbama u odnosu na standarde, vjerojatno se te informacije mogu iskoristiti na konzultativniji i proaktivniji način, kako bi se ponukalo ispitivanje i osporavanje od strane korisnika usluga.

U sljedećem dijelu detaljnije se razrađuje ovaj aspekt komuniciranja rezultata uključujući građane/korisnike, i iscrpnije se obrazlaže aspekt korištenja tih informacija za poboljšanja.

Sveobuhvatan pristup koji integrira različite izvore stjecanja uvida u odnosu na standard i komuniciranje dostignuća preko etikete može se naći u inicijativi Izvrnsost u posluživanju klijenata u UK-u.

Slučaj: Inicijativa Izvrnsost u posluživanju klijenata (UK)

Godine 2008. pokrenuta je inicijativa Izvrnsost u posluživanju klijenata. Vlada želi da javne usluge budu za svijet učinkovite, efektivne, izvršne, pravične i osnažujuće – a građanin uvijek i svugdje u samom srcu pružanja javnih usluga. S tim na umu, razvijen je program Izvrnsost u posluživanju klijenata, kako bi javnim službama ponudio praktični alat za poticanje promjene s naglaskom na klijenta unutar organizacije.

Sami temelj ovoga alata je standard *Izvrnsost u posluživanju klijenata*, koji opsežno testira one oblasti za koje istraživanje pokazuje da predstavljaju prioritet za klijente. Kako bi organizacije bile priznate kao organizacije koje postižu Izvrnsost u posluživanju klijenata, iste moraju biti uspješno procijenjene u odnosu na kriterije danog standarda od strane nekog ovlaštenog tijela za izdavanje certifikata. Pet kriterija za Izvrnsost u posluživanju klijenata uključuju:

1. Korisnički uvid

Efektivno identificiranje vaših korisnika, konzultiranje s njima na značajan način i učinkovito mjerenje krajnjih rezultata vaše usluge predstavljaju vitalan dio ovog pristupa. Ne radi se samo o sposobnosti prikupljanja Informacija; radi se i o sposobnosti korištenja informacija.

2. Kultura organizacije

Doista je pravi izazov za organizaciju graditi i njegovati istinsku kulturu klijenta u središtu. Kako bi se to kultiviralo i utkalo, za to mora postojati predanost u cijeloj organizaciji, od strateškog vođe do uposlenika koji su u kontaktu s klijentima.

3. Informacije i pristup

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

4. Isporuka

Kako obavljate svoj posao, krajnji rezultati za vašeg klijenta i kako se nosite s mogućim problemima koji se jave može odlučiti o uspjehu vaše organizacije. Stavovi klijenata o rezultatima vaših usluga jednako su važni kao i postizanje glavnih pokazatelja koje vaša organizacija koristi za mjerenje svojih izvedbi. Slušanje i traženje komentara, povratnih informacija i pritužbi može biti izvrstan način da se naprave male prilagodbe u načinu na koji posluje vaša organizacija.

5. Vremenski okvir i kvaliteta usluga

Brzina početnog kontakta i poštivanje dogovorene dinamike ključno je za zadovoljstvo vaših klijenata.

Međutim, brzina se može postići nauštrb kvalitete, pa stoga pitanje vremenskog okvira mora biti kombinirano s kvalitetom usluge, kako bi se osigurao najbolji mogući rezultat za klijenta.

Detaljni kriteriji i drugi bitni elementi mogu se naći u standardu Izvrnsost u posluživanju klijenata, koji se može skinuti s internetske stranice www.cse.cabinetoffice.gov.uk. Na ovoj stranici mogu se naći i brojne druge korisne informacije o standardu, najboljim praksama i centru s obrazloženjima za alate i tehnike.

Izvrnsost u posluživanju klijenata osmišljena je da djeluje na tri različite razine:

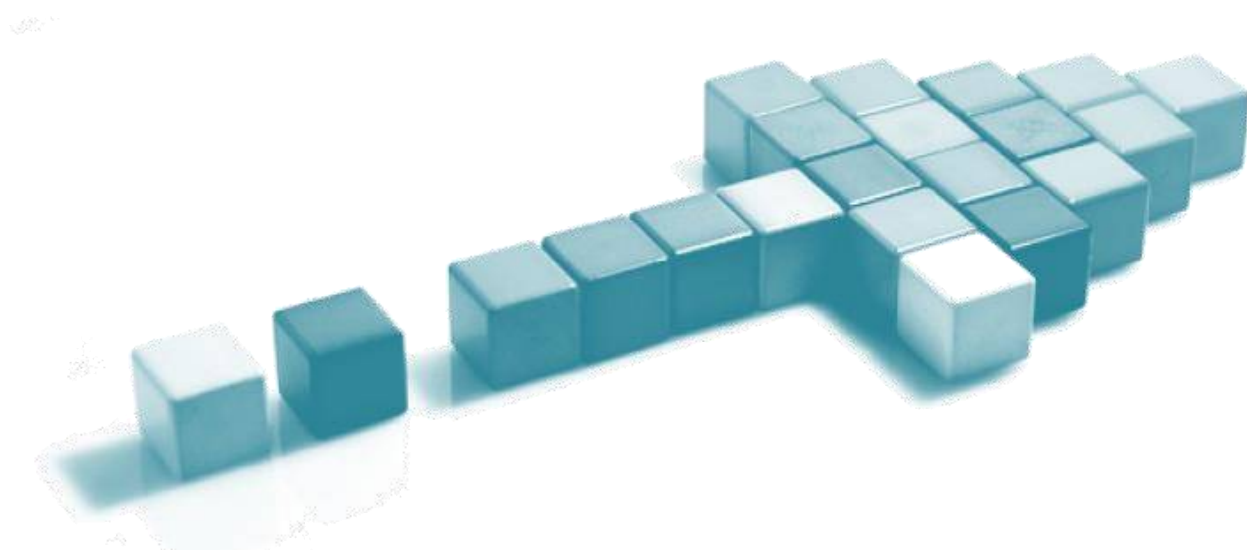
Kao poticaj za kontinuirana poboljšanja. Omogućujući organizacijama da izvrše samoprocjenu svoje sposobnosti, koristeći online alat za samoprocjenu, u pružanju usluge usredotočene na klijenta, identificirajući oblasti i metode za poboljšanje;

Kao alat za stjecanje vještina. Omogućujući pojedincima i timovima unutar organizacije da traže i stječu nove vještine na planu usredotočivanja na klijenta i angažiranja klijenata, gradeći time svoj kapacitet za pružanje poboljšanih usluga;

Kao neovisno potvrđivanje dostignuća. Omogućujući organizacijama da traže službenu akreditaciju za standard Izvrnsost u posluživanju klijenata, pokazuju svoju kompetentnost, identificiraju ključne oblasti za poboljšanja i slave svoj uspjeh.

Peto poglavlje

*Upravljanje i unaprjeđenje
zadovoljstva korisnika*



Uvod: Kako se upravljanje zadovoljstvom korisnika koristi za unaprjeđenja?

Poznavanje potreba i očekivanja korisnika i njihovo zadovoljavanje, vodi do zadovoljnjih korisnika, ali i, što je jako važno, rezultira učinkovitijim 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. kroz građanske povelje).

Kako bi prikazali 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 izravno poboljšanje dane usluge i načina pružanja usluge. Drugo, ovo poboljšanje usluge i načina na koji se ista isporučuje predstavlja samo jedan aspekt sveukupnog upravljanja i unaprjeđenja organizacije. Misli se na usvajanje metoda upravljanja ukupnom kvalitetom za rukovođenje i procjenjivanje funkcija organizacije. A tu mogu poslužiti alati kao što je Zajednički okvir procjene (CAF).

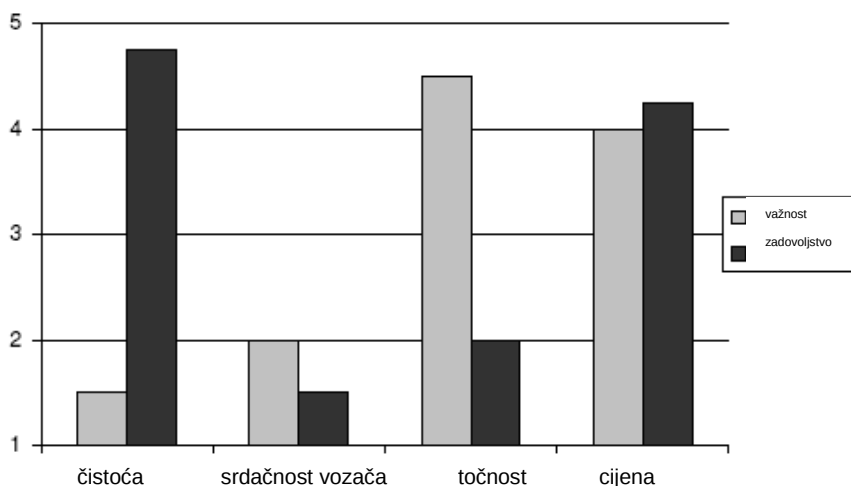
Nakon što se pozabavimo s ova dva aspekta; izravnim poboljšanjima (načina pružanja) usluge, s jedne strane, i organizacijskim poboljšanjima, s druge strane, ukratko se iznosi aspekt komuniciranja nalaza do kojih se dođe u procesu konzultiranja građana/korisnika.

1. Unaprjeđenje usluge i načina pružanja usluge

Zadnji element koji se uzima u obzir kada se tumače opažanja korisnika je da se sagleda značaj koji pojedini aspekti načina pružanja usluge imaju za korisnika. Ako je korisnik nezadovoljan nečim što smatra jako važnim, onda postoji problem. No, ako je isti korisnik nezadovoljan i nekim elementom koji smatra nevažnim, onda to ne predstavlja žuran 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 ljestvici od 1 do 5. Slika pokazuje kako korisnici smatraju točnost i cijene karata jako važnim, dok se čistoća autobusa i srdačnost vozača smatraju dosta manje važnim. Bodovi za svaki od ovih elemenata su jako različiti. Korisnici su veoma zadovoljni visinom cijene karata, što predstavlja aspekt koji oni smatraju jako važnim. Također su zadovoljni čistoćom autobusa, što je pak nešto što ne smatraju bitnim elementom. Međutim, zadovoljstvo je malo kada je u pitanju prometovanje autobusa na vrijeme i srdačnost vozača. Korisnici smatraju ovaj prvi aspekt jako važnim, ali ne i drugi. Kombiniranje bodova važnosti i zadovoljstva jasno pokazuje što trebaju biti prioriteta glede poboljšanja kvalitete za autobusnu tvrtku.¹¹

Različite skupine korisnika mogu važnim smatrati različite aspekte. Stoga treba praviti razliku u tumačenje bodova zadovoljstva između tih različitih skupina.

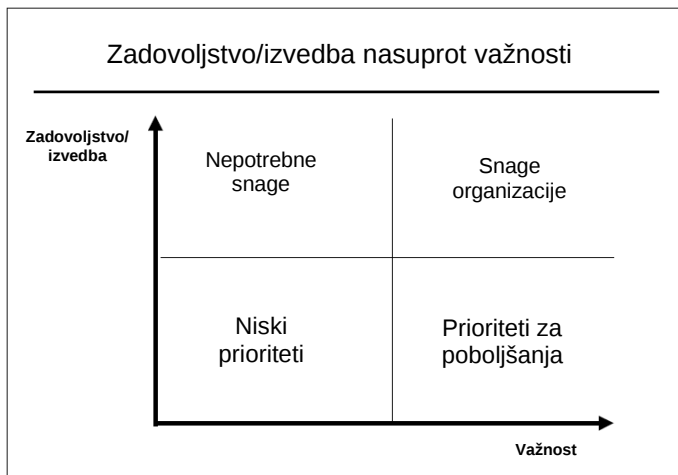


¹¹ Primjer je iznesen u Van de Walle, S. (2007) "Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide, pp. 46-47

Usporedba bodova zadovoljstva s važnošću koju određeni elementi kvalitete i usluga imaju za korisnike omogućuje organizaciji postaviti svoje prioritete u poboljšanju kvalitete. Elementi ili usluge koje su važne za korisnike i kojima oni nisu zadovoljni trebaju biti glavni prioritet. Elementi koje građani uopće ne smatraju jako važnima i kod kojih je zadovoljstvo veliko mogu privremeno dobiti manje pozornosti ako su resursi ograničeni. Međutim, važno je provjeriti imaju li sve skupine korisnika isto mišljenje o danoj javnoj usluzi ili pak postoje značajna odstupanja. Dana tabela prikazuje različite kombinacije i rezultirajuće prioritete za organizaciju, gdje su kritični čimbenici u gornjem lijevom kutu. Ovi pristupi imaju različite nazive - kvadrantni, mrežni, matrica važnosti i izvedbe - i dovode do stvaranja sljedećih tipova grafikona. Time se čimbenici dijele na četiri tipa, a čimbenici u kvadrantu koji sadrži prioritete za poboljšanja trebaju predstavljati središte djelovanja.

Pristup SERVQUAL, koji se spominje u drugom dijelu, uzima ovaj dio važnosti u obzir. Jedan sličan pristup kojeg želimo ovdje spomenuti je pristup standardnog mjernog alata *Common Measurements Tool* (CMT)¹² koji je napravljen u Kanadi, a 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 izvrsna usluga treba imati; (2) ocjena kakva je izvedba pojedinog pružatelja usluge po tom pitanju; ali i (3) dodjeljivanje čimbenika važnosti koji imaju najviše dimenzija u određivanju sveukupnog zadovoljstva.



Common Measurements Tool (CMT) predstavlja rezultat sveobuhvatne studije od strane istraživača u Kanadskom centru za razvoj menadžmenta i drugo, koja je ispitala niz pristupa za standardizaciju mjerenja zadovoljstva korisnika javnim uslugama. Model kojeg su razvili pruža koristan primjer toga kako se elementi različitih pristupa mogu kombinirati s ciljem poboljšanja našeg shvaćanja zadovoljstva i naglašavanja prioriteta za poboljšanja; upitnik ovog modela uključen je u prilog. Isti inkorporira pet osnovnih pristupa ispitivanjima, mjereći:

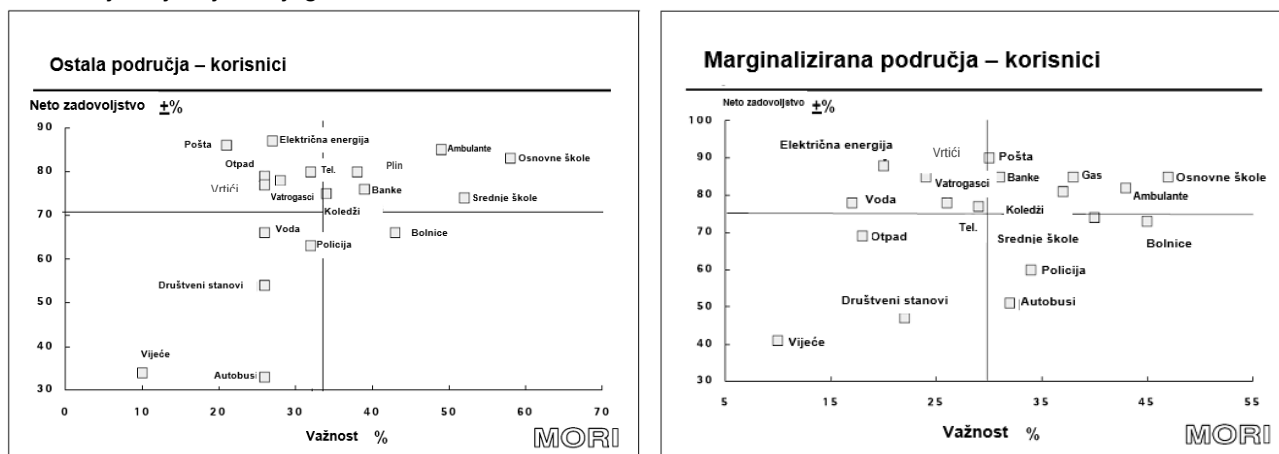
- očekivanja glede više čimbenika usluge;
- percepcije glede iskustva s uslugom po pitanju ovih čimbenika;
- razina važnosti koja se pridaje svakom u nizu elemenata usluge;
- razina zadovoljstva tim elementima;
- prioriteti samih ispitanika kada se radi o poboljšanjima.

Dakle, ovaj pristup sastoji se od tri različita sloja. Mjerenje očekivanja i percepcija kada je u pitanju iskustvo s uslugom obično se usredotočuje na relativno mali broj veoma specifičnih čimbenika, kao što je koliko korisnici moraju čekati da ih posluže itd. To omogućuje pristup analize jaza, usporedbom očekivane kvalitete usluge i samog iskustva.

Drugi sloj sastoji se u ispitivanju razina zadovoljstva s proširenim popisom elemenata, iza kojeg slijede pitanja koliko je svaki od ovih aspekata važan ispitanicima. To omogućuje usporedbu zadovoljstva i važnosti, što dovodi do kvadranta o kojima je bilo govora maloprije. Ustvari, kod primjene ovog modela analiza obuhvaća i modeliranje prikrivenog značaja koji je gore prikazan i usporedbu s navedenom važnošću. To pokazuje, na primjer, kako povratne informacije predstavljaju visok prioritet za poboljšanje ne samo kada uspoređujemo navedenu važnost sa zadovoljstvom, nego i kada modeliramo važnost u odnosu na zadovoljstvo, dok je razina birokracije naglašena samo kada sagledavamo modeliranu važnost. Osim toga, od ispitanika se traži da izravno identificiraju prioritete za djelovanje. To omogućuje i korisne usporedbe s čimbenicima koji su identificirani u kvadrantnim pristupima.

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

Primjer ovakve vrste analize prikazan u narednim dijagramima, a dolazi iz projekta u kojemu se koriste podatci iz građanskog panela Jedinice za pitanja socijalne isključenosti. Tu se promatra cijeli niz usluga umjesto usredotočivanja na relativne prioritete unutar pojedinačne usluge; no pristup je dosta sličan. Dijagrami prikazuju važnost 16 najvažnijih usluga koje se pružaju korisnicima u odnosu na obujam 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 važnima među navedenim uslugama. Gornji desni kvadrant sadrži usluge koje se smatraju važnima 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 isto tako relativno važne – one se mogu smatrati prioritetima za poboljšanja. U marginaliziranim područjima, na primjer, bolnice, policija, autobusi i srednje škole naglašeni su kao relativni prioriteti za poboljšanja. Važnost je različita za različite (skupine) ljude.¹³

SLUČAJ: Gradska vijećnica Varšave. Natječaj za najbolji ured za posluživanje stanovnika (Poljska)

U 2012. godini stupio je na snagu zakon o organizaciji grada Varšave, koji spaja udruge neovisnih zajednica u jedan grad podijeljen na 18 jedinica, koji su nazvani distriktima. Reforma je dovela do ujedinjenja tijela koja su zasebno funkcionirala, što je dalje dovelo do potrebe za ujedinjenjem upravljačkih sustava, uključujući i usluge prema stanovništvu, tako što su u distriktima otvoreni Uredi za posluživanje stanovnika (RSO). U okviru zadataka s ciljem poboljšanja rada Gradske vijećnice Varšave, kada je u pitanju izravno posluživanje stanovnika, Ured za građanska pitanja periodično organizira Natječaj za najbolje urede za posluživanje stanovnika od 2005. godine. Cilj natječaja je procjena izvedbi i postignuća RSO-a kada je u pitanju poboljšanje usluga, razmjena iskustava i širenje najboljih praksi. Kako bi procijenili gore navedene mjere, koriste se sljedeće metode:

- **upitnik** za sudionike u Natječaju (načelnici RSO-a). Cilj upitnika je dobiti opis praksi, provedene inicijative i inovacije u pojedinačnim RSO-ima koji su doveli do poboljšanja kvalitete usluga, te racionalizacija administrativnog procesa i sprječavanje situacija koje mogu dovesti do korupcije;
- **posjeti RSO-ima**, koje vrše uposlenici Ureda za građanska pitanja. Njihov je cilj provjeriti informacije koje se navedu u upitnicima koje popunjavaju načelnici 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 suradnji s Centrom za konzultacije i društveni dijalog. Cilj ovog ispitivanja je prikupiti od strane iskusnih ispitivača mišljenja korisnika o kompetencijama, ponašanju, srdačnosti uposlenika, te uredskoj infrastrukturi.

3. Unaprjeđenje organizacije

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

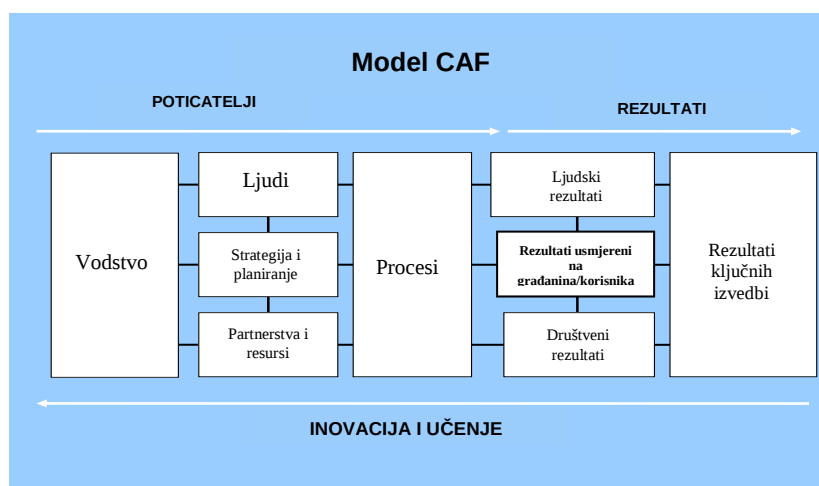
Korištenje informacija od građana/korisnika svakako je korisno za izravno unaprjeđenje usluga i načina pružanja usluga. No, ti aspekti su samo dio sveukupnog unaprjeđenja organizacije kao cjeline, u svim njezinim aspektima. To unaprjeđenje organizacije odnosno razvoj organizacije prenosi se u različite modele za upravljanje (kvalitetom). U tom kontekstu predstavljamo model CAF (zajednički okvir procjene) kao proizvod suradnje na europskoj razini unutar IPSG-a. Model je opisan s ciljem unaprjeđenja sveukupnih izvedbi pojedine organizacije, stavljajući poseban naglasak na brojne veze s alatima i tehnikama koji su predstavljeni u četvrtom dijelu i s promjenama ka upravljanju zadovoljstvom i su-upravljanju, uzimajući u obzir građanina/korisnika u mnogim različitim fazama političkog i upravljačkog ciklusa.

2.1 Povijest i kontekst CAF-a

Nakon niza godina neformalnih konzultacija, postojala je rastuća potreba unutar Europske unije za nekim intenzivnijim i službenim odgovorom u smislu optimiziranja suradnje glede modernizacije državnih službi. Za vrijeme austrijskog predsjedavanja EU u drugoj polovici 1998. godine donesena je odluka da se uspostavi zajednički europski okvir glede kvalitete, koji bi se mogao koristiti u cijelom javnom sektoru kao alat za samoprocjenu organizacija (Engel, 2002). Rasprave su pokazale da je ono što je nedostajalo u sferi upravljanja kvalitetom bio neki polazni jednostavan a besplatan alat za samoprocjenu u javnom sektoru, koji bi pomogao javnim upravama širom EU razumjeti i koristiti moderne tehnike upravljanja, i koji bi mogao biti od posebnog značaja za organizacije u javnom sektoru koje su zainteresirane probati koristiti sustav za upravljanje kvalitetom, koje upravo započinju svoje „putovanje u izvrsnost“ ili one koje se žele uspoređivati sa sličnim organizacijama u Europi (Staes, 2002). Zajednički okvir procjene (CAF) razvijen je zajednički pod okriljem Skupine za inovativne javne usluge (IPSG), neformalne radne skupine nacionalnih stručnjaka (državnih službenika). Osnovni dizajn CAF-a razvijen je 1998. i 1999. godine na temelju zajedničke analize koju su proveli Europska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM), Speyer akademija i Europski institut za javnu upravu (Staes, 2001). Prva pilot testiranja provedena su u nizu organizacija u javnom sektoru i „konačna“ verzija CAF-a predstavljena je za vrijeme Prve konferencije kvalitete za javnu upravu u EU u Lisabonu u svibnju 2000. godine. CAF se razlikuje od modela EFQM-a po nizu dimenzija (pod-kriterija) i izrazito uvažava posebnosti u javnom sektoru. Ova značajka CAF-a dodatno je ojačana u drugoj, poboljšanoj verziji CAF-a, koja je službeno predstavljena za vrijeme Druge konferencije kvalitete za javne uprave u EU koja je održana u Kopenhagenu 2002. godine pod danskim predsjedavanjem EU. Godine 2006. izvršena je druga revizija CAF modela, a posebno je predstavljen sustav bodovanja na četvrtoj konferenciji kvalitete u Finskoj.¹⁴ Sve informacije o CAF-u mogu se naći na www.eipa.eu/caf.

2.2. Teoretski model

„Glavni cilj CAF-a je omogućiti relativno jednostavan, besplatan i lako uporabljiv okvir koji je pogodan za samoprocjenu organizacija u javnom sektoru širom Europe i koji bi isto tako omogućio razmjenu najboljih praksi i aktivnosti na postavljanju referentnih standarda“ (Engel, 2002: 35). CAF predstavlja osnovnu shemu organizacije. Isti oslikava sve aspekte koji moraju biti prisutni u pravilnom menadžmentu dane organizacije kako bi se postigli zadovoljavajući rezultati. Svi ovi elementi prevedeni su u devet kriterija. Pet kriterija predstavljaju 'poticatelje', a četiri 'rezultate'. Kriteriji 'poticatelja' odnose se na ono što organizacija radi. Kriteriji 'rezultata' odnose se na ono što organizacija postiže u



¹⁴ www.4Qconference.org

izvedbenim mjerama izlaznih rezultata i krajnjeg ishoda, ali i mjeri zadovoljstvo klijenata/korisnika i uposlenika. 'Rezultati' su prouzročeni 'poticateljima', a povratne informacije od 'rezultata' pomažu da se poboljšanju 'poticatelji'. Kriteriji se dodatno operacionaliziraju i dobivaju konkretan oblik u pod-kriterijima. Temeljem tih pod-kriterija, skupina iz organizacije vrši samoprocjenu.

CAF je osmišljen za korištenje u svim dijelovima javnoga sektora i primjenjiv je u javnim organizacijama na nacionalnoj/saveznoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Također se može koristiti u širokom rasponu različitih okolnosti, npr. kao dio sustavnog programa reformi ili kao osnova za usmjeravanje rada na poboljšanjima u organizacijama u javnom sektoru. U nekim slučajevima, a osobito u jako velikim organizacijama, samoprocjena se može provesti u nekom dijelu organizacije, npr. u odabranom odjelu ili službi. CAF omogućuje:

- procjenu u odnosu na skup kriterija koji je postao široko prihvaćen širom Europe, temeljen na dokazima;
- prigodu da se identificira napredak i izvanredna razina dostignuća;
- način postizanja dosljednosti usmjerenja i konsenzus o tome što se treba uraditi kako bi se unaprijedila organizacija;
- vezu između ciljeva i strategija i procesa za njihovo ostvarivanje;
- način kako potaknuti entuzijazam među uposlenicima njihovim angažmanom u procesu unaprjeđenja organizacije;
- prigodu da se promoviraju i razmjenjuju dobre prakse u različitim sferama organizacije i s drugim organizacijama;
- način da se u redovito poslovanje integriraju različite inicijative glede kvalitete;
- način mjerenja napretka tijekom vremena kroz periodičnu samoprocjenu.

2.3. Kako primjenjivati model CAF?

CAF omogućuje okvir za samoprocjenu prema kojemu neka *ad hoc* skupina uposlenika u organizaciji (skupina za samoprocjenu) može provesti kritičnu procjenu svoje organizacije vođenu strukturom CAF-a, odnosno prenošenjem sveukupnih 9 kriterija u 28 pod-kriterija. Rezultat je svojevrsan pregled jakih strana, oblasti za poboljšanja i predložene mjere za poboljšanja. Iste se onda mogu koristiti za izradu akcijskog plana kao rješenja za stvari koje se moraju poboljšati.

Poticatelji
Kriterij 1. Vodstvo
Razmotriti dokaze o tome što vodstvo organizacije radi u sljedećem smislu:
Pod-kriterij 1.1. Davanje usmjerenja organizaciji stvaranjem misije, vizije i vrijednosti.
Pod-kriterij 1.2. Razvijanje i provedba sustava za upravljanje organizacijom, izvedbama i promjenama.
Pod-kriterij 1.3. Motiviranje i podržavanje ljudi i organizacije i vođenje primjerom
Pod-kriterij 1.4. Upravljanje odnosima s političarima i drugim akterima kako bi se osigurala zajednička odgovornost
Kriterij 2. Strategija i planiranje
Razmotriti dokaze o tome što organizacija radi u sljedećem smislu:
Pod-kriterij 2.1. Prikupljanje informacija vezanih za sadašnje i buduće potrebe aktera
Pod-kriterij 2.2. Izrađivanje, preispitivanje i ažuriranje strategije i planiranja, uzimajući u obzir potrebe aktera i raspoložive resurse
Pod-kriterij 2.3. Provedba strategije i planiranja u cijeloj organizaciji
Pod-kriterij 2.4. Planiranje, provedba i provjeravanje modernizacije i inovacija
Kriterij 3. Ljudi
Razmotriti dokaze o tome što organizacija radi u sljedećem smislu:
Pod-kriterij 3.1. Planiranje, upravljanje i unaprjeđivanje ljudskih resursa na transparentan način u skladu sa strategijom i planiranjem
Pod-kriterij 3.2. Identificiranje, razvijanje i korištenje kompetencija uposlenika usklađujući pojedinačne i organizacijske ciljeve

Pod-kriterij 3.3. Angažiranje uposlenika poticanjem otvorenog dijaloga i jačanjem njihove pozicije
Kriterij 4. Partnerstva i resursi Razmotriti dokaze o tome što organizacija radi u sljedećem smislu:
Pod-kriterij 4.1. Razvijanje i provedba ključnih partnerskih odnosa
Pod-kriterij 4.2. Razvijanje i provedba partnerstava s građanima/korisnicima
Pod-kriterij 4.3 Upravljanje financijama
Pod-kriterij 4.4 Upravljanje informacijama i znanjem
Pod-kriterij 4.5. Upravljanje tehnologijom
Pod-kriterij 4.6. Upravljanje sadržajima
Kriterij 5. Procesi Razmotriti dokaze o tome što organizacija radi u sljedećem smislu:
Pod-kriterij 5.1. Identificiranje, osmišljavanje, upravljanje i unaprjeđenje procesa na kontinuiranoj osnovi
Pod-kriterij 5.2. Razvijanje i isporuka usluga i proizvoda koji su okrenuti građanima/korisnicima
Pod-kriterij 5.3. Inovacija 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:
Pod-kriterij 6.1. Rezultati mjerenja zadovoljstva građana/korisnika
Pod-kriterij 6.2. Pokazatelji 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:
Pod-kriterij 7.1. Rezultati mjerenja zadovoljstva i motiviranosti ljudi
Pod-kriterij 7.2. Pokazatelji rezultata glede ljudi
Kriterij 8. Društveni rezultati Razmotriti koje je rezultate organizacija postigla u smislu utjecaja na društvo, glede sljedećeg:
Pod-kriterij 8.1. Rezultati društvenih mjera percipiranih od strane aktera
Pod-kriterij 8.2. Pokazatelji društvenih izvedbi koje je utvrdila organizacija
Kriterij 9. Ključni rezultati izvedbi Razmotriti dokaze o postizanju ciljeva koje je definirala organizacija glede sljedećeg:
Pod-kriterij 9.1. Vanjski rezultati: krajnji rezultati i krajnji ishodi ciljeva
Pod-kriterij 9.2. Unutarnji rezultati

Građanin/korisnik ima veoma istaknuto mjesto u cijelom modelu i spominje se u mnogim pod-kriterijima. Najočitiji je naravno kriterij 6, u kojemu se sagledavaju rezultati mjerenja zadovoljstva građana/korisnika. Međutim, među poticateljima nalaze se i brojni kriteriji i pod-kriteriji na koje građanin/korisnik ima utjecaj. Navodimo najvažnije među njima.

Pod-kriterij 1.4 bavi se načinom na koji vodstvo upravlja odnosima s političarima i drugim akterima kako bi osigurali zajedničku odgovornost. Ovdje je naglasak na ulozi menadžmenta.

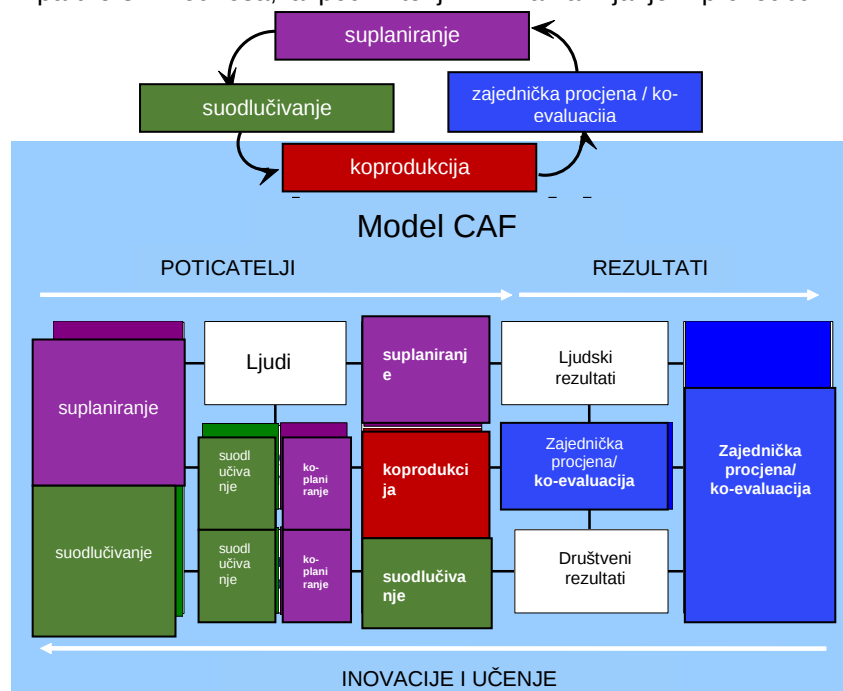
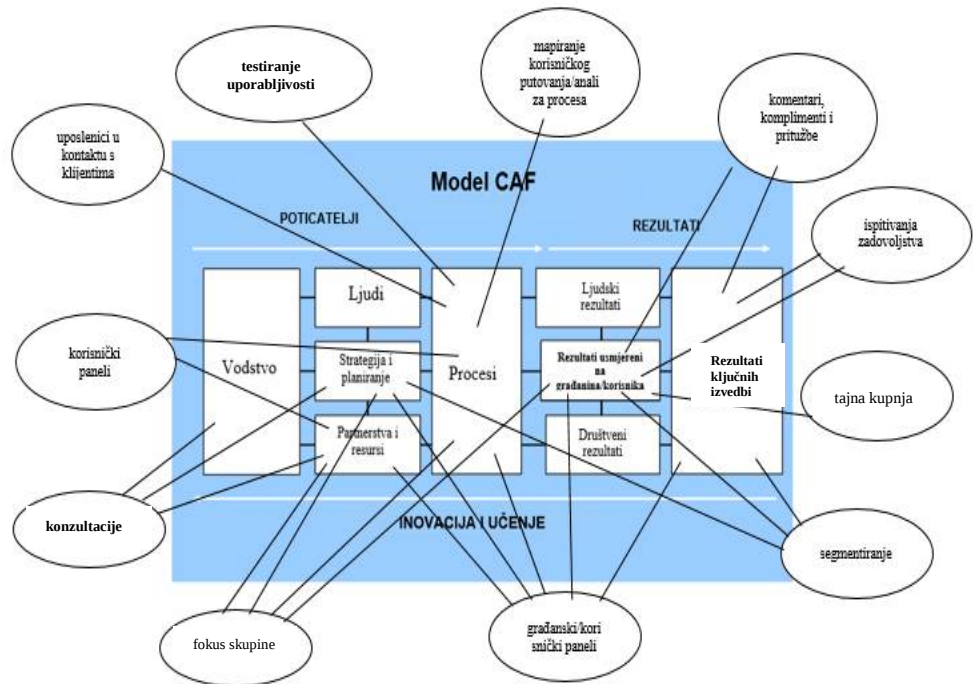
Građani/korisnici također su uključeni u strategiju i planiranje. U pod-kriteriju 2.1. prikupljaju se informacije vezane za sadašnje i buduće potrebe aktera. Ove potrebe moraju se prenijeti u konkretno planiranje i strategiju.

U pod-kriteriju 2.2. skupina(e) za samoprocjenu

sagledava razvija li se organizacija i kako,

preispituje i ažurira strategiju i planiranje, uzimajući u obzir potrebe aktera i raspoložive resurse. Kriterij 4 stavlja poseban naglasak na partnerstvo s građanima/klijentima i s drugim akterima, odnosno pod-kriterij 4.1. na razvijanje i provedbu ključnih partnerskih odnosa, a pod-kriterij 4.2. na razvijanje i provedbu partnerstava s građanima/korisnicima. Sve se to mora prenijeti u ključne procese organizacije, odnosno pod-kriterij 5.2. odnosi se na razvijanje i isporuku usluga i procesa okrenutih građanima/korisnicima, a pod-kriterij 5.3. na inovativne procese u kojima se angažiraju građani/korisnici.

Alati i tehnike u četvrtom dijelu mogu se staviti u jedan ili više kriterija modela CAF. Istom logikom, svi elementi upravljanja zadovoljstvom korisnika, predstavljeni u trećem dijelu u sklopu modela su-upravljanja četiri C, mogu se naći u modelu CAF.



3. Komuniciranje nalaza i poduzete mjere

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

Vrsta informacija i način na koji se iste predstavljaju mogu biti različite, ovisno o prirodi projekta i auditorija; vjerojatno se većina nalaza komunicira u nekom pisanom obliku, iako to ne mora biti puno izvješće o istraživanju. Ključno je uzeti u obzir publiku kojoj su informacije namijenjene. Svaka publika cijeni ciljano izvještavanje. Dok određena publika cijeni sažetost, druga možda želi iscrpnije informacije o osnovama za dokaze, tumačenju i prioritetima za poduzimanje mjera. Potpuno tehničko izvješće vjerojatno je najviše zanimljivo specijalističkom osoblju i onima koje zanima procjena kvalitete samog procesa istraživanja i konzultacija.

Kada su primatelji informacija sami korisnici usluga, poruke trebaju biti kratke i jezgrovite:

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

Mnoge organizacije koriste biltene ili ulomke u redovitim biltenima kako bi prenijeli povratne informacije korisnika usluga. Za sveobuhvatne pothvate možda je dobro pripremiti specijalno izdanje ili zasebno izvješće usredotočeno na povratne informacije. Različiti mediji su prikladni za različite publike. Opcije za komuniciranje nalaza istraživanja i konzultacija uključuju:

- izvješća o istraživanju
- zaključke ili kratak pregled ključnih zaključaka
- izvršne sažetke
- kompilacije/apstrakte
- biltene i ulomke u drugim publikacijama
- internetske publikacije
- video materijale
- DVD-ove/CD-ove
- postere/izložbe
- prezentacije pojedinačnim skupinama kao što su uposlenici, članovi vijeća
- druge događaje – povezano pokretanje istraživanja
- najave poslane putem e-maila s izravnim poveznicama za izvješća na internetu
- obavijesti za tisak.

Zaključak

Najveći izazov u tom smislu često je više kulturne prirode nego menadžerski. Pravi izazov nije sposobnost korištenja alata za mjerenje i procjenu, nego biti u stanju informacije prikupljene ovim metodama pretvoriti u djelo. To znači da organizacija treba ne samo moći nego i htjeti poduzeti mjere na temelju ovih informacija. Stoga, prije odabira najboljeg mogućeg alata za mjerenje zadovoljstva korisnika, treba pažljivo razmotriti logiku koja stoji iza danog mjerenja i uključiti ju 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 Minsters' 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 Nizozemska u kontekstu IPSPG-a

Privitci

PRIVITAK 1: Upitnik za model SERVQUAL

Upute: Temeljem Vašeg iskustva kao korisnika usluga, molimo Vas da zamislite kako izgleda tvrtka koja pruža usluge izvrsne kvalitete. Zamislite kako izgleda tvrtka s kojom biste rado imali posla. Molimo Vas da izrazite u kojem obujmu smatrate da bi takva tvrtka imala obilježja opisana u svakoj od sljedećih izjava. Ako smatrate kako pojedino obilježje nije ključno za izvrsnu tvrtku kakva je ona koju ste zamislili, zaokružite broj **1**. Ako smatrate kako je dano obilježje apsolutno ključno za izvrsnu tvrtku, zaokružite broj **7**. Ako je Vaše mišljenje slabije, zaokružite neki od brojeva u sredini. Ne postoje točni ili netočni odgovori – ono što nas zanima je broj koji doista odražava Vaše mišljenje glede tvrtke koja pruža izvrsnu kvalitetu usluge.

		Uopće se ne slažem				Potpuno se slažem			
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Izvrсна tvrtka . . . ima opremu modernog izgleda								
2	Prostorije u izvršnoj tvrtki . . . su dopadljive								
3	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . izgledaju pristojno								
4	Materijali vezani za uslugu (kao što su letci ili izjave) su dopadljivog izgleda u izvršnoj tvrtki . . .								
5	Kada izvršna tvrtka . . . obeća uraditi nešto do određenog vremena, to i uradi.								
6	Kada klijent ima neki problem, izvršna tvrtka . . . pokaže iskreno zanimanje riješiti ga								
7	Izvršna tvrtka . . . obavi uslugu kako treba prvog puta								
8	Izvršna tvrtka . . . isporuči svoju uslugu u vrijeme kada je obećala da će to uraditi.								
9	Izvršna tvrtka . . . inzistira na evidenciji bez pogreški								
10	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . kažu klijentima kada će točno usluga biti izvršena								
11	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . pružaju brzu uslugu klijentima								
12	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . uvijek su spremni pomoći klijentima								
13	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . nisu nikad prezauzeti da bi odgovorili na zahtjeve klijenata								
14	Ponašanje uposlenika u izvršnoj tvrtki . . . ulijeva povjerenje kod klijenata								
15	Klijenti izvršne tvrtke . . . osjećaju se sigurno kada obavljaju transakcije s njom								
16	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . su uvijek ljubazni prema klijentima								
17	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . posjeduju znanje odgovoriti na pitanja klijenata								
18	Izvršna tvrtka . . . posvećuje klijentima pojedinačnu pozornost								
19	Izvršna tvrtka . . . ima radno vrijeme koje odgovara svim njenim klijentima								
20	Izvršna tvrtka . . . ima uposlenike koji posvećuju osobnu pozornost klijentima								
21	Izvršna tvrtka . . . vodi računa o onome što je najbolje za klijenta								
22	Uposlenici u izvršnoj tvrtki . . . razumiju specifične potrebe svojih klijenata								

Upute: Ovdje je navedeno pet obilježja koja se odnose na tvrtke i usluge koje iste pružaju. Željeli bismo znati koliko je za Vas važno svako od ovih obilježja kada procjenjujete kvalitetu usluga tvrtke Molimo Vas dodijelite ukupno 100 bodova na ovih pet obilježja u skladu s onim koliko je svako od ovih obilježja važno za Vas – što vam je dano obilježje važnije, to mu više bodova trebate dodijeliti. Molimo Vas imajte na umu da bodovi koje dodijelite za tih pet obilježja iznose ukupno 100.

1	Izgled prostorija, opreme, uposlenika i komunikacijskih materijala tvrtke . . .		bodova
---	---	--	--------

2	Sposobnost tvrtke . . . izvršiti obećanu uslugu na pouzdan i precizan način		bodova
3	Spremnost tvrtke . . . pomoći klijentima i pružiti brzu uslugu		bodova
4	Znanje i ljubaznost uposlenika tvrtke . . . i njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i pouzdanje		bodova
5	Brižljiva, personalizirana pozornost koju tvrtka . . . pruža svojim klijentima		bodova
	Ukupno dodijeljeni bodovi	100 bodova	
	Koje od navedenih pet obilježja je najvažnije za Vas? (MOLIMO DA UNESETE BROJ DANOG OBILJEŽJA)		
	Koje obilježje je drugo najvažnije za Vas?		
	Koje je obilježje po Vama najmanje važno?		

Upute: Sljedeći skup izjava odnosi se na Vaše mišljenje o tvrtki XYZ. Za svaku izjavu molimo Vas navedite u kojem obujmu smatrate da tvrtka XYZ ima obilježje koje je opisano u izjavi. Opet, zaokruživanje broja **1** znači da se uopće ne slažete s izjavom da tvrtka XYZ ima dano obilježje, a zaokruživanje broja **7** znači da se potpuno slažete s tim. Možete zaokružiti bilo koji broj u sredini koji pokazuje koliko je jako Vaše mišljenje. Ne postoje točni ili netočni odgovori – nas samo zanima broj koji najbolje pokazuje Vaše percepcije o tvrtki XYZ.

		Uopće se ne slažem				Potpuno se slažem		
1	Tvrtka XYZ ima opremu modernog izgleda	1	2	3	4	5	6	7
2	Prostorije tvrtke XYZ su dopadljive	1	2	3	4	5	6	7
3	Uposlenici u tvrtki XYZ izgledaju pristojno	1	2	3	4	5	6	7
4	Materijali vezani za uslugu (kao što su letci ili izjave) su dopadljivog izgleda u tvrtki XYZ	1	2	3	4	5	6	7
5	Kada tvrtka XYZ obeća uraditi nešto do određenog vremena, to i uradi	1	2	3	4	5	6	7
6	Kada imate neki problem, tvrtka XYZ pokaže iskreno zanimanje riješiti ga	1	2	3	4	5	6	7
7	Tvrtka XYZ svoju uslugu obavi kako treba prvoga puta	1	2	3	4	5	6	7
8	Tvrtka XYZ isporuči svoju uslugu u vrijeme kada je obećala da će to uraditi	1	2	3	4	5	6	7
9	Tvrtka XYZ inzistira na evidenciji bez pogreški	1	2	3	4	5	6	7
10	Uposlenici u tvrtki XYZ Vam kažu kada će točno usluga biti izvršena	1	2	3	4	5	6	7
11	Uposlenici u tvrtki XYZ Vam pružaju brzu uslugu	1	2	3	4	5	6	7
12	Uposlenici u tvrtki XYZ uvijek su Vam spremni pomoći	1	2	3	4	5	6	7
13	Uposlenici u tvrtki XYZ nisu nikad prezauzeti da ne bi odgovorili na Vaše zahtjeve	1	2	3	4	5	6	7
14	Ponašanje uposlenika u tvrtki XYZ ulijeva Vam povjerenje	1	2	3	4	5	6	7
15	Osjećate se sigurno kada obavljate transakcije s tvrtkom XYZ	1	2	3	4	5	6	7
16	Uposlenici u tvrtki XYZ uvijek su ljubazni prema Vama	1	2	3	4	5	6	7
17	Uposlenici u tvrtki XYZ posjeduju znanje odgovoriti na Vaša pitanja	1	2	3	4	5	6	7
18	Tvrtka XYZ Vam posvećuje pojedinačnu pozornost	1	2	3	4	5	6	7
19	Tvrtka XYZ ima radno vrijeme koje odgovara svim njezinim klijentima	1	2	3	4	5	6	7
20	Tvrtka XYZ ima uposlenike koji Vam posvećuju osobnu pozornost	1	2	3	4	5	6	7
21	Tvrtka XYZ vodi računa o onome što je najbolje za Vas	1	2	3	4	5	6	7
22	Uposlenici u tvrtki XYZ razumiju Vaše specifične potrebe	1	2	3	4	5	6	7

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

- 1. U ovu službu ste došli s određenim očekivanjima i odavde odlazite s Vašim dojmovima i Vašom percepcijom stvarnog stanja. Ljubazno Vas molimo da nam povjerite Vaša očekivanja i Vaše percepcije za svaku komponentu kvalitete koja je dolje navedena.**

Na lijevoj strani tabele molimo Vas navedite Vaša očekivanja prije dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najveća), a na desnoj strani tabele navedite kako percipirate stvarno stanje.

manja $\longleftrightarrow$ veća

lošije $\longleftrightarrow$ bolje

OČEKIVANJA	Komponente kvalitete	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	Prikladna brzina rješavanja stvari	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Isporuka usluga u skladu s obećanjima	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Rješavanje stvari po načelu '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	Stručnost 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 osobne 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 čekali pred uredom (tijekom radnoga vremena)?** (Molimo navedite.)

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. Što je po Vašem mišljenju bio razlog čekanja?** (Molimo navedite; nemojte odgovarati ako ste odmah posluženi.)

Red/gužva

Sporost službenika

Službenik nije bio u uredu

Razgovor službenika s kolegama ili telefonom

Ostalo (molimo navedite): _____

4. **Gdje ste dobili informacije o tome što Vam je potrebno za rješavanje Vašega pitanja?** (Molimo navedite – moguće je više odgovora.)

Prijam / 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 Vašim dojmovima i Vašom percepcijom o stvarnom stanju.** Ljubazno Vas molimo da nam povjerite Vaša očekivanja i Vaše percepcije za svaku značajku uposlenika koja je dolje navedena.

Na lijevoj strani tabele molimo Vas naznačiti Vaša očekivanja o TOME KAKAV SLUŽBENIK TREBA BITI prije Vašeg dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najveća), a na desnoj strani tabele naznačiti KAKAV JE BIO SLUŽBENIK KOJI JE RJEŠAVAO VAŠE PITANJE.

manja $\longleftrightarrow$ veća

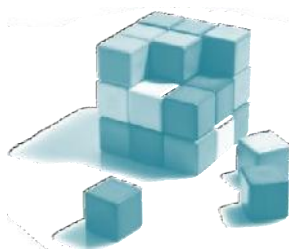
lošije $\longleftrightarrow$ bolje

OČEKIVANJA	Značajke 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 POPUNJENI UPITNIK OSTAVITE NA OZNAČENOM MJESTU.

ZAHVALJUJEMO SE NA VAŠOJ SURADNJI!



Ova publikacija je proizvod rada Skupine za inovativne javne usluge (IPSG), jedne od radnih skupina EUPAN-a (Europske mreže javnih uprava). Europska mreža javnih uprava (EUPAN) je neslužbena mreža generalnih direktora koji su nadležni za javnu upravu u državama članicama Europske unije, pristupajućim državama i državama kandidatima, kao i Europskoj 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 važnost usredotočivanja na korisnika i ulogu(e) koju građani/korisnici igraju u upravljanju javnim sektorom. Ista pruža pregled različitih metoda i tehnika koje se odnose na korisnički uvid, uključujući i ispitivanje važnosti potreba, očekivanja i zadovoljstva korisnika. Ista prikuplja dosta informacija koje već postoje na ovu temu i daje praktične primjere i slučajeve iz organizacija javnog sektora širom Europe.

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

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

Drugi dio („**Razumijevanje zadovoljstva korisnika**“) istražuje koncept zadovoljstva i njegovo mjerenje. Kakav je odnos između očekivanja i percepcija? Koji su *čimbenici i determinante* kvalitete 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, sa svoje strane, na politički i upravljački ciklus kao cjelinu. Građani/korisnici postaju suplaneri, suodlučitelji, koproducenti i su-procjenitelji/ko-evaluatori. Stoga, upravljanje zadovoljstvom predstavlja više od pukog mjerenja zadovoljstva na kraju procesa.

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

Stjecanje uvida u korištenje upravljanja zadovoljstvom za sveukupno unaprjeđenje organizacije i načina pružanja usluga bitan je element zadnjeg, petog dijela („**Upravljanje i unaprjeđenje zadovoljstva korisnika**“).

