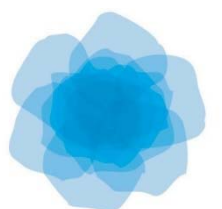


Европски основен прирачник за

УПРАВУВАЊЕ СО ЗАДОВОЛСТВОТО НА КОРИСНИЦИТЕ НА УСЛУГИТЕ



PORTUGAL 2007



Slovenian Presidency of the EU 2008



Предговор

ЕУПАН и ГИЈУ

Европската мрежа за јавна администрација (ЕУПАН) е неформална мрежа на раководители одговорни за јавната администрација во земјите членки на Европската унија, земјите кои пристапуваат и земјите кандидати и Европската комисија (www.eupan.eu).

Визијата на ЕУПАН е:

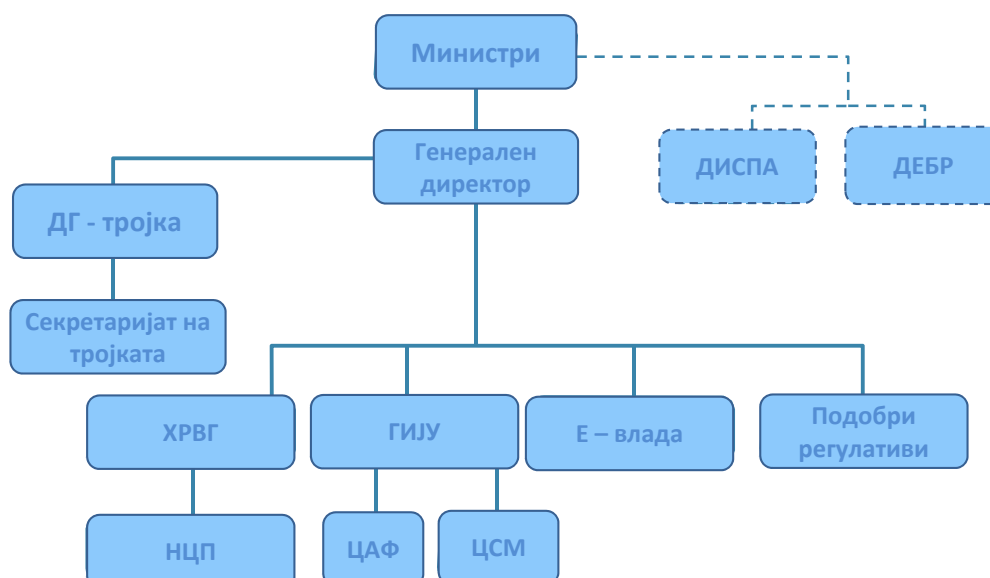
„Да го поддржи спроведувањето на Лисабонската стратегија, поставувајќи ги граѓаните во центарот на јавното раководство, работејќи во различни области (човечки ресурси, иновации, квалитет, е-влада) и со различни актери со цел да го поддржи ефикасното насочување на европските јавни услуги кон корисниците.“

Оттука, ЕУПАН е платформа за размена на гледишта, искуства и добри практики за подобрување на успешноста, конкурентноста и квалитетот на европските централните јавни администрации. Мрежата е организирана на три нивоа:

- Министри и комесар одговорен за јавна администрација
- Раководители на генералните директорати за јавна администрација од земјите членки
- Работни групи на државни службеници од различните земји членки

ЕУПАН е составена од различни работни групи под собранието на раководителите на генералните директорати за јавна администрација:

- Работна група за УЧР
- Работна група за е-влада
- Работна група за подобри регулативи и поедноставување на администрацијата
- Група за иновативни јавни услуги (ГИЈУ)



ГИЈУ веќе подолго време ја има согледано важноста на прашањата на корисниците во однос на развојот на подобрената јавна администрација и спроведува низа активности и проекти за подобрување на способностите во оваа област. Во изминатите неколку години, темата на задоволството на корисниците на услугите стекнува сè поголем интерес и сè поголема важност и воспоставена е посебна стручна група за управување со задоволството на корисниците на услугите.

Темата задоволство на корисниците на услугите

Веќе долги години темата задоволство на корисниците е на агендата, а во изминатите неколку години интересот за истата е многукратно зголемен. Според резолуцијата на ДГ од мај 2006 година, главниот фокус на заедничкото европско делување и напорите во однос на задоволството на клиентите, треба да биде на собирањето на најдобрите практики и изготвувањето на насоки за прашалници за мерење на задоволството на корисниците на услугите. За време на австриското (првата половина на 2006 година), финското (втората половина на 2006 година) и германското (првата половина на 2007 година) претседателство на ЕУ, спроведени се иницијативи за разрешување на овие аспекти. Освен тоа, на состаноците на ГИЈУ и стручната група за задоволство на корисниците на услугите, беа дискутирани начините за собирање и претставување на добрите практики и изготвување на насоките. Врз основа на овие добри практики, на состаноците на стручната група за задоволство на корисниците на услугите и на состаноците на ГИЈУ беа донесени заклучоци дека може да се направат многу интересни работи со овие добри практики и дека полето на задоволството на корисниците на услугите е премногу големо и премногу важно за да се посвети внимание само на анкетите за и мерењето на задоволството на корисниците на услугите и на тој начин да се ограничат насоките. „Мерењето“ на задоволството е една работа, „управувањето“ со задоволството е друга работа и тоа треба да биде целта.

За време на неодамна одржаните состаноци под португалското претседателство (втората половина на 2007 година), на стручната група за задоволство на корисниците на ГИЈУ, беше постигната согласност дека би било добро да се добие преглед од сите земји членки, за улогата на корисниците на услугите во јавните работи и да се утврдат приоритетите и потребите на земјите членки во однос на целата таа тема на „увид на корисниците на услугите“ со спроведување на мала анкета. Ова овозможува подобро фокусирање на активностите на работната група на производите и практиките кои можат да донесат најголема додадена вредност. ЕИЈА (Европскиот институт за јавна администрација) е задолжена да ги анализира, во името на португалското претседателство, одговорите на оваа анкета. Вкупно 26 земји одговорија на прашалникот, а резултатите беа претставени на состанокот на ГИЈУ (15 и 16 ноември 2007 година), а директорите на генералните директорати постигнаа согласност за заклучоците за понатамошната работа на ЕУПАН на ова поле. Во среднорочната програма 2008 – 2009 година се наведува¹:

„Општо земено, работата во однос на управувањето со задоволството на корисниците на услугите треба да биде насочена кон тоа како да се искористи европската верзија на основниот прирачник на ОК, која ќе содржи примери од земјите членки. Целта е да се покаже релевантноста на фокусот на корисниците на услугите и улогата на граѓаните во управувањето со јавните услуги, вклучувајќи и начинот за поттикнување на поголема вклученост (техники за увид на корисниците на услугите). Во однос на фокусирањето на корисниците на услугите, една од целите е да се подобри знаењето за употребата на граѓанските повелби за да им се помогне на јавните институции во нивната работа со јавноста“.

Во контекст на оваа цел, работната група го изготви овој Европски основен прирачник за управувањето со задоволството на корисниците на услугите.

¹ Среднорочна програма 2008 – 2009 година, страница 17

Основен прирачник за управување со задоволството на корисниците на услугите

ГИЈУ размислува како најдобро да ја спроведе задачата договорена од страна на директорите на Генералните Директорати, во однос на управувањето со задоволството на корисниците на услугите со тоа што ќе ја изготват европската верзија на документот на ОК насловен „**Основиот прирачник**“ (канцеларија на кабинетот, 2006 година) и како да ги утврди најдобрите практики за илустрирање на концептите. Врз основа на **основиот прирачник на ОК**, оваа публикација ја објаснува релевантноста на фокусот на корисниците на услугите и улогите кои граѓаните/корисниците на услугите ги играат во управувањето со јавниот сектор. Дава преглед на различните начини и техники во однос на увидот на корисниците на услугите, вклучувајќи го и испитувањето на важноста на потребите на корисниците на услугите, нивните очекувања и задоволство. Собрани се многу информации кои се веќе достапни за оваа тема и дава практични примери и случаи од организациите во јавниот сектор ширум Европа.

Нацрт верзиите на овој основен прирачник се дискутирани во рамките на стручната група за управување со задоволството на корисниците на услугите под словенското претседателство со ЕУ и се договорени со ГИЈУ (12-13 мај 2008 година). Работата на ова поле и финалната верзија се презентирани на петтата европска конференција за квалитет, организирана од страна на француското претседателство во ЕУ, одржана во Париз на 20 – 22 октомври 2008 година.

Повеќе информации и случаи на интернет

Оваа публикација содржи многу практични случаи од неколку европски земји. Овие случаи, меѓутоа, се со ограничен број и обем. Повеќе целосни текстови и ажурни предмети можат да се најдат на www.eipa.eu/customer.

Признанија

Оваа публикација е изготвена од страна на повеќе автори. Изразуваме благодарност на ЕУПАН и ГИЈУ за формирањето на работната група која се занимаваше со темата задоволство на корисниците на услугите и за креирањето на контекстот. Посебна благодарност изразуваме на работната група за управување со задоволството на корисниците на услугите, за нивниот вреден придонес, корисни коментари, обезбедените случаи и многуте плодотворни дискусии: Ева Николов – Брукнер (Австрија); Изабел Фершуерен (Белгија); Паула Функен (Комисија на ЕУ); Јохана Нурми (Финска); Франсоа Буве (Франција); Марга Прил (Германија - ЕИЈА); Панајотис Пасас (Грција); Сабина Белоти и Лаура Масали (Италија); Даче Аизстраута (Летонија); Лина Семетулските (Литванија); Нејдин Хофман, Тјери Хирц и Лорен Бравети (Луксембург); Стенлу Борг (Малта); Френк Фабер (Холандија); Торе-Мартин Бредал (Норвешка); Марта Кусавинска и Изабела Најда (Полска); Луис Евангелиста и Матилде Кордозо (Португалија); Гордана Журга (Словенија); Ана Руиз (Шпанија); Ана Енстром Јарлеборг (Шведска); Рој Стивенсон (ОК).

Оваа публикација е заедничка европска соработка, започната уште пред неколку години. Во контекстот на оваа конкретна публикација би сакале да му се заблагодариме на португалското претседателство со Европската унија за финансирање на овој проект; словенечкото претседателство со Европската унија за организирање на различните дискусии и состаноци и француското претседателство за објавување на извештајот во контекстот на петтата европска конференција за квалитет (20-22 октомври 2008 во Париз).



Ник ТИЈС

Истражувач

*Единица за управување во јавниот сектор и компаративна
јавна администрација*

Европски институт за јавна администрација

Патрик СТАЕС

Виш советник за управување со јавниот сектор,
делегиран национален стручњак

Раководител за центарот за ресурси ЦАФ

Европски институт за јавна администрација

Содржина

Вовед	9
Дел 1: Променливото лице на јавните услуги и улогата на граѓаните/корисниците на услугите	13
1. Различна игра, различни правила: променлив контекст, променлив јавен сектор	15
2. Зошто да управуваме со задоволството на корисниците на услугите?	16
3. Различните лица на граѓаните/корисниците на услугите и природата на јавните услуги	17
3.1. Различните лица	17
3.2. Јавно и приватно извршување на услуги	19
3.3. Услуги и производи.....	20
Дел 2: Разбирање на задоволството на корисниците на услугите	21
Вовед	23
1. Улогата на очекувањата и перцепциите	23
1.1. Како се формираат очекувањата?	24
1.2. Перцепција и моделот Сервквал	25
2. Димензии и детерминанти на квалитетот на и задоволството од услугата	27
2.1. Детерминанти на квалитет во Сервквал	27
2.2. Други димензии и детерминанти	29
2.3. Важноста на факторите	30
3. Влијание на факторите	32
3.1. Видови на фактори за квалитет	32
3.2. Чувствителност на факторите	33
Заклучоци.....	34
Дел 3: Од мерење на задоволството до управување со задоволството	37
1. Променливото место и улога на граѓанинот/корисникот	39
2. Од осмислување до заедничко осмислување.....	40
3. Од одлучување до заедничко одлучување.....	42
4. Од производство до заедничко производство	43
4. Од оценување до заедничко оценување	45
6. Каде сме сега и каде сакаме да бидеме?.....	47
Дел 4: Како се мери и управува со задоволството	52
Вовед	54
1. Развивање на стратешка рамка за консултации со корисниците на	

услугите	54
2. Користење на соодветни методи	57
3. Осигурување дека применетите методи одговараат на намената	58
4. Размислување за репрезентативноста	58
5. Различни методи за стекнување на увид	59
5.1. Информации од вработените кои работат со странки за согледувањата на граѓаните/корисниците на услугите	60
5.2. Анкети на задоволството	62
5.2.1. Квантитативни методи	62
5.2.2. Општи анкети на задоволството и испитувања на мислењето	63
5.2.3. Различни видови на анкети: предности и неповолности	64
5.2.4. Прашања пред почетокот на анкетата	65
5.3. Мапирање на патеката на корисниците на услугите/анализа на процесот	66
5.4. Тестирање на корисноста и анализа на интернет страниците	68
5.5. Консултација	70
5.6. Употреба на ИКТ за собирање на повратни информации од страна на корисниците на услугите	72
5.7. Панели на граѓани/корисници на услугите	73
5.8. Групни интервјуа и фокус групи	74
5.9. Тајно купување	76
5.10. Повелби кон граѓаните/корисниците	79
5.11. Користење на коментари, пофалби и поплаки како повратни информации	86
5.12. Техника “отворен простор” / светско кафуле	88
5.13. Етнографија	89
5.14. Сегментација	89
6. Користење на постојни информации	91

Дел 5: _Управување и подобрување на нивото на задоволството кај корисниците 94

Вовед: Како управувањето со задоволството на корисниците може да се искористи за подобрувања?	96
1. Подобрување на услугите и нивно испорачување	96
2. Организациски подобрувања	99
2.1. Историја и контекст на ЗРП	99
2.2. Теоретскиот модел	100
2.3. Како да се применува моделот ЗРП?	101
3. Објавување на наоди и мерки	104
Заклучок	104

Литература 89

Анекси 93

Анекс 1: СЕРВКВАЛ модел прашалник	93
Анекс 2: прашалник (Словенија)	96

Вовед

Владите треба подобро да одговорат на потребите и барањата на општествата. Организациите од јавниот сектор се реформираат за да обезбедат подобри, побрзи и повеќе услуги. Граѓанинот / корисникот на услугите има многу важно место во рамките на овие реформи.

Веќе повеќе години темата задоволство на корисниците на услугите е на дел од европската агенда, а во изминатите неколку години нејзината важност многукратно се зголеми. Според решението на ГД од мај 2006 година, главниот фокус на заедничкото европско делување и напорите во однос на задоволството на клиентите, треба да биде на собирањето на најдобрите практики и изготвувањето на насоки за прашалници за мерење на задоволството на корисниците на услугите. За време на австриското (првата половина на 2006 година), финското (втората половина на 2006 година) и германското (првата половина на 2007 година) претседателство на ЕУ, спроведени се иницијативи за разрешување на овие аспекти. Освен тоа, на состаноците на ГИЈУ и стручната група за задоволство на корисниците на услугите, беа дискутирани начините за собирање и претставување на добрите практики и изготвување на насоките. Врз основа на овие добри практики, на состаноците на стручната група за задоволство на корисниците на услугите и на состаноците на ГИЈУ беа донесени заклучоци дека може да се направат многу интересни работи со овие добри практики и дека полето на задоволството на корисниците на услугите е премногу големо и премногу важно за да се посвети внимание само на анкетите за и мерењето на задоволството на корисниците на услугите и на тој начин да се ограничат насоките. „Мерењето“ на задоволството е една работа, „управувањето“ со задоволството е друга работа и тоа треба да биде целта.

„Основниот прирачник“, односно оваа публикација беше изготвена врз основа на документот од Канцеларијата на кабинетот од 2006 година со наслов „Увид на корисниците на услугите во јавните услуги“. Во оваа публикација се објаснува релевантноста на фокусот на корисниците на услугите и улогите кои граѓаните/корисниците на услугите ги играат во управувањето со јавниот сектор. Дава преглед на различните начини и техники во однос на увидот на корисниците на услугите, вклучувајќи го и испитувањето на важноста на потребите на корисниците на услугите, нивните очекувања и задоволство. Собрани се многу информации кои се веќе достапни за оваа тема и дава практични примери и случаи од организациите во јавниот сектор ширум Европа. Оваа публикација нема за цел да биде истражувачка односно иновативна по својата природа, туку да даде преглед и да ги интегрира постоечките гледишта.

Во своите пет различни делови, публикацијата прави обид да послужи како стратешки документ за давање на граѓаните/корисниците на услугите соодветно место во управувањето со јавниот сектор ширум Европа и претставува практичен водич за успешно управување со задоволството на корисниците.

Во првиот дел („Променливото лице на јавните услуги и улогата на граѓанинот/корисникот на услугата“) е претставен поширокиот контекст и важноста на задоволството на граѓаните/корисниците на услугите во јавниот сектор.

Јавниот сектор постојано и брзо се менува со цел да се справи со многуте предизвици

и да одговори на многуте нови потреби и барања во општеството. Местото и улогата на граѓанинот/корисникот на услугите е од многу голема важност во овие промени и реформи. Оттука, управувањето со задоволството на корисниците на услугите претставува неопходност за јавните организации со цел да се види дали ги прават точните работи и дали работите што ги прават ги прават исправно. Во однос на јавните услуги, ова не е секогаш лесно да се постигне, поради природата на „клиентот“ од една страна, како и природата на јавните услуги од друга страна. Граѓаните/корисниците на услугите имаат различни лица и различни улоги, понекогаш тие се корисници на извршени услуги, а понекогаш тие имаат својство на граѓани кога плаќаат даноци, мораат да почитуваат правила итн. Ова пак ја претставува разликата помеѓу извршувањето на јавни и приватни услуги. Освен тоа, најголем дел од организациите во јавниот сектор вршат услуги. Услугите имаат одредени карактеристики (или понекогаш немаат) што ги прави посебни и различни од производите.

Вториот дел („*Разбирање на задоволството на корисниците на услугите*“) се занимава со концептот на задоволството и неговото мерење.

Очекувањата имаат централна улога во однос на влијанијата врз задоволството од услугите, а нов пак ги одредуваат широк опсег на фактори. Може да се каже дека опсегот на влијанија врз очекувањата се уште поширок кај јавните услуги. Улогата на согледувањата и очекувањата се операционализира преку моделот Сервквал. Сервквал е алатка за мерење на квалитетот на услугите со која се проценува перцепцијата за услугата и очекувањата од услугата во однос на широк опсег на различни карактеристики на услугата. Во литературата за квалитетот на услугите најчесто се прави обид да се категоризираат факторите кои влијаат врз ставовите за услугите на неколку различни нивоа. На највисоко ниво ова вклучува мал број на **димензии** за квалитет на услуги. Овие можат да се расчленат на повеќе **фактори односно детерминанти** за квалитет на услугите, кои потоа се развиваат и стануваат прашања за мерење во рамките на структуриран прашалник. Како и кај моделите за мерење на задоволството и идентификување на приоритетите, постојат низа различни конструкции на факторите на услугите кои се најважни во однос на влијанијата врз перцепцијата за услугата. Тука ќе бидат претставени најважните фактори во однос на влијанијата врз перцепцијата за услугите, почнувајќи од пристапот на Сервквал па сè до сите понатамошни подобрувања.

Традиционално, политичките лидери утврдуваат кои услуги треба да се обезбедат, под какви услови и за кого, бирократите и другите стручњаци потоа ги организираат и ги извршуваат услугите. Улогата на граѓаните е во голема мера пасивна. Во третиот дел („*Од мерење на задоволството до управување со задоволството*“) одиме подлабоко во новата средина, опсегот на вклучените чинители – институционално или на **повремена** основа – во производството. Извршувањето и оценувањето на јавните услуги се зголеми, а улогата на граѓаните стана поактивна.

Оваа променлива улога на граѓаните/корисниците на услугите има влијание врз политиките и циклусот на управување во целина. Традиционално, политиките и циклусот на управување е под доминација односно контрола на политичарите и администраторите. Сега, граѓаните/корисниците на услугите сè повеќе се вклучуваат во овој циклус на јавни политики и управување во различни фази (осмислување, донесување на одлуки, спроведување и следење, како и оценување). Граѓаните/корисниците на услугите стануваат соработници при осмислување, донесувањето на одлуки, спроведувањето и оценувањето. Според тоа, управувањето со задоволството е повеќе од само мерењето на задоволството на крајот односно во фазата на оценување.

Дел четири („*Како да се измери односно управува со задоволството на корисниците на услугите*“) се занимава со практичните аспекти на овој пристап кон управување од со корисниците на услугите и претставува низа алатки и техники за добивање на увид во

очекувањата, потребите, искуствата, перцепциите и задоволството на граѓаните/корисниците на услугите. При стекнувањето овие согледувања, мерењето на задоволството на крајот на процесот односно извршувањето на услугата (граѓанинот/корисникот на услугата како **„соучесник во оценувањето“**) се чини дека е само еден од аспектите на интеракцијата помеѓу граѓанинот/корисникот на услугите. Во оваа фаза секако дека може да се извлечат одредени поуки од мерењето (реактивно), но проактивни активности не се можни. Според тоа, имање на увид во влијанијата врз потребите и очекувањата на граѓаните/корисниците на услугите уште од самиот почеток и во најрана фаза (граѓанинот/корисникот на услугите како **„соучесник во осмислувањето, донесувањето на одлуките односно спроведувањето“**) е исто така многу важно.

Во овој дел на публикацијата се претставени инструментите какви што се: консултации со вработените кои работат со странки, анкети на задоволството, мапирање на патот на корисникот на услугата, повелби на граѓаните, тестирање на полезноста и анализа на интернет страници, етнографија, консултации со корисниците и чинителите, формални и неформални контакти со репрезентативни тела, анализа на примените поплаки и предлози, фокус групи, панели на граѓани/корисници на услуги итн., а истите се илустрирани со примери од различни европски земји.

Употребата на точниот инструмент за вистинската потреба на организацијата – што се однесува до управувањето со задоволството на корисниците на услугите и сите негови аспекти – може да обезбеди голем придонес за подобрување на организацијата и подобро спроведување на одлуките. Меѓутоа, исто така е важно однапред да се размисли за тоа што организацијата сака да направи.

Имањето увид во примената на управувањето со задоволството за севкупно подобрување на организацијата и извршувањето на услугите е основен елемент на последниот дел (**„Управување со задоволството на корисниците на услугите и подобрување“**).

Се надеваме дека преку оваа публикација, улогата и местото на граѓаните/корисниците на услугите во Управувањето со задоволството на корисниците на услугите може да стане појасно и дека организациите кои вршат јавни услуги ширум Европа ќе ги имаат истите практични насоки на патот кон Управувањето со задоволството на корисниците на услугите.

Дел 1:

Променливото лице на јавните услуги и улогата на граѓаните/корисници те на услугите



1. Различна игра, различни правила: променлив контекст, променлив јавен сектор

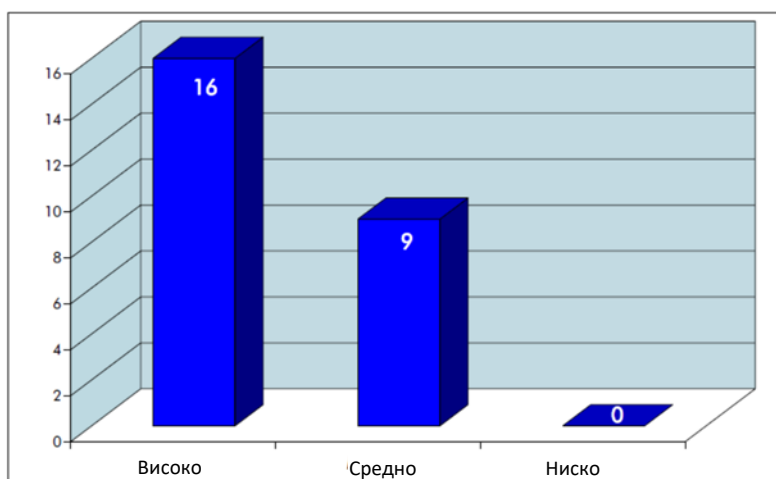
Јавниот сектор треба да се справи со бројни предизвици и треба да одговори на многу нови потреби и барања во општеството (ОЕЦД, 1993; ОЕЦД, 1995; ОЕЦД, 2000). Поради овие предизвици и притисоци, јавниот сектор е предмет на поголеми реформи (Лејн, 2000; Кикерт, 1997; Кетл, 2000). „Во изминатите две децении се чини дека се спроведува огромен обем на реформи на управувањето со јавниот сектор. Иако постоеле реформи и во претходните периоди, промените од 1980-тите години – во многу земји – се истакнувале по својот меѓународен карактер и степен на политичка проминентност со што тие се одвојуваат од помалите и техничките промени од претходниот квартал – век“ (Полит и Букерт, 2004).

Администрациите во земјите членки на ЕУ не се хомогена група на организации, ниту пак тоа е случајот со нивните процеси на реформирање. Нивните процеси на реформирање, всушност многу се разликуваат еден од друг. Европската сцена е мешавина на системи. Како што вели Ридли: „Секако земјите на Европа, истакнати според нивните различни истории, не само што имаат различни видови на организации на државната служба, туку имаат и различни филозофии во однос на вредностите кои треба да ги изразуваат државните службеници и улогата која треба да имаат во едно демократско општество. Постојат многу начини да се регулира јавната служба во демократски услови, и тоа не само детално туку и во однос на основните насоки. Не постои усогласен европски модел“ (Ридли, 1995:13).

Навистина, различните земји на ЕУ различно одговорија на предизвиците. Сепак, овие реформи се карактеризираат со воведувањето на нови принципи и заеднички основи: сè поголем фокус на ефикасноста и делотворноста, поголемо внимание на транспарентноста и отчетноста, свест за извршувањето на јавните услуги и улогата и местото на граѓаните/корисниците на услугите (Доерти и Хорн, 2002; Шанд, 1999; Флин и Штрел, 1996; Шик, 2000).

Многу земји неодамна презедоа иницијативи со кои граѓанинот/корисникот на услугите се поставува во центарот. Кристофер Полит и Геерт Букерт ја опишуваат оваа тенденција како преминување од гледната точка на производителот до гледната точка на граѓанинот/корисникот на услугите (Полит и Букерт, 1995 година). Динамичниот начин на вклучување на граѓаните/корисниците на јавните услуги со цел да се подобри нивната перцепција, очекувања и посветеност преку активно учество, е најчесто користената стратегија за добивање на легитимно ниво ја квалитет на и задоволство од јавните услуги (ОЕЦД, 2001б). На тој начин, онаму каде традиционалните односи се бирократски и хиерархиски, новите односи се повеќе плуралистички (Петерс и Савој, 2000).

Граѓанинот/корисникот на услугите денес е на врвот на агендата во најголем број (ако не и сите) земји членки на ЕУ. Ова е отсликано во резултатите на анкетата од 2007 година спроведена помеѓу земјите членки во рамките на португалското претседателство (ЕИПА, 2007:6). Во скоро две третини од земјите, темата на „увид од страна на корисникот“ е високо поставена на агендата за јавната администрација.



2. Зошто да управуваме со задоволството на корисниците на услугите?²

Владите треба да подобро да одговараат на потребите и барањата на општеството. Организациите во јавниот сектор се реформираат со цел да обезбедуваат подобри, побрзи и повеќе услуги. Меѓутоа, квалитетот, квантитетот и брзината не се единствените нови способности кои општеството ги бара од своите власти. Бидејќи чекорот на општествени промени забрзува, властите треба да можат да одговорат на променливите барања со тоа што ќе понудат нови решенија. Второ, властите се реформираат со цел повторно воспоставување на довербата во владата. Властите треба да овозможат повеќе избор, демократија и транспарентност преку интеракции со граѓаните/корисниците на услугите во сите фази од процесот на изготвување на јавните политики и извршувањето на услугите.

Овој пристап не значи, секако, дека граѓаните/корисниците на услугите секогаш го добиваат токму она што го сакаат. Меѓутоа, успешните организации ги користат потребите и очекувањата на корисниците на услугите како почетна точка, развивајќи предлози околу потребите и очекувањата на корисниците на нивните услуги, како и исполнувајќи ги и другите корпоративни императиви. Според тоа, управувањето со задоволството има врска со управувањето со услугите и/или производите, но исто така и со управувањето на очекувањата и перцепциите на граѓаните/корисниците на услугите. Мерењето на задоволството се чини дека е само еден елемент во овој сеопфатен пристап кон управувањето со задоволството. Дополнително ќе ја развиеме оваа идеја во третиот дел.

Разбирањето на граѓаните/корисниците на услугите на овој начин е нешто што владите не можат повеќе да го игнорираат. Демографските промени и социјалното исклучување го отежнуваат досегнувањето до поголем број од пошироката јавност. Придвижуван од глобалната конкуренција, технолошкиот напредок и понудата на водечките деловни актери го подигнаа стандардот на она што претставува прифатливо ниво на услуга. Доколку сакаме нашите услуги да се користат и нашите интервенции да успеат, треба да излеземе во пресрет на јавноста под нивни услови и појасно да управуваме со потребите и очекувањата со цел да ги видиме резултатите во задоволството.

Динамичниот начин на вклучување на граѓаните/корисниците на јавните услуги со цел да се подобри нивната перцепција, очекувања и посветеност преку активно учество, е најчесто користената стратегија за добивање на легитимно ниво ја квалитет на и задоволство од јавните услуги.

Овие трендови нема да ја сменат насоката. Навистина, треба да претпоставиме дека ќе треба да работиме сè понапорно за да ја вклучиме јавноста во наредната деценија. А тоа мора да го сториме со сè помалку ресурси. Нашиот капацитет за зголемување на трошењето е ограничен од мудроста и од сè подобро информираната јавност која бара одреден вид на услуги со висок квалитет и ниски трошоци, кои е навикната да ги добива од водечките марки на авиокомпаниии и супермаркети. Граѓанинот/корисникот на услугите има различен однос со јавните услуги во споредба со приватниот сектор, во најголем дел јавноста е амбивалентна во однос на услугите од властите, не придавајќи им некое поголемо внимание во најдобар случај или, во најлош случај, сакајќи да има што е можно помал допир со овие услуги. Меѓутоа, јавниот сектор се соочува со сè поголем притисок за да се усогласи со сè повисоките стандарди на приватниот сектор. Она што го постигнале водечките комерцијални даватели на услуги покажува што сè е возможно да се направи: ***Треба да ѝ кажам на банката само еднаш дека сум се преселил, зошто морам тоа да ѝ и го кажувам на „владата“ повеќе пати?*** Медиумите исто така ги поттикнуваат граѓаните да бидат сè погласни и да бараат повеќе.

² Овој дел е заснован на Основниот прирачник од ОК, канцеларија на кабинетот (2006), ***Увид на корисникот на услугата: „Основен прирачник“***, Лондон, страница 2.

3. Различните лица на граѓаните/корисниците на услугите и природата на јавните услуги

Управувањето со задоволството на корисниците на услугите, според претставува неопходност за организациите од јавниот сектор, за да се види дали ги прават вистинските работи и дали работите ги прават како што треба. Во однос на јавните услуги, ова не е секогаш лесно да се постигне, поради природата на „клиентот“ од една страна, како и природата на јавните услуги од друга страна. Граѓаните/корисниците на услугите имаат различни лица и различни улоги, понекогаш тие се корисници на извршени услуги, а понекогаш тие имаат својство на граѓани кога плаќаат даноци, мораат да почитуваат правила итн. Ова пак ја претставува разликата помеѓу извршувањето на јавни и приватни услуги. Освен тоа, најголем дел од организациите во јавниот сектор вршат услуги. Услугите имаат одредени карактеристики (или понекогаш немаат) што ги прави посебни и различни од производите.

3.1. Различните лица

Природата и значењето на потребите на „корисникот на услугите“ не треба дополнително да се објаснуваат во приватниот сектор. Најдобрите компании во приватниот сектор знаат дека темелното разбирање на потребите на корисниците на нивните услуги е есенцијално за да им овозможи да го обезбедат она што е „најсоодветно“ во смисла на производи односно услуги. Доколку ова не го постигнат, ќе им биде потешко да конкурираат и, како резултат на тоа, го преземаат ризикот да бидат истиснати од пазарот.

Организациите од јавниот сектор може да имаат сложени односи со јавноста. Во одредени случаи може да се карактеризираат како односи со корисниците на услугите – особено доколку организациите од јавниот сектор вршат одредени непосредни услуги – додека пак во други случаи, како односи со граѓаните каде што организацијата е вклучена во утврдувањето и создавањето на услуги во рамките на кои може да се води економскиот и социјалниот живот.

Природата на задоволството на клиентот односно корисникот на услугата е различна во споредба со задоволството на граѓанинот (Шмит и Стриклан, 2000). Овие две се потполно различни. Кога го разгледуваме задоволството на корисникот на услугите, поставуваме прашања непосредно за извршувањето на услугите на оперативно ниво (**правење на работите како што треба**). Анкетите на граѓаните вршат проценка на прашањата како што се дали одредени услуги треба воопшто да бидат обезбедени од страна на јавниот сектор (**правење на вистинските работи**). Приоритетот за корисниците е подобра услуга, но како **граѓани** тие би можеле да прифатат дека ресурсите можеби би биле подобро искористени на друго место (Динздејл и Марзден, 1999). Предизвикот за јавниот сектор е да се урамнотежат двата различни и, често пати конкурентни фактори на добиена вредност за парите на граѓаните, со висококвалитетните и пристапни услуги за клиентите. Исто така постојат низа карактеристики на јавните услуги според кои овие се разликуваат од услугите кои ги дава приватниот сектор. Многу модели на квалитетот на услугите се фокусираат на целта на зголемување на потрошувачката на овие услуги и/или зголемување на лојалноста на корисниците на услугите. За голем број од јавните услуги овие согледувања, теоретски се нерелевантни, бидејќи тие се монополски давател на услугите, корисниците на услугите мора да ги земат услугите од нив (како што се регулаторните услуги) или пак се во спротивност со целите на услугите, односно се претпочита намалување на потрошувачката на услугите (како што се здравство и социјални услуги) (Динздејл и Марзден, 1999). Наредниот дел накратко ќе се занимава и

со разликите помеѓу јавните и приватните услуги.

Сепак, исто така е можно и да се пренагласат разликите помеѓу јавните и приватните услуги. Голем дел од нив, всушност, се соочуваат со слични ситуации и одреден број на клучните извлечени поуки можат и да се пренесат. Веројатно поголема опасност е прекумерното поедноставување на нашето разбирање на јавните услуги. Тие секако дека покриваат огромен обем на видови на услуги, кои се разликуваат според низа важни аспекти, на пример:

- Целната група (јавноста во целина, помали подгрупи на население, деловни субјекти, општествениот/доброволниот сектор, други тела од јавниот сектор итн.);
- Природата на користење (регулаторни/задолжителни наспроти доброволни услуги, оние кои се користат еднократно односно повремено наспроти оние кои се користат редовно, оние кои се бесплатни наспроти оние кои подразбираат одреден трошок, начините на договарање за и извршување на услугите итн.);
- Позиција на пазарот (специјалистички услуги наспроти услуги кои опфаќаат низа функции, монополски даватели на услугите наспроти оние кои се соочуваат со конкуренти/каде се можни и алтернативи).

Во полето подолу е даден добар преглед на различните улоги во однос на природата на услугата.

Различни улоги на надворешните клиенти	
⇒	Корисник ("bénéficiaires de prestations") Клиентот/корисникот добива услуга во вид на законско парично плаќање односно надоместок, а давателот е во монополска позиција <i>На пример: надоместоци за невработеност</i>
⇒	Клиент ("consommateur") Клиентот може да избере од каде ќе ја добие услугата: јавна или приватна организација. Постои силен личен однос <i>На пример: стручна обука</i>
⇒	Корисник ("usager") Корисникот нема да располагање алтернативи за извршување на услугата. <i>На пример: јавен парк</i>
⇒	Корисник и производител ("producteur et consommateur") Корисникот може да ја користи услугата и да игра улога во производството на услугата односно во извршувањето на услугата <i>На пример: Родители доброволци на училиште</i>
⇒	Купувач ("acheteur") Корисникот плаќа директно за услугата <i>На пример: поштенски услуги, јавен транспорт</i>
⇒	Даночен обврзник ("contribuable") Корисникот има добро дефинирани должности, но сепак е важно услугата да се изврши со висок квалитет <i>На пример: Даноци</i>
⇒	Граѓанин ("citizen soumis") Треба да следи правила и инспекции, но има основни права <i>На пример: Обезбедување</i>

Извор: Шанд и Арнберг, 1996: с.17

Бидејќи сите овие улоги не можат секогаш јасно да се одвојат, овој сложен сооднос може да се опише, во продолжението на оваа публикација, како однос кон граѓаните/корисниците на услугите. Граѓаните/корисниците се примачите односно корисниците на активностите, производителите односно услугите на организациите од јавниот сектор. Граѓаните/корисниците треба да се дефинираат, но е секогаш е потребно да се ограничуваме само на примарните корисниците на извршените услуги

(ЕИПА, 2006: с.20).

3.2. Јавно и приватно извршување на услуги

Како што беше спомнато погоре, не треба да ја пренагласуваме разликата помеѓу јавниот и приватниот сектор, но треба да бидеме внимателни во однос на одредени специфики и карактеристики. Во јавниот сектор, постојат различни фактори во игра (Канцеларија на кабинетот, 2006: 6-7):

- Конкуренцијата нема иста улога и импликациите на изборот на корисникот на услугите е различен. Меѓутоа, „корисниците на јавните услуги“ **ИМААТ** избор: тие можат да изберат да „не користат услуги“ (или целосно, или со тоа што нема соодветно да се придржуваат кон условите). Трошоците за ова повторно паѓаат на владата, која што мора да обезбеди усогласеност со условите, да обезбедува механизми за помош односно да се справува со последиците од неуспешната интервенција. Начинот на кој едно јавно тело е организирано може да ги затскрие овие трошоци освен ако не се направи посебен напор истите да се утврдат, на пример колку време нивните вработени кои работат со странки поминуваат со корисниците на услугите кои се збунети и не веруваат дека со нив се постапува соодветно.
- Иако луѓето сакаат да бидат исполнети нивните потреби како поединци, како граѓани и како даночни обврзници тие сепак сакаат и јавен сектор кој постои за целокупното население и кој обезбедува услуги кои се со висок квалитет, а истовремено се и ефикасни. Не се само родителите тие што се заинтересирани за училиштата.
- За разлика од најголемиот дел од приватниот сектор, организациите од јавниот сектор не можат да си дозволат да избираат односно да се насочуваат само кон најдобрите односно најпрофитабилните корисници на нивните услуги: тие треба да се грижат и за потребите на целата заедница. Навистина, за голем број услуги, „корисникот на услугите“ од најголем интерес за власите, се оние кои се од најмал интерес за најголем дел од комерцијалните даватели на услуги. Овие луѓе обично најтешко се идентификуваат.
- Во многу случаи, целта на интервенцијата е долгорочна и потпира на сложен опсег на меѓусебно поврзани фактори. Успехот се потпира на кохерентната работа на повеќе луѓе – надминувањето на прекумерната дебелина кај децата или малолетничката бременост, на пример, бара вклучување на родителите, наставниците и лицата кои служат за пример, како и самите деца односно тинејџери. Често пати, потребни се повеќе години за да се постигне успех и конвенционалните анализи на економичноста (трошоците и придобивките) кои се користат во комерцијалниот свет, едноставно не важат тука.

Овие фактори заедно градат слика која покажува дека, иако улогата на корисникот на услугите е различна во јавниот сектор, граѓанинот има право да биде третиран како корисник на услугите, а извршувањето на јавната услуга мора да биде еднакво и правично за сите, без оглед на нивното потекло.

Јазот помеѓу јавниот и приватниот сектор, од гледна точка на граѓанинот, се намалува. Конкуренцијата во приватниот сектор ќе влијае врз начинот на кој услугите ќе се извршуваат во иднина, во однос на кој ќе биде оценуван јавниот сектор. Властите треба да го прифатат овој предизвик со сето она што истиот го подразбира.

„Зошто и понатаму ги нарекуваме даночните обврзници „корисници на услугите“? Даночните обврзници немаат избор дали ќе купуваат стоки и услуги од нас или не. Не можат да купат од друго место каде што други добавувачи ќе им понудат подобри услови. Не можат да си ги бараат парите назад ако не им допаѓа она што сме го направиле. Само корисниците на услугите можат тоа да го прават.“ (Вработен во управата за приходи и царина на нејзиното височество)

„Да ги третираме затворениците како корисници на услугите! Секако, тие луѓе понекогаш направиле грозни дела, но наша задача е да ги третираме според стандардите и нормите. Тие стандарди се дел од нашата услуга.“ (Директор на затвор)

3.3. Услуги и производи

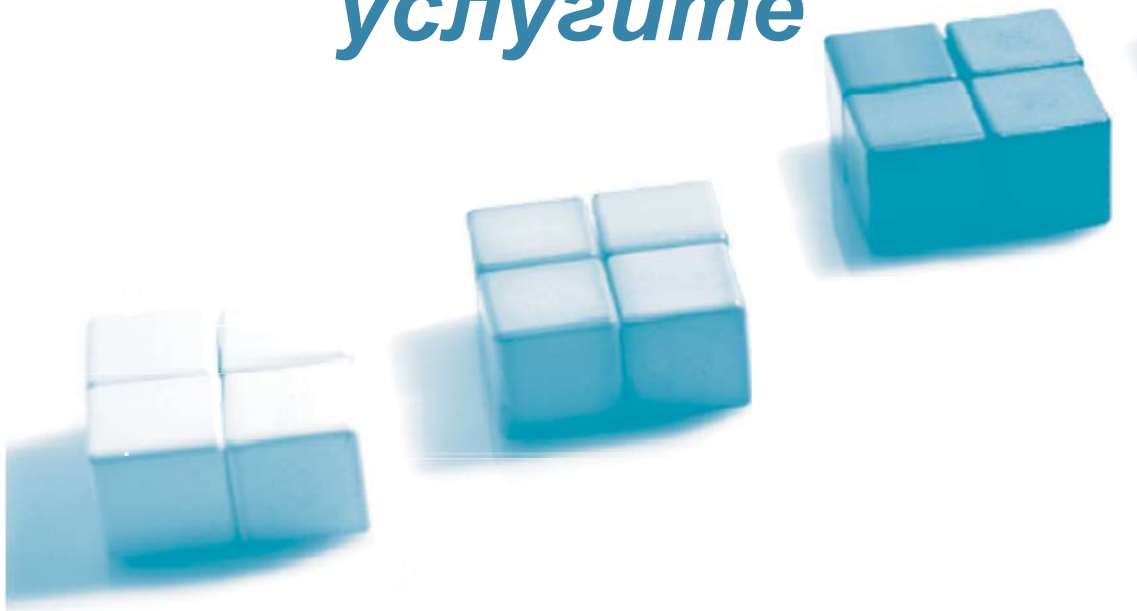
Најголем дел од организациите од јавниот сектор извршуваат услуги. Услугите имаат одредени јасни карактеристики (или пак понекогаш немаат) што ги прави посебни (Рос, 1999: 13-15). Овие разлики се опишани како **„неопипливост“**, **„неодвојивост“**, **„хетерогеност“**, **„краткотрајност“** (Хофман и Бејтсон, 1997: 22-24). Во табелата подолу е даден преглед (Цајтамл и сор., 1992: 50).

Карактеристики	Ефект/проблеми
„Неопипливост“ <i>„Карактеристика својствена за услугата поради која истата не може да се допре односно почувствува на ист начин како и физичките добра.“</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Услугите не можат да се складираат. 2. Не може да се заштити услугата преку патенти. 3. Не може веднаш да се прикаже односно искомунцира услугата. 4. Цените тешко се утврдуваат.
„Неодвојивост“: <i>„Карактеристика својствена за услугата која ја одразува поврзаноста помеѓу давателот на услугата, корисникот на услугата како и други корисници кои го споделуваат искуството со услугата.“</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корисникот на услугата е вклучен во производството. 2. Други корисници на услугата се вклучени во производството. 3. Централизирано масовно производство на услугата е тешко.
„Хетерогеност“: <i>„Карактеристика својствена за услугата која ја одразува доследноста помеѓу едно извршување на услугата и друго извршување на услугата.“</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тешко е да се постигне стандардизација и контрола на квалитетот.
„Краткотрајност“: <i>„Карактеристика својствена за услугата поради која истата не може да се зачува, неискористениот капацитет не може да се резервира и услугата не може да се изброи.“</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Услугите не можат да се избројат.

Справувањето со овие различни карактеристики влијае врз утврдувањето на тоа кои точно компоненти на квалитетот на услугите до одредуваат задоволството, како што ќе биде прикажано во наредниот дел на оваа публикација.

Дел 2:

Разбирање на задоволството на корисниците на услугите



Вовед

Разбирањето и мерењето на задоволството е од најголемо значење. Задоволството е широко прифатен концепт и покрај реалните потешкотии поврзани со мерењето и толкувањето на вообичаените пристапи кон неговото проценување. Најчестиот пристап е користењето на општи анкети на задоволството, кои се спроведуваат на секои неколку години и кои се осмислени да ги следат промените со текот на времето, но во делот четири ќе бидат опишани и други. Меѓутоа постојат и одредени потешкотии со концептот на задоволството (Communities Scotland, 2006: 20).

- Тоа не е статично, туку се менува со текот на времето, новите искуства и нивоа на свест ги менуваат потенцијалните нивоа на задоволство кои можат да се постигнат.
- Веројатно е сложено и е резултат на комбинација на искуства пред, за време и по моментот кога е измерено.
- Настанува во социјални контексти кои се променливи и се менуваат и кои можат да бидат непредвидливи односно неизразливи за корисникот на услугата.
- Може да биде тешко да се изразат причините за задоволството, особено онаму каде што се разгледуваат помалку опипливи аспекти на услугата.
- Можеби е полесно да се изразат причините за незадоволство, особено ако се работи за исклучителна состојба.
- Без да се разберат причините за задоволството, постои опасност дека „добриот резултат“ можеме да го третираме како причина ништо да не менуваме, гледајќи го тоа најмногу како алатка за односи со јавност.

Со цел подобро да се согледа задоволството, тука е даден опис на одредени клучни елементи. Моделот кој го поткрепува пристапот на задоволството е теоријата на побивање, која укажува дека задоволството на корисникот со услугата е поврзано со обемот на искуството на побивање, каде што побивањето е поврзано со првичните очекувања на лицето.³ Доколку искуството со услугата многу ги надмине очекувањата кои клиентите ги имале од услугата, тогаш задоволството е големо и обратно. Во литературата за квалитетот на услугите, перцепциите за извршувањето на услугите се мерат посебно од

очекувањата на корисниците на услугите, а разликата помеѓу нив П(ерцепции) – О(чекувања), претставува мерка за квалитетот на услугата и го одредува нивото на задоволство.

Разлика во квалитетот на услугата

Што корисникот очекува од услугата



Разлика во квалитетот на услугата



Што корисникот смета дека добил

1. Улогата на очекувањата и перцепциите

Очекувањата имаат централна улога во однос на влијанијата врз задоволството од услугите, а овие пак зависат од широк опсег на фактори. Може да се каже дека опсегот на влијанија врз очекувањата е уште поголем кај јавните услуги.

³ Постојат, всушност, низа други начини за дефинирање на очекувањата на пример минимално прифатливо ниво на услуга и заслужено ниво на услуга (ниво на успешност врз основа на вложеното време, напор и пари).

1.1. Како се формираат очекувањата?

Со оглед на централната важност на очекувањата, важно е да се разбере како истите се формираат (Комисија за утврдување на квалитет, 1999). Основните клучни фактори за кои се смета дека најчесто влијаат врз очекувањата се опишани на следниов начин:

- **Лични потреби:** сите корисници на услуги имаат она што го сметаат за свои клучни лични потреби кои очекуваат дека услугата ќе ги задоволи. Тие се различни за различни услуги и за различни корисници на услугите. Потребно е јасно разбирање на овие потреби за да се осмисли соодветна услуга.
- **Претходно искуство:** многу луѓе и претходно се соочиле со услугата. Нивното претходно искуство делумно влијае на нивните идни очекувања во однос на услугата. Тоа може да вклучува минати искуства со конкретната услуга, но исто така и со други услуги – за јавни услуги, очекувањата ќе бидат под влијание на искуствата со слични приватни услуги.
- **Усна комуникација:** очекувањата се оформуваат преку комуникации од извори кои се различни од самиот давател на услугата. Тука се вклучуваат семејство, пријатели и колеги, како и медиуми и други организации, како што се ревизорски организации.
- **Изречни комуникации за услугата:** изјавите од вработените односно од летоци или друг рекламен материјал можат директно да влијаат врз очекувањата. Добри примери се граѓанските повелби, како што ќе биде прикажано во дел 4 од оваа публикација.
- **Имплицитни комуникации за услугата:** тука се вклучуваат фактори како што се физичкиот изглед на објектите, на пример доколку објектот е реновиран тоа може да го наведе корисникот на услугата да очекува дека и другите аспекти на услугата ќе бидат со повисок квалитет.

Влијанието на марката односно репутацијата на услугата (опфатено под усна комуникација погоре) врз очекувањата се смета за исклучително важно во низа студии од јавниот и од приватниот сектор. Ова се чини дека е од особена важност за јавните услуги, поради две клучни причини. Прво, во отсуство на детални информации за конкурентските услуги односно за алтернативите, се смета дека важноста на сликата се зголемува. Ова, најверојатно го прави овој фактор да биде централен аспект на многу јавни услуги, со оглед на поограничениот избор односно ограничените одредници кои им се на располагање на корисниците на услугите.

Понатаму, опсегот на влијанија врз сликата за јавните услуги, најчесто е нешто поширок отколку кај приватните услуги. Поконкретно, се смета дека очекувањата од јавните услуги можат да бидат под влијание на гледиштата на властите и политичарите. На пример, некои сметаат дека „...разликата помеѓу политиката, власите и јавните услуги може да изгледа заматено во очите на многумина“ (Динздејл и Марзден, 1999) и според тоа „перцепцијата на јавноста за честоста и

интегритетот на нивната влада влијае врз нивната проценка за услугите кои ги добиваат од овие институции.“

(Динздејл и Марзден, 1999) .

Очекувањата од јавните услуги не се под влијание само на директните комуникации од услугите односно од она што медиумите го кажуваат за услугите, туку и од репутацијата на владата во целина.

Извори на очекувања на корисниците на услугите



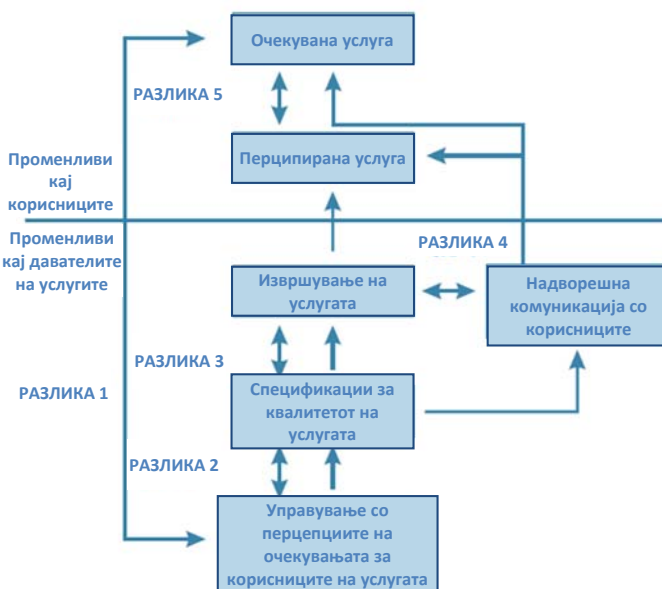
Генерално се смета дека влијанието на овој фактор може да биде релативно мало кога се работи за многу конкретни елементи на услугата, но веројатно ќе биде многу големо во поглобалните оценки. Ова е отсликано во низа студии. Глобалните проценки на јавните услуги се смета дека доведуваат до стереотипни, критички одговори- под влијание на негативните конотации на големите, неефикасните влади. Меѓутоа, колку се прашањата поконкретни, толку се перцепциите попозитивни (Канцеларијата на премиерот за реформите на јавната служба, 2002). На сличен начин, во една канадска студија, кога истражувачите ги споредија севкупните оценки на јавните услуги со приватните услуги, гледиштата за јавните услуги беа помалку позитивни. Сепак, ова многу помалку се забележува кога од испитаниците беше побарано да споредуваат конкретни јавни и приватни услуги (Бахелет и Брукс, 1995). Во дел 4, белгискиот случај со фламанската јавна администрација го опишува начинот на кој се справиле со ова прашање.

Ние исто така сметаме дека, во контекст на јавните услуги особено, можеби може да се вклучат **личните вредности и верувања** како влијание врз очекувањата, независно од другите фактори вклучени во моделот. Ова се поврзува со она што луѓето го гледаат како улога на јавните услуги: отсликувајќи ја нивната двојна улога на клиенти и граѓани.

Севкупниот модел на клучните фактори кои влијаат врз очекувањата од јавните услуги (видете погоре) укажува дека природата и влијанието на овие фактори ќе биде различно за различни корисници и различни услуги. Ова не е дополнителна детерминанта на очекувањата на ист начин како што е наведено погоре, но е критично да се разбере кога се прават споредби помеѓу јавните услуги: за некои услуги, најголемото влијание врз нивото на очекувања најверојатно е природата на групата на корисниците услугите.

1.2. Перцепција и моделот Сервквал⁴

Како што е опишано погоре, моделот Сервквал (квалитет на услугите) започнува од основната разлика помеѓу п(ерцепциите)-о(чекувањата). Сервквал е алатка за мерење на квалитетот на услугата која ги проценува перцепциите за услугата како и очекувањата од услугата врз основа на цел опсег на различни карактеристики. Со помош на Сервквал, може да се анализира разликата помеѓу очекувањата и перцепциите со цел да им се помогне на раководителите да видат каде да ги насочат односно како да ги приоритизираат напорите за подобрување за да се постигне најдобар ефект.



Генералните анкети на задоволството најчесто се фокусираат на перцепциите на корисниците за услугите кои ги добиваат, а не за нивните очекувања. Степенот до кој услугите ги исполнуваат

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.

потребите и очекувањата на корисниците на услугите е една мерка за квалитетот на услугите. Фактот дека најчесто многу малку се знае за очекувањата на корисниците на услугите, го отежнува толкувањето на оценките произведени од анкетите на задоволство. Сервквал е дизајниран како инструмент за мерење. Понатаму подетално ќе го разработиме овој дел од мерењето. Она што е интересно во овој контекст е моделот кој стои зад методологијата на Сервквал. Моделот Сервквал исто така е познат како „модел на разлики“. Анализирањето на четирите основни разлики дава сознанија за конечната разлика помеѓу перцепциите и очекувањата (разлика 5).

Разлика 1: Очекувањата на корисниците на услугите наспроти перцепциите на раководството: како резултат на недостатокот на насоченост на истражувањето на пазарот, несоодветна нагорна комуникација и премногу слоеви на раководство.

Разлика 2: Перцепциите на раководството наспроти спецификациите на услугата: како резултат на несоодветната посветеност на квалитетот на услугата, перцепција на неостварливост, несоодветна стандардизација на задачата и отсуство на поставување на цел

Разлика 3: Спецификација на услугата наспроти извршувањето на услугата: како резултат на нејасноста и спротивставеноста на услугите, слаба усогласеност помеѓу работат и работникот и слаба усогласеност помеѓу технологијата и работата, несоодветна надзорна контрола и недостаток на тимска работа.

Разлика 4: Извршување на услугата наспроти надворешна комуникација: како резултат на несоодветна хоризонтална комуникација и склоност кон прекумерно ветување.

Разлика 5: Разликата помеѓу очекувањата на корисниците на услугите и нивните перцепции за извршената услуга: како резултат на влијанијата од страната на корисникот на услугата и недостатоците (разликите) од страна на давателот на услугата. Во овој случај, очекувањата на корисниците на услугите се под влијание на степенот на личните потреби, усните препораки и минатите искуства со услугите.

Сервквал е истражувачка алатка која ги пресметува „резултатите за разликите“ за да се измери разликата помеѓу очекувањата и перцепциите за различните аспекти на услугите. Претставува корисна структура за размислување за тоа кои аспекти на услугата влијаат врз квалитетот. Елементи од пристапот на СЕРВКВАЛ сè уште се појавуваат во голем број студии за задоволството на корисниците на услугите, како во приватниот така и во јавниот сектор и, доколку се соодветно применети, можат да дадат одредени корисни согледувања.

Интересна илустрација на работењето со перцепциите и очекувањата при мерењето на задоволството е прикажана во случајот на шведската полиција.

СЛУЧАЈ: Индекс на квалитетот во полицијата (Шведска)

Шведската полиција има долга традиција за спроведување и развивање на нови форми на контрола на активности и иницијатива за квалитет, собирајќи искуства од картичката на урамнотежени резултати, шведската награда за квалитет, анкетите на граѓаните, техниките за креирање на дијалог со јавноста, оценување на мотивацијата на персоналот како и показателите за резултатите, насочување и раководење преку дијалог, развивање на организацијата на учењето и постојаното подобрување, шведскиот индекс за квалитет, експерименти со е-учење, одредници, работни цели во организациите со сложени операции, меѓународни споредби, експериментирање со ЗРП (заедничката рамка за проценка), како и советувања за зголемено учество. На тој начин, полицијата многу напреднала.

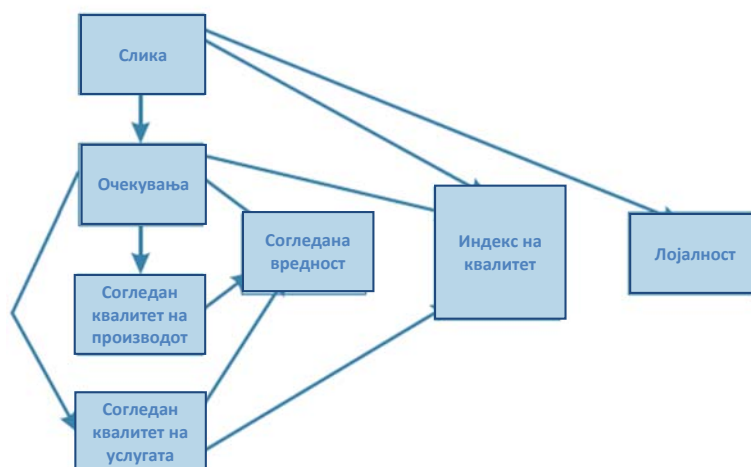
Еден од поглавните предизвици со ваквото нагласување на гледиштето на граѓаните, е да се зголеми јавното влијание и да се развијат софистицирани полициски активности чии главен двигател ќе бидат граѓаните, во рамките на сферата на безбедноста.

Техниките за креирање на интерактивен дијалог можат да обезбедат дополнителни информации, на пример, со помош на панели и други форуми. Друг инструмент е алатка базирана на шведскиот индекс за квалитет и

прилагодена за полицијата.

Индексот за квалитет е систем за анализа базиран на модел, за подготовка, обработка и претставување на информации за квалитетот, онака како што ги перципираат корисниците (тужителите). Според тоа, целосно се заснова на проценките на овие чинители, на личното искуство, како и на реалните полициски активности. Овој модел исто така подразбира и амбиција за изготвување на искази за неформалната врска помеѓу истовремените техники на проценување. Моделот може да се искористи за споредби во текот на времето, помеѓу полициски единици, различни географски региони односно општествени групи, како и за конкретни меѓународни споредби.

Шведски индекс на квалитет - ШИК



Високото ниво на лојалност е еден од најважните показатели на успешните организации. Бидејќи задоволството на корисниците на услугите е непосредно поврзано со лојалноста, очигледно е дека мерењето на задоволството без земање на лојалноста предвид и обратно, би не навело на погрешен пат.

Прашалникот вклучува структурирани прашања за репутацијата на полицијата во општеството, очекувањата при пријавувањето на кривични дела, очекувањата во однос на нивото на услуга и посветеност на служебниците, согледаниот квалитет на обработката на предметот, согледаниот квалитет на услугата и посветеноста на полицијата, општото задоволство, задоволството во однос на очекувањата, економичноста, лојалноста и поплаките. Се користи размер од 1 до 10, со тоа што резултатите се трансформираат во индекс, каде што нула е еднаква ситуацијата кога сите испитаници би одговориле на сите прашања со „1“, а „10“ значи дека сите испитаници одговориле на сите прашања со „10“. Типичните вредности на индексот, добиени од илјадници студии, се во интервалот 60 – 80.

2. Димензии и детерминанти на квалитетот на и задоволството од услугата

Како и кај моделите за мерење на задоволството и утврдување на приоритетите, наведени погоре, постојат и низа различни конструкции на факторите на услугите кои се најважни во однос на нивното влијание врз перцепцијата за услугата. Започнување со факторите кои го информираат пристапот СЕРВКВАЛ, пред да ги разгледаме прилагодувањата и алтернативните пристапи.

2.1. Детерминанти на квалитет во Сервквал

Во литературата за квалитетот на услугите најчесто се прави обид да се категоризираат факторите кои влијаат врз ставовите во однос на услугите на неколку различни нивоа. На највисокото ниво, ова вклучува мал број на **димензии** на квалитетот на услугите. Овие можат да се расчленат на поголема група на **фактори односно детерминанти** на квалитетот на услугите, кои потоа се развиваат во прашања за мерење со помош на структуриран прашалник.

Во оригиналниот концепт на инструментот Сервквал, опишани се 10 детерминанти на квалитетот на услугите. Тука ги претставуваме и даваме примери (Комисија за сметки, 1999).

Детерминанти за квалитетот на услугите	Примери
Пристап Колку е лесно да се пристапи до услугата	Канцеларии во соседството, едношалтерски системи, поволно работно време; 24 часовна телефонска линија, пристап до интернет
Комуникација Корисниците да бидат информирани на јазик кој го разбираат, слушање на корисниците на услугите	Едноставни текстуални летоци и брошури, материјали за комуникација скроени според потребите на поедините групи (етнички малцинства, лица со ослабен вид итн.), системи за предлози и поплаки
Стручност Да се имаат вештините и знаењата потребни за извршувањето на услугата	Сите вработени да знаат и да можат да ја вршат својата работа
Љубезност Учтивост, почитување, сочувство, пријателско однесување на вработените на сите нивоа	Вработените да се однесуваат учтиво и пријатно
Кредебилитет Доверба, репутација и слика	Репутацијата на услугата во пошироката заедница, вработените да создадат чувство на доверба со корисниците на услугите
Сигурност Обезбедување на доследна, точна и сигурна услуга, извршување на услугата која била ветена	Стандарди дефинирани во локалните повелби на услугите, точност на евиденција, точност на даночната евиденција, правење на работите како што треба од прва, одржување на ветувањата и почитувањето на роковите
Одговорност Да се биде спремен и да се изврши услугата кога е потребна	Решавање на проблемите брзо, придржување кон роковите
Безбедност Физичка безбедност, финансиска безбедност, доверливост	Извршување на услугите на безбеден и сигурен начин
Опипливост Физичките аспекти на услугата, како што се опремата, објектите, вработените	Модерна опрема и објекти, униформи за вработените
Разбирање на корисникот Познавање на потребите на поедините корисници, препознавање на сталниот корисник	Доколку е можно, услугите да бидат скроени така да ги задоволуваат конкретните потреби на корисниците

По обемно истражување овие десет беа рафинирани во пет, а дополнителната анализа покажа дека некои од нив се многу тесно поврзани. Петте димензии се:

Димензија	Опис
Опипливост	Физичките објекти и опремата кои се на располагање, изгледот на вработените, колку лесно е да се разберат материјалите за комуникација
Сигурност	Вршење на ветената услуга сигурно и точно
Одговорност	Помагање на корисниците и делотворно извршување на услугата
Осигурување	Влевање на верба и доверба
Сочувство	Обезбедување на грижа и индивидуални услуги за корисниците

Овие пет димензии се преточени во 22 прашања кои ја мерат и перцепцијата и очекувањата (Цајтамл и сор., 1990: 175-186).

1. X има опрема која изгледа модерно.
2. Физичките објекти на X се наизглед привлечни.
3. Вработените на X добро се претставуваат.
4. Материјалите поврзани со услугата (како што се летоци или искази) се наизглед привлечни кај X.
5. Кога X ќе вети дека нешто ќе направи за одредено време, навистина ќе го стори тоа.
6. Доколку имате проблем, X покажува искрен интерес истиот да го реши.
7. X ја извршува услугата како што треба од прва.
8. X ја извршува услугата во рокот кој го ветил.
9. X инсистира на евиденција без ниту една грешка.
10. Вработените во X ви кажуваат точно кои услуги ќе се извршат.
11. Вработените во X ви даваат точна и брза услуга.
12. Вработените во X секогаш се спремни да ви помогнат.
13. Вработените во X никогаш не се премногу зафатени за да одговорат на вашите барања.
14. Однесувањето на вработените во X ви влева доверба.
15. Се чувствувате безбедно додека работите со X.
16. Вработените во X се постојано љубезни кон вас.
17. Вработените во X знаат да ви одговорат на сите ваши прашања.
18. X ви посветува внимание лично вам.
19. X има работно време кои одговара на сите корисниците на услугите.
20. X има вработени кои ви посветуваат лично внимание.
21. X ги застапува вашите интереси.
22. Вработените во X ги разбираат вашите конкретни потреби.

Ставки 1-4:	опипливост
Ставки 5-9:	сигурност
Ставки 10-13:	одговорност
Ставки 14-17:	осигурување
Ставки 18-22:	сочувствување

Има многу дискусии во однос на сеопфатноста и соодветноста на овие димензии за различни услуги. Едно дополнување кое особено треба да се забележи: димензијата на поправање (како услугата се справува со исправање на работите кога тргнале наопаку). Ова се смета за недостаток во списокот и е додадено во низа пристапи.

2.2. Други димензии и детерминанти

Како што е наведено погоре, димензиите и факторите на квалитетот на услугите се обемно истражувани за цел опсег на јавни и приватни услуги – и скоро сите студии вклучуваат одредени измени односно дополнувања кои ја отсликуваат конкретната услуга која се истражува. Според тоа, не можеме многу да добиеме доколку се обидеме да резимираме еден сеопфатен пристап тука. Меѓутоа, вреди да се направи список на 18 детерминанти на квалитет утврдени од страна на Џонсон (1995), врз основа на студија во банкарскиот сектор која често пати се смета дека е пополезна и посеопфатна отколку списокот на СЕРВКВАЛ:

- *Пристап*: физичката пристапност на локацијата на услугата, вклучувајќи тука и колку лесно човек може да се снајде во опкружувањето на услугата и јасноста на патот до услугата.
- *Естетика*: степенот до кој компонентите на услугата се прифатливи односно пријатни за корисникот, вклучувајќи ги тука и изгледот и амбиентот на опкружувањето на услугата, изгледот и претставувањето на објектите, стоките и вработените поврзани со услугата.
- *Внимание/услужливост*: степенот до кој услугата, особено контактот со вработените, им помага на корисниците или пак оддава впечаток на заинтересираност за корисникот на услугата и спремност да се послужи.
- *Достапност*: пристапот на корисникот до објектите, вработените и стоките поврзани со услугата. Во случај на контакт со персоналот, ова го опфаќа соодносот помеѓу

вработениот и корисникот на услугата и времето кои секој вработен може да го посвети со секој корисник на услугата. Во случај на стоки, достапноста ја подразбира како количината така и опсегот на производи ставени на располагање на корисникот.

- **Грижа:** загриженост, засегнатост, симпатија и трпение во однос на корисникот на услугата. Тука се вклучува и степенот до кој корисникот се чувствува отпуштено и емоционално (а не физички) удобно.
- **Чистота/уредност:** чистотата и средениот и уреден изглед на опипливите компоненти на пакетот на услугата, вклучувајќи го и опкружувањето на услугата, објектите, стоките и контактниот персонал.
- **Удобност:** физичката удобност на опкружувањето и објектите поврзани со услугата.
- **Посветеност:** впечатокот за посветеноста на вработените на нивната работа, вклучувајќи ја и гордоста и задоволството кои наизглед го имаат во однос на својата работа, колку темелно и вредно ја извршуваат истата.
- **Комуникација:** можноста на давателите на услугите за комуницираат со корисникот на услугата на разбирлив начин. Ова вклучува јасност, целосност и точност на усните и писмените информации кои му се даваат на корисникот на услугите и способноста на вработените да го сослушаат и разберат корисникот на услугата.
- **Компетенции:** вештините, стручноста и професионализмот со кој се врши услугата. Ова вклучува извршување на точните постапки, точно извршување на упатствата на корисникот на услугата, степенот на познавање на услугата и производот од страна на вработените, давање на добри, издржани совети и општата способност добро да се сработи работата.
- **Љубезност:** учтивоста, почитта и соодветноста која ја изразува услугата, особено вработените кои контактираат со корисниците, при работата со корисникот на услугата и неговиот односно нејзиниот имот. Тука се вклучува и способноста на вработените да бидат ненаметливи и да не се замешуваат кога ситуацијата го бара тоа.
- **Флексибилност:** спремноста и способноста на вработените кои ја вршат услугата да ја изменат односно прилагодат природата на услугата или производот за да ги исполнат потребите на корисникот на услугата.
- **Пријателско однесување:** топлината и личната пристапност (наместо физичката пристапност) на давателите на услугите, особено контактниот персонал, вклучувајќи го тука и ведриот став и способноста корисникот да се почувствува добредојден.
- **Функционалност:** стоките и објектите поврзани со услугата да одговараат на намената односно „квалитетот на производот“.
- **Интегритет:** чесноста, правдата, правичноста и довербата со која организацијата која ја врши услугата ги третира корисниците на услугата.
- **Сигурност:** сигурноста и доследноста на извршување на услугата, стоките и работата на персоналот. Ова вклучува точна услуга и способност за придржување до договорите направени со корисникот на услугата.
- **Одговорност:** брзина и навременост на извршување на услугата. Ова вклучува способноста на давателите на услугите да одговорат навремено на барањата на корисниците на услугите, со минимално време на чекање.
- **Безбедност:** лична безбедност на корисниците на услугите и неговиот односно нејзиниот имот додека учествува односно придобива од извршувањето на услугата. Ова вклучува и одржување на доверливоста.

2.3. Важноста на факторите

Многу корисна работа е направена во насока на утврдување на факторите на услугите кои се најважни да одредување на севкупното задоволство. Ова најверојатно е најмногу што можеме да се приближиме кон една „општа“ група на фактори. Најверојатно релативната важност на секој фактор, во општа смисла ги одразува наодите од другите студии, каде факторите поврзани со сигурноста и одговорноста, најчесто се јавуваат како клучни. Конечниот список на детерминанти и прашања за било која конкретна услуга треба да се надоврзе на овие и да примени низа квалитативни и други пристапи за да осигури дека сите особености на конкретната услуга се земени предвид. Треба да се забележи дека за многу

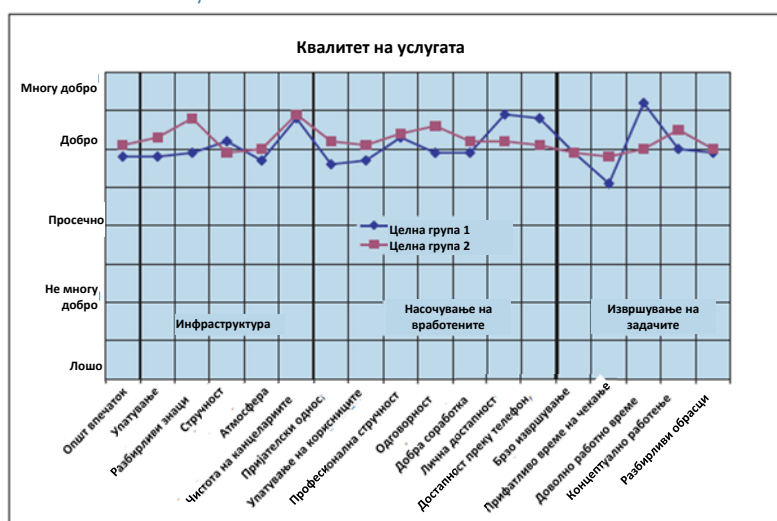
јавни услуги, до најголемо значење, најверојатно е мерењето на напорот кон корисникот на услугата треба да го вложи за да ги постигне своите цели. Исто така е важно да се вклучат мерки за утврдување на природата да користењето на услугите, бидејќи ова најверојатно ќе ја промени релативната важност на факторите.

Случајот на австриската даночна администрација ја покажува разликата во однос на релативната важност на факторите на квалитет на услугата за различни групи на корисници на услугите.

СЛУЧАЈ: „ИНФОЦЕНТАР“ за корисници на услугите на даночната администрација (АВСТРИЈА)
 За воведувањето на инфорцентар кој им помага на луѓето и ги упатува каде да одат на влезот во канцеларијата, даночната администрација требаше да знае кои се очекувањата од услугата и извршувањето на услугата. Различни корисници имаа различни прашања и очекувања. Даночната администрација на Австрија утврди три целни групи на кои им понуди информации за елементите на квалитетот на услугата, и тоа:

- Сметководители
- МСП (мали и средни претпријатија) со непосреден контакт со даночните власти
- Граѓани со одреден вид на искуство со даночните власти (дополнителен критериум е колку често има контакт со даночните власти)

Овие различни групи беа испрашувани на различни начини: сметководителите преку интернет анкета, граѓаните и МСП беа анкетирани со излезни анкети кога го напуштаат објектот откако ја добиле потребната услуга, со помош на интервјуа лице в лице и со помош на процеси на филтрирање. Графиконот на двигателите на квалитетот покажува дека секоја целна група смета дека различни аспекти на квалитетот на услугата се поважно односно помалку важни.

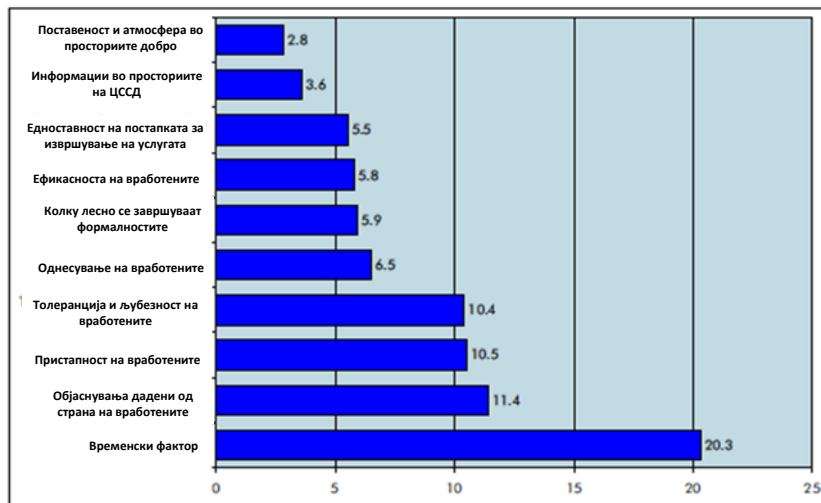


Со помош на поинаква конструкција, една канадска студија за услугите од јавниот сектор утврди пет димензии кои се особено важни, имено навременост, пристапност, сигурност, одговорност и трошоци. Поконкретно, двата клучни фактори се потребниот **број на контакти** и **потребното време** за целосно извршување на услугата (Динздејлс и Марзден, 1999). Важноста на овие елементи е отсликана во рамките на една квалитативна студија на корисници на услугите на една агенција за надоместоци во Британија, каде бројот на контакти со услугата се смета за една од клучните детерминанти на задоволството (Елам и Ричи, 1997). Доколку има само мал број контакти односно малку „непријатности“ со агенцијата за надоместоци во Британија, најчесто се смета за добра ниво на услуга. Контактот подразбира трошоци, напори односно предизвици за корисникот на услугата и може да остави впечаток дека услугата не е доволно ефикасна.

Летонскиот случај го отсликува мерењето на различните детерминанти за квалитетот на услугата за управата за безбедност на сообраќајот на патиштата.

СЛУЧАЈ: мерење на задоволството во управата за безбедност во сообраќајот на патиштата (Летонија)

Управата за безбедност во сообраќајот на патиштата се занимава со регистрацијата на возилата, тестирањето на возачите и издавањето на возачко дозволи, испитување на безбедноста на патиштата и водење на државниот регистер на возила и возачи. Мерењето на задоволството се спроведува на редовни интервали и се фокусира на различни елементи на извршувањето на услугата. Се разгледуваат параметрите како што се работното време, временскиот фактор (потрошувачката) при добивањето на одредена услуга, квалификациите на вработените, ризиците, итн.



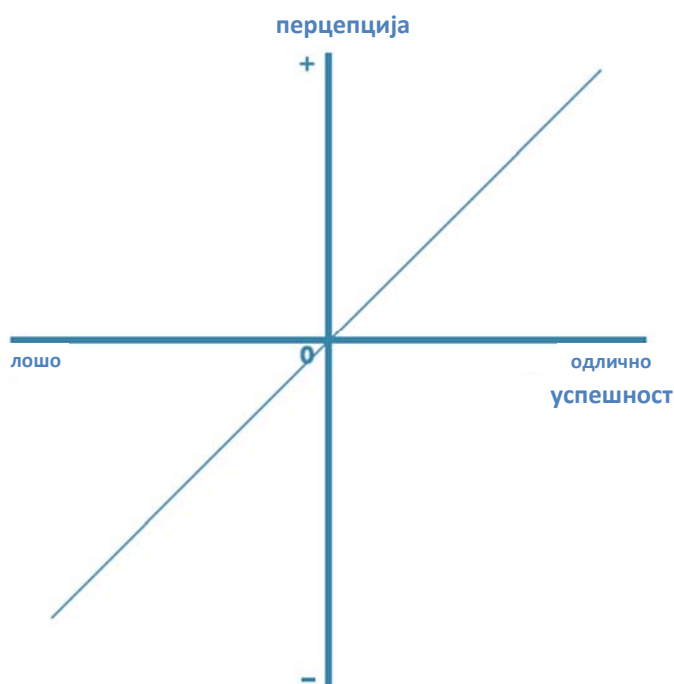
3. Влијание на факторите

Во претходните делови беа наведени некои од главните елементи на клучните модели за тоа како задоволството е поврзано со успешноста и кои фактори се клучни приоритети за подобрување. При идентификување на приоритетите, исто така е корисно подетално да се разгледа како промените во успешноста на одредени фактори влијаат врз перцепциите.

Раните модели укажуваат на едноставен линеарен однос помеѓу успешноста и перцепцијата, каде секое зголемување на успешноста (односно да било кој од идентификуваните фактори) доведува до зголемување на перцепцијата за квалитетот на услугата и обратно (Џонсон и Хајнеке, 1998). Ова е прикажано на графиконот.

Сепак, ова очигледно е преголемо поедноставување и низа на истражувачи укажуваат на тоа дека треба да ги разделиме факторите во различни типови во согласност со природата на нивното влијание. Постојат две главни теории за тоа како влијанијата варираат (Џонсон и Хајнеке, 1998).

Однос помеѓу перцепцијата и успешноста



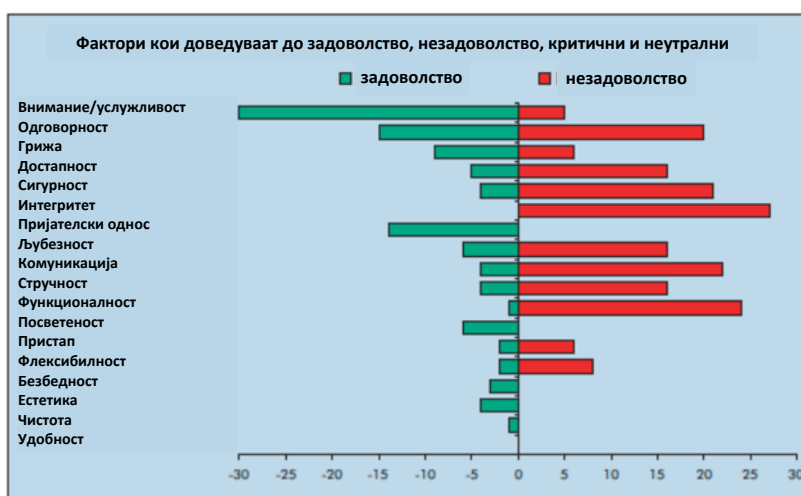
3.1. Видови на фактори за квалитет

Факторите за квалитет се поделени во четири главни категории:

- **Фактори на незадоволство** (или хигиенски фактори): овие фактори најчесто се согледуваат на две нивоа: несоодветни и соодветни. Доколку овие фактори се согледани како несоодветни, тогаш доаѓа до незадоволство, но било какво зголемување на успешноста над нивото на соодветност нема големо влијание врз перцепцијата. Примерот кој најчесто се користи е со вилушка во ресторан на која има мала количина на храна. Присуството на нечиста вилушка најверојатно ќе предизвика незадоволство кај гостите, но многу чиста вилушка најверојатно нема да доведе до значително зголемување на задоволството.

- **Фактори на задоволство (односно фактори за подобрување):** се работи за фактори кои, доколку се подобрат и го надминат нивото на соодветност, имаат позитивен ефект врз перцепциите. Меѓутоа, кога овие фактори ги нема или се под соодветното ниво, не одземаат од впечатокот за квалитетот на услугата. Примерот кој се користи е дека доколку келнерот не се сеќава на вас од вашата претходна посета на ресторанот, малку е веројатно дека ќе бидете незадоволни, но доколку келнерот се сети, а исто така запомнил и кое е вашето омилено вино, најверојатно ќе бидете воодушевени.
- **Критични (или двојни фактори):** ова се фактори кои можат да предизвикаат задоволство или незадоволство. На пример, одговорноста често пати се смета за критичен фактор, брзата услуга од вашиот келнер може да предизвика задоволство, но бавна услуга може да доведе до незадоволство.
- **Неутрални:** ова се факторите кои се најмалку чувствителни на промените во успешното спроведување.

Графиконот од студијата во банкарскиот сектор, од Џонсон, која што беше спомната погоре, отсликува како факторите можат да се класифицираат според нивното влијание. Тука е прикажана класификацијата на одговорите од студијата Техника во случај на критични инциденти (ТКИ), каде искуствата од корисниците на услуги биле особено задоволни односно особено незадоволни од услугата, се кодирани во список на клучни одредници. Вниманието е



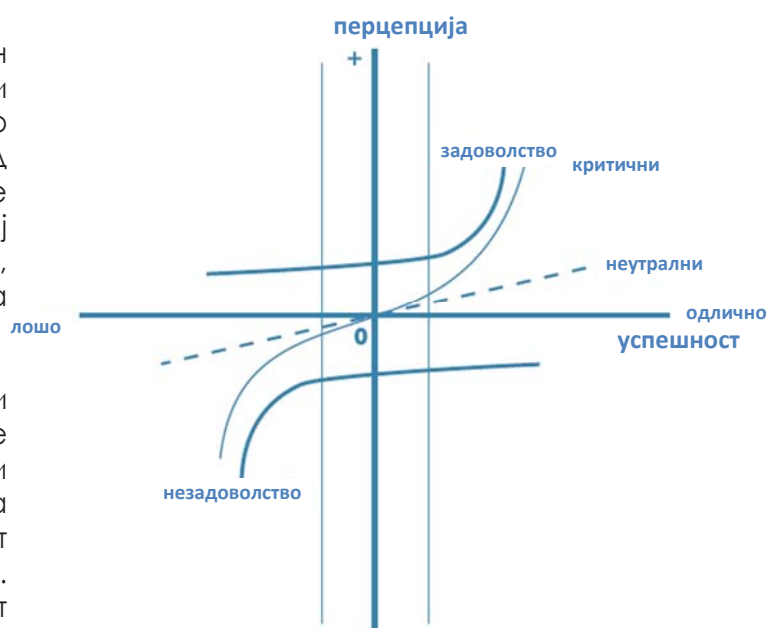
очигледно фактор кој доведува до задоволство, гладно нагласен во случаи кога испитаниците биле особено задоволни. Од друга страна, интегритетот се чини дека е фактор кој доколку е под нивото на адекватност јасно доведува до незадоволство. Одговорноста е критичен фактор (како што е отсликано во низа други студии), додека удобноста е неутрален фактор, не спомнат во ниту еден од разгледуваните искуства.

3.2. Чувствителност на факторите

Ова сè уште укажува на линеарен сооднос помеѓу успешноста и перцепцијата, каде што подобрувањата на секој од факторите може различно да влијае врз перцепциите, но во секој случај до одредена мера. Сепак, скорешните трудови укажуваат дека тоа не е баш така.

Поконкретно, може да се забележи дека корисниците на услугите се спремни одредени позитивни односно негативни неодобрувања на очекувањата пред да изразат задоволство или незадоволство. Други пак истражувачи предлагаат

Видови на влијанија и зони на толеранција



сличен модел, но наведуваат дека причината за тоа е што корисникот на услугите не ги забележува овие релативно мали разлики. Што и да е причината, овој модел укажува на тоа дека постои „зона на толеранција“ каде промените во вршењето на услугата имаат мало влијание врз перцепцијата за услугата, како што може да се види од дијаграмот.

Овој модел укажува дека откако ќе излеземе од зоната на толеранција може да се соочиме со непропорционално влијание врз перцепциите – релативно мали промени во факторот можат да имаат големо влијание врз тоа како гледаме на услугата. Оттука произлегува дека е очигледно многу важно да се обидеме да ја разбереме природата и големината на зоната на толеранцијата.

СЛУЧАЈ: Европски индекс за задоволство на корисниците на услугите – Пилот во јавната администрација (Португалија)

Португалскиот институт за квалитет – одговорната национална институција за координација, управување и развој на португалскиот систем за квалитет (ПСК) – го предводи спроведувањето на НИЗКУ – Национален индекс на задоволството на корисниците на услугите – во Португалија. Овој индекс е систем за мерење на квалитетот на достапните производи и услуги на националниот пазар, преку задоволството на корисниците. Овој индекс е развиен во некои сектори на активности и во моментот ги опфаќа следниве сектори: банкарство, комуникации, дистрибуција, енергетика, осигурување и патнички транспорт.

Во 2006 година, започна спроведувањето на пилот проект за проценка на извршувањето на услуги во следниве институции: социјална заштита, даночна управа, регистер на родени, склучени бракови и починати лица и регистрација на возила. Беа разгледани три различни канали при проценката на извршувањето на услугите: традиционално вршење на услуги преку шалтер, граѓански продавници (*Loja do Cidadão*) и услуги базирани на интернет. Дизајнираниот систем ѝ овозможува на секоја јавна институција да ги идентификува клучните области за задоволство на корисниците и редовно да го следи извршувањето на услугите, идентификувајќи позитивни својства и недостатоци, како и можности за подобрување.

Во португалската јавна администрација постојат одредени искуства поврзани со оценувањето на квалитетот на услугите врз основа на задоволството на корисниците, на пример во финансискиот, здравствениот сектор, како и во секторот за социјална заштита. Меѓутоа, не само што не се проширени на сите сектори, туку најголем дел од овие процеси за оценување се карактеризираат со низок степен на редовност во својата примена. Во овој контекст:

- Предизвикот е редовното оценување, на меѓусекторска основа, на квалитетот вез основа на клучните фактори за корисниците, поддржано од воедначена методологија која овозможува споредливост;
- Можноста е во користењето на искуството развиено во приватниот сектор, од страна португалскиот институт за квалитет, за развивање на оваа алатка во близина на јавните услуги и за спроведување на методологијата во португалската јавна администрација поврзана со европските администрации.

Методот подразбира пристап во две фази. Прво беше спроведена анкета кај примерок од корисниците на услугите на четирите јавни институции кои се испитуваат. Потоа, податоците беа анализирани и употребени за изградба на моделите за задоволство на корисниците. Ваквите модели имаат за цел идентификување на факторите кои го одредуваат задоволството на корисниците и релативната тежина на секој од тие фактори.

Вкупно 1926 корисници на услуги на јавната администрација беа интервјуирани помеѓу ноември 2006 година и јануари 2007 година (референтна година: 2006). Бидејќи избраните институции се многу различни по својата природа, секоја споредба помеѓу нив мора да се разгледува внимателно. Навистина, граѓаните може да добиваат одредени потврди или документи кои им се потребни да потврдат одредени аспекти од своите лични животи, од некои институции, додека пак во други институции од нив се очекува да ја исполнат својата должност, имено да ги платат давачките кон државата. Според тоа, природно е дека граѓаните се со различни predispozicii кон различните разгледувани институции.

Заклучоци

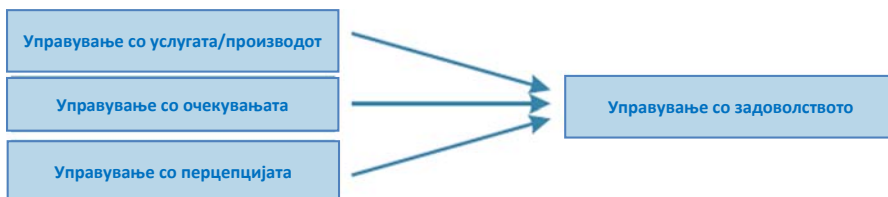
Организациите треба да ги имаат предвид како перцепциите така и очекувањата. Секоја организација треба да ги дефинира одредниците кои влијаат врз перцепцијата. Во идеален случај, раководителите треба не само да ги утврдат приоритетите за подобрување, туку исто така да разберат какви сè влијанија имаат овие фактори. Дури и некој фактор да е нагласен како приоритет, сепак треба да го осознаеме нивото на подобрување потребно за да се осигури најдобро искористување на расположливите ресурси:

- **Фактори кои доведуваат до незадоволство:** овие се клучни само доколку се недоволно успешни. Откако ќе се постигне зоната на толеранција, нема понатамошни значајни придобивки од нивното дополнително подобрување. Соодветното ниво треба да се одржува што е можно поефикасно.

- **Фактори кои доведуваат до задоволство:** овие треба да бидат висок приоритет доколку целта е да се задоволат корисниците на услугите. Откако ќе се напушти зоната на толеранција, мали подобрувања може да доведат до значително зголемување на задоволството.
- **Критични:** овие ги имаат својствата на факторите кои предизвикуваат задоволство како и на оние кои доведуваат до незадоволство, така што се клучни во секој случај.
- **Неутрални:** низок приоритет бидејќи имаат мало влијание без оглед на тоа колку се успешни.

Меѓутоа, обидите да се разбере како подобрувањата на одредени фактори на услугата можат да влијаат врз задоволството и понатаму е важно согледување, бидејќи може да помогне во насочувањето на ресурсите кон приоритетите за подобрување кои имаат најголемо влијание врз перцепциите. Практично, ова се базира на претходните истражувања и нашето разбирање за услугата, а може дополнително да се испита со помош на квалитативни техники, разгледување на поплаките и пофалбите и дополнителна анализа на податоци од постоечките истражувања.

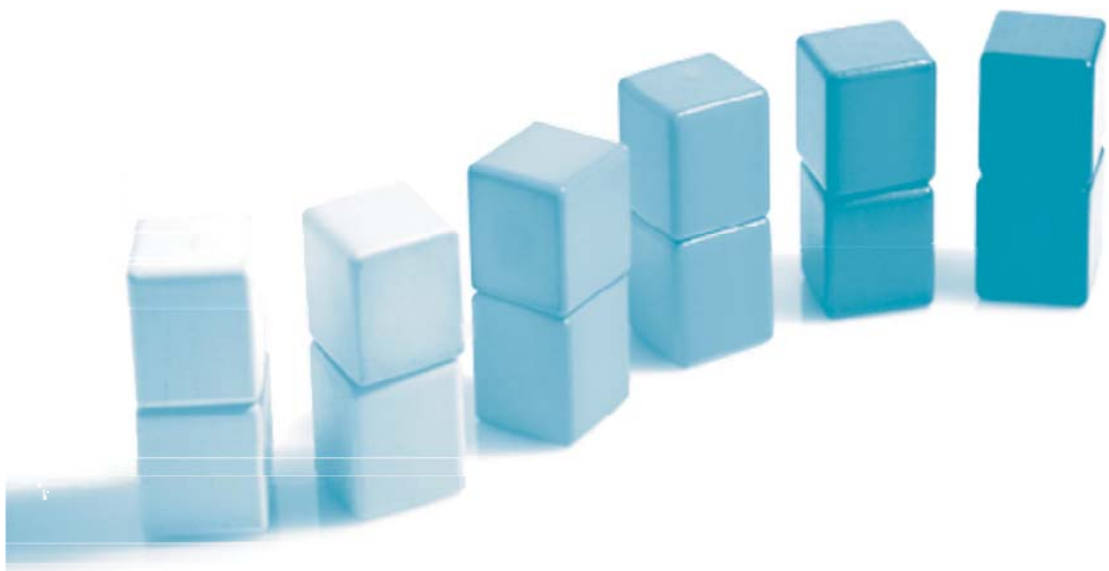
Успешните организации ги користат потребите и очекувањата на корисниците на услугите како појдовна точка за развивање на предлози



околу потребите и очекувањата на нивните корисници. Ова исто така дава одговор и на други корпоративни императиви. Според тоа, управувањето со задоволството е поврзано со управувањето со услугите и/или производите, но исто така важно е и управувањето со перцепциите и очекувањата во однос на финалното ниво на задоволство на граѓанинот/корисникот на услугата. Мерењето на задоволството се чини дека е само еден елемент во овој севкупен управувачки пристап. Овој последниот заклучок е исто така почеток на делот 3, каде преминуваме од мерење на задоволството на управување со задоволството.

Дел 3:

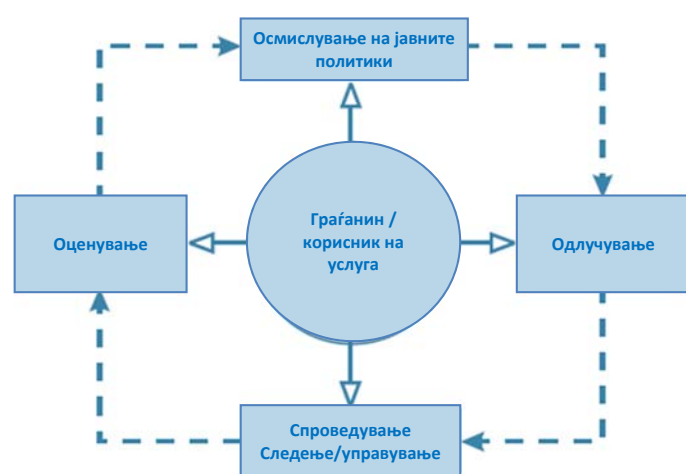
Од мерење на задоволството до управување со задоволството



1. Променливото место и улога на граѓанинот/корисникот⁵

Традиционално, политичките лидери утврдуваат кои услуги ќе се обезбедуваат, под какви услови и за кого, додека пак бирократите и стручните лица потоа ги организираат и извршуваат услугите. Улогата на граѓаните е во голема мера пасивна. Меѓутоа, во новата поставеност, опсегот на вклучените чинители – институционално или спорадично – во производството, испораката и оценувањето на јавните услуги се зголемува, а улогата на граѓанинот станува сè поактивна. Оваа променлива улога на граѓаните/корисниците на јавните услуги има влијание врз циклусот на јавни политики и управување во целина. Традиционално, политичарите и администраторите доминираа во и го контролираа циклусот на јавни политики и управување. Сега, граѓаните односно корисниците на услугите се сè повеќе вклучени во циклусот на јавни политики и управување во разни фази (осмислување, одлучување, спроведување и следење и оценување) како што е прикажано на сликата подолу.

Успешните организации ги користат потребите и очекувањата на корисниците на услугите како почетна точка, развивајќи предлози околу потребите и очекувањата на корисниците на нивните услуги, како и исполнувајќи ги и другите корпоративни императиви. Според тоа, управувањето со задоволството има врска со управувањето со услугите и/или производите, но исто така и со управувањето на очекувањата и перцепциите на граѓаните/корисниците на услугите,



како што е опишано во делот 2. Мерењето на задоволството се чини дека е само еден елемент во овој сеопфатен пристап кон управувањето со задоволството.

Консултацијата на граѓаните претставува круцијален придонес во текот на целиот циклус на јавни политики и управување. ОЕЦД ги дефинира консултациите како двостран однос, каде владата разговара со граѓаните/корисниците, а граѓаните/корисниците даваат повратни информации на владата. Се засноваат на претходна дефиниција од страна на владата, на прашањето за кое се бараат гледиштата на граѓаните/корисниците на услугите и за кои истите треба да се произнесат односно да достават информации (ОЕЦД, 2001б). Граѓанинот/корисникот на услугата не влегува на сцена само на крајот, туку е присутен во сите фази и чекори на спроведувањето на политиките и извршувањето на услугите. Според тоа, мерењето на задоволството на граѓаните/корисниците е само една фаза, односно крајната фаза. Треба да бидат земени предвид придонесите на граѓаните/корисниците на услугите во сите свои улоги и во сите фази на циклусот. Ова може да се дефинира на управување со задоволството на корисниците на услугите.

Стратегиите за учество и познавање на потребите и успешноста се од есенцијално значење. Ова подразбира дека јавните институции еволуираат од затворени даватели на услуги насочени кон себеси, во отворени мрежни организации на кои јавноста може да им верува. Ова настанува преку транспарентни процеси и отчетност, преку

⁵ Овој дел е заснован на:

- 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.

демократски дијалог од интерес (ресурси и активности) фокус па сè до надворешен (резултати и исходи) фокус, како и од класичен циклус на осмислување, одлучување, производство и оценување до вклученост на чинителите, односно поконкретно граѓаните и корисниците во секоја и во сите фази на овој циклус. Граѓаните/корисниците на услуги стануваат соучесници во осмислувањето, одлучувањето, производството и оценувањето. Различните начини, алатки и техники за ова се претставени, отсликани и дискутирани во делот 4 на оваа публикација.

Традиционалната поставеност во јавниот сектор е, во принцип, многу насочена кон внатре и во голема мера зависи од понудата. Организациите од јавниот сектор се затворени системи, дури и „црни кутии“, каде дизајнот на јавните политики и извршувањето на услугите, донесувањето на соодветните одлуки, производството и извршувањето на услугите и оценувањето, по дефиниција, зависат од внатрешните односи. Постојат неколку причини зошто ова се чини како добро решение. Законските прописи го нагласуваат еднаквиот и непристрасниот третман на граѓаните. Само еден далечен пристап требаше да го гарантира ова. Понатаму стручните лица и експертите/бирокуратите ја имаа потребната стручност во однос на потребите, приоритетите, ресурсите и политиките кои би можеле да разрешат одредени проблеми.

Меѓутоа, сложените потреби во сè похетерогеното општество, барањето за поголема транспарентност, менувањето на перцепциите за легитимноста на властите, како и потребата граѓаните да се вклучат, доведоа до отворање на „црната кутија“ пред граѓаните.

Сè повеќе, јавните институции стануваат насочени кон надвор и во голема мера зависат од побарувачката, развивајќи нови видови на интеракција и меѓусебни односи со најразлични чинители за различни задачи.

Едно прашање од исклучителна важност за одржливоста на подобрувањето на квалитетот е нивото на вклученост на другите чинители, особено корисниците на услугите и граѓаните, во текот на целиот циклус на услугата.



2. Од осмислување до заедничко осмислување

Осмислувањето на иновации и јавни услуги (извршување) во јавната администрација е од круцијално значење. Фазата на осмислување го трасира патот за донесување на подоцнежните круцијални одлуки, за оперативното „производство“ на услугите и за оценувањето (и можноста за оценување) на самите иновации и услуги. Промените, доколку воопшто настанат, се очекуваат да дојдат од горе, често пати во вид на наметнати „сеопфатни стратегии“. Предлози од средниот односно подолните редови не се очекуваат, не се добредојдени и, според тоа, често пати не се прават обид за нивно предлагање. Предлозите од надвор се уште полоши – надворешни лица се обидуваат да се мешаат во „нашата работа“. Примарна одговорност на раководството, според тоа, е да создаде и да пренесе отворен, поддржувачки став кон предлозите за подобрување, без оглед од каде доаѓаат.

Втора работа е дека процесот на осмислување треба да го оформи начинот на кој подоцна ќе ја спроведете и оцените иновацијата или услугата (извршување). Предлозите односно придонесите можат да дојдат од било каде, на било кој начин, но откако ќе бидат поставени на агендата битно е да се вклучи широк спектар на гледишта и чинители во раната фаза на развој. Значи, фазата на осмислување не е момент каде само неколку избраници од внатре ги разработуваат сите планови и подоцна бараат консултации. „Започнете онака како што мислите да одите понатаму“ – како што вели англиската поговорка – така што ако сакате вашата иновација на услугата да вклучува гледишта на вработите односно корисниците, тогаш почнете да ги барате таквите гледиште уште во фазата на осмислување.

СЛУЧАЈ: вклучување на чинителите во Министерството за франкофонската заедница (Белгија)

Секторот за еквиваленција на дипломи во Министерството за франкофонската заедница е одговорен за потврда на странски дипломи во Белгија. Секторот започна спроведување на неколку иницијативи за подобрување на извршувањето на услугите и за поедноставување на комуникациите и информирањето на корисниците на услугите. Секој проект осмислен во рамките на секторот за еквиваленција на дипломите се доставува на оценување од страна на граѓаните/корисниците на услугите: за таа цел,

- Интернет страницата нуди образец за оценување на нејзината содржина, полезност, начин на претставување, како и колку е лесна за користење;
- Брошурата се доставува на оценување во хартиена форма, како и прашања за квалитетот на приемот на посетителите во просториите.
- Потоа, брошурата постојано се оценува и се менува во согласност со партнерските здруженија.
- Телефонската линија, „Раководител на училишта“, од своја страна, е оценета од страна на целната публика за време на годишните состаноци со раководителите на училиштата.
- Вадемекумот исто така е оценет од страна на државните службеници пред неговото објавување.

Друга работа за фазата на осмислување е дека треба да се осмисли не само фазата на одлучување и производство, туку и фазата на оценување. Многу оценување се слаби бидејќи нема основа – нема мерка која покажува каква била услугата пред иновацијата. Ова е најчесто поради тоа што за оценувањето не се размислува многу сè додека „работата не е веќе тргната“. Значи, оценувањето – а со тоа и научувањето – може да биде многу подобро ако а) се има предвид уште од самиот почеток и б) се вклучи широк спектар на чинители (конкретна верзија на втората општа точка погоре). Што сакаат вработените да осознаат од оценувањето? Што сакаат корисниците да осознаат? Што сакаат спонзорите да осознаат? Оценувањето не е само алатка за управување. Еден начин како да се добијат информации од оценувањето уште во раната фаза е да се спроведат пилот проект, кои ќе ги следат комисиии составени од сите клучни чинители. Пилот проектите не одговараат на сите услуги односно на сите ситуации, но сепак обемно се користат и веројатно можат да се применуваат уште пошироко.

При преминот од осмислување до заеднично осмислување, организациите не претендираат дека се единствените кои го познаваат светот и ја знаат вистината. Потребите и очекувањата се зафаќаат со цел истите да бидат земени предвид при осмислувањето на услугите/производите, како истите да се извршат односно испорачаат, осмислувањето на процесите, доставувањето на информации итн....

3. Од одлучување до заедничко одлучување

Заедничкото одлучување ја поддржува одржливоста на квалитетот бидејќи граѓаните/корисниците на услугите често пати ги чувствуваат овие одлуки како свои. Граѓаните/корисниците на услугите можат исто така да стекнат поголеми знаења преку дебата која им претходи на одлуките, а на тој начин се зголемува легитимитетот. Очигледно е дека партиципацијата сама по себе може да доведе до зголемувањето на задоволството.

СЛУЧАЈ: Искуството на јавното обвинителство во Болцано во сегментирање на корисниците (Италија)

Во 2004 година Bolzano Procura спроведе „пилот проект за реорганизација и оптимизација на обвинителството“, со цел да ја зголемат делотворноста на администрацијата и економската ефикасност на Procura, со вклучување на персоналот и стимулирање на нивната мотивација во однос на работењето во обвинителството.



Три главни „алатки“ се употребени во рамките на овој проект, плус уште една четврта, вкрстена алатка за поддршка на другите три, и тоа:

1. Списокот на услуги,
2. Систем на поплаки за квалитет согласно со ИСО,
3. Социјалниот извештај,
4. Информатичките системи.

Првиот чекор, на концептуално ниво, беше да се лоцира Прокуратата во рамките на одредено сценарио, односно да се изгради целосна слика на густата мрежа во која функционира Прокуратата и големиот број на чинители со кои секојдневно контактира.

Повелбата на чинителите на обвинителството во Болцано има за цел да ги опише односите, да ја измери зачестеноста на односите и да ги идентификува „клучните чинители“ според степенот на блискост до обвинителството наместо според хиерархиски критериуми. Друга карактеристика на проектот беше да се разгледа конкретниот „јазик на вредности“ кој не поврзува со различните категории на чинители: секоја категорија има свој интерес, што значи дека треба да го насочиме и мериме дијалогот со конкретни показатели за секоја активност која ја вршиме. Исто така беше спроведена и СВОТ анализа за да се испита односот помеѓу секој чинител и обвинителството, преку утврдување на силните страни, слабостите, можностите и заканите.

Во рамките на проектот се посветува многу внимание на подобрувањето на интернет страницата, со оглед на придонесите и предлозите од корисниците на канцеларијата (адвокати, истражна полиција, полицијата и магистратите и другите правосудни органи). Во врска со мерењето и следењето на потребите на граѓаните/корисниците, информациите се добиваат преку собирање и обработка на поплаките/предлозите (добиеани преку интернет или поднесени директно во нашите канцеларии) и редовните анкети на задоволството на корисниците доставени до определена категорија на корисници: приватни граѓани кои доаѓаат во канцелариите за административна документација и луѓе кои работат со обвинителството преку интернет страницата www.procura.bz.it.

Еден многу очигледен и познат пример, спомнат од страна на Букерт, Лофлер и Полит (2006) е партиципаторно буџетирање, како во Порто Алегре, но исто така и во европските градови како Сент Дени во Франција или Севиља во Шпанија. Во делот 4 на оваа публикација ќе биде презентирани примерот со градот Солинген (Германија) со креирање на совет со претставници кои не се од локалната заедница. Иако посложен, овој вид на заедничко одлучување може да го зајакне квалитетот на нашите демократии, истовремено осигурувајќи дека соодветните јавни услуги ќе ги исполнат приоритетите усогласени во рамките на заедниците. Втор вид на заедничко одлучување е развивање на буџетски рамки за соседствата. Месните заедници односно платформи одлучуваат на што ќе ги потрошат буџетските рамки, на пример игралишта за деца односно јавни паркови или улично осветлување. На тој начин се создава поголемо ниво на одговорност кај луѓето кои живеат таму и кои со чувствуваат соседството како свое. Сепак, како што јавните буџети стануваат сè потесни, многу локални власти ја делегирале распределбата на средства за конкретни здруженија односно проекти, а чадор организации односно фондови на заедниците. Трет пример се референдуми како влезен параметар за формалните одлуки. Ова традиционално се прави во Швајцарија, но заедничкото одлучување станува сè позачестена пракса и во други европски земји.

4. Од производство до заедничко производство

Откако ќе се донесат одлуките, се пристапува кон производство и спроведување. Заедничкото производство на услугите ја зголемува одржливоста на квалитетот бидејќи сите чинители го чувствуваат производството како свое и бидејќи начинот на производството станува повидлив и на тој начин поразбирлив (постојат помалку „црни кутии“) и според тоа полегитимно. Заедничкото производство е сложен поим, бидејќи предвидува постојана или привремена вклученост на различните актери во различни фази на, понекогаш сложениот производствен циклус. Заедничкото производство е **неопходен услов** за еден одржлив јавен сектор општо земено, како и за извршувањето на конкретните услуги.

Актерите вклучени во заедничкото производство можат да вклучуваат, секако, фирми од приватниот сектор односно други надворешни добавувачи. И ЈПП и услугите препуштени на надворешни лица согласно договор можат да вклучуваат профитабилни фирми или непрофитабилни здруженија или комбинација од двете. Сепак, тука би сакале да нагласиме дека тука исто така може да се вклучат и граѓаните (како корисници на услугите) индивидуално (како родител, како водич, како волонтер во противпожарната служба) или колективно (на пример верски организации за социјални услуги, непрофитни здруженија за одржување на паркови) кои имаат своја улога во врска со услугата (во некоја од фазите од планирањето до извршувањето односно следењето и оценувањето). Нивниот придонес е време и стручност односно може да бидат и активности за собирање на средства, а понекогаш тука се вклучува само изразувањето на приоритетите – што се витални информации за јавните службеници кои ги планираат услугите. Нивната вклученост би можела да биде активна или пасивна. Временски, вклученоста може да биде постојана (редовно вршење на услуги, на пример помагање во библиотека) или привремено (за време на шпицовите) или дури и „на повик“ (на пример доброволците во противпожарната служба се исто така „на повик“ кога има пожар или друга опасност). Ваквата вклученост би можела да произлезе од заднинската канцеларија или од предната канцеларија (шалтерската служба).

Шведската царина ги зема предвид очекувањата на операторите при вршењето на услугата и соработува со нив.

СЛУЧАЈ: Заедничко производство во царината (Шведска)

Предизвиците за царината и трговијата постојано се зголемуваат. Секоја година милиони возила, камиони, воздухоплови, возови итн., ги преминуваат нашите граници. Повеќе не можеме да контролираме сè и, што е поважно не сакаме да контролираме сè. Меѓународната трговија се зголемува и се сè повеќе и повеќе се забрзува, а ние исто така сè повеќе се приближуваме кон царински уни и трговски договори. Ние всушност ги отстрануваме границите ширум светот, а ова секако е проблем за една институција каква што е царината која што работи на границите веќе стотици години.

Шведската царина е институцијата одговорна за царинскиот систем, Скалиштето. Овој царински систем е развиен во тесна соработка со други инволвирани страни како што се неколку трговски и индустриски организации, за да се справи и да управува со глобалниот синџир на набавки. Увидовме дека требаше да ја промениме нашата организација и начинот на кој управуваме со трговијата за да можеме што е можно поефикасно да ги исполнуваме нашите задачи. Затоа го развивме Скалиштето: нашиот систем за подобрување на услугите, квалитетот и ефикасноста. Скалиштето е шведскиот царински систем кој се занимава со целокупниот увоз и извоз.

Скалиштето овозможува поедноставување и подобрување на услугите на оние оператори кои го потврдуваат квалитетот на своето царинско работење и безбедноста. Ова ни овозможува да ги користиме ресурсите на најдобар можен начин. Ја олеснуваме легитимната трговија и, истовремено ја унапредуваме безбедноста за да осигуриме дека нема да се случуваат незаконски активности. Операторот е одговорен за осигурување на квалитетот на своето царинско работење и безбедноста. Кога компанијата ќе заврши, тогаш се повикува шведската царина со цел да се потврди операторот. Го разгледуваме работењето на операторот како и критериумите за да биде потврден оператор за да бидеме сигурни дека, на пример, компанијата ги доставува соодветните царински декларации, како што велите, „уште од самиот почеток“.

Денеска бизнис секторот активно учествува во приоритизацијата на развојот на УТ и олеснувањето на трговијата преку учество во групи за соработка на различни нивоа. Еден резултат од овој дијалог е креирањето на Скалиштето. Резултатот е дека сме ги намалиле трошоците на трговијата, а во исто време успеваме да ги искористиме нашите ресурси на најдобар можен начин. Откако овој систем почна со работа издадовме потврди на скоро 300 компании во Шведска, што значи дека повеќе од 60% од протокот на стоки е со осигурен квалитет.

Една значителна разлика е заедничкото производство како одреден вид на самостојно вршење на услуги односно вршење на други услуги. До одреден степен, електронската влада бара од луѓето да симнуваат документи и да доставуваат информации електронски, како и структурно да бидат вклучени во производството така што самостојно ја извршуваат услугата. Друга е приказната кога едни луѓе им помагаат на други луѓе при извршувањето на услугата. Заедничкото управување претставува посебен случај на заедничкото производство. Тука постои вклученост во насочувањето и контролата на организацијата. Учеството во раководството бара посебен вид на вклученост и има влијание врз распределбата на обврските на пример граѓани да учествуваат во одржување на парковите во заедницата или пак родители во својство на соработници во училиштата. Сепак, постојат одредени предизвици поврзани со заедничкото производство. Реалниот предизвик е односот помеѓу стручните лица и доброволците бидејќи стручните лица не секогаш ги сфаќаат сериозно и често пати се однесуваат арогантно кон нив, што ги фрустрира доброволците и тие се откажуваат од работата. Исто така е потребно да се разгледаат можните предности и неповолности помеѓу професионализмот и репрезентативноста на персоналот во рамките на организацијата. Конечно, треба да се воведат изречни механизми за одговорност и отчетност – граѓаните/корисниците на услугите бргу се разочаруваат односно фрустрираат доколку не можат јасно да ја согледаат својата улога и своите обврски. Кај заедничкото производство постојат и опасности. Исто така, извршувањето може да го прави и само една од групите на граѓани/корисници на услугите.

4. Од оценување до заедничко оценување

Крајната фаза во еволуцијата во насока на севкупно управување со задоволството е вклучувањето на граѓаните / корисниците на услугите во оценувањето.

Охрабрува тоа што организациите од јавниот сектор сега сакаат да ги оценат резултатите од иницијативите за квалитет, не само преку објективни податоци за успешност, туку и преку перцепциите на корисниците на услугите.

СЛУЧАЈ: План за мерење на задоволството на корисниците на услугите (Литванија)

Министерството за внатрешни работи на Република Литванија спроведува план за спроведување на мерки од стратегијата за развој на јавната администрација до 2010 година. Според овој план, методологијата за пресметување на индексот на задоволство на корисниците (на јавните услуги) е во фаза на развој. Подготвената методологија треба да ја одобри Министерот за внатрешни работи на крајот на 2008 година и истата ќе им помогне на државните односно општинските институции така што ќе претставува водич за мерење на задоволството на корисниците од јавните услуги. Јавните услуги се однесуваат на активностите на правни лица контролирани од страна на државата или општините, кога вршат социјални услуги за странките, како и услуги во сферите на образование, наука, култура, спорт и други услуги предвидени со законските прописи. Мерењето на индексот на задоволство на корисниците на услугите ќе се фокусира на утврдување на разликите помеѓу очекувањата на корисниците на услугите и перципираниот квалитет на јавните услуги.

Се предвидува спроведување на пилот проект во одредени средно големи општини, за да се провери подготвената методологија и да измери индексот на задоволство на корисниците на услугите поврзани со општинската економија.

Резултатите од анкетата на задоволството на корисниците на услугите ќе бидат презентирани за да се промовира методологијата како модерна алатка за управување со задоволството на корисниците на услугите во јавниот сектор.

Специфики на методологијата:

1. Практично применлива. Институциите ќе можат да ја користат независно и да ја прилагодуваат во согласност со секторот во кој се вршат јавните услуги (т.е. социјална заштита, образование, здравје, култура итн.).
2. Јавните услуги се утврдуваат и групираат согласно со нивните специфики, така што анкетните методи и техники за секоја посебна група на јавни услуги, можат да се развиваат посебно.
3. Целните групи, големината на примерокот, анкетните методи и техники, периодите на спроведување на анкетата се утврдуваат и опишуваат. Се развива типичен прашалник за секоја група јавни услуги посебно.
4. Дадени се препораки за анализа на податоците од анкетата (како и корективна анализа) и известување, пресметка на индексот на задоволството на корисниците, толкување на резултатите, следење на промената на вредноста на индексот во текот на предвидениот временски период. Развиени се типични обрасци за извештаите од анкетата.

Обични, ваквите квалитативни пристапи се базираат на анкети на мислење и го испитуваат нивото на задоволство на корисниците. Секако, некои важни прашања и понатаму остануваат отворени, на пример анкетите на корисниците не ги мерат гледиштата и мислењата на лица кои за сега не ја користат услугата или пак потенцијалните идни корисници.

Општо земено, кога се работи за ранливи или обесправени корисници, станува сè произвесно дека поактивните форми на дијалог, често пати се поделотворни отколку анкетите. Ова може да се направи во вид на панели на корисници, фокус групи односно групи кои се активни во полето на квалитет, како што ќе биде опишано во поглавје 4 од оваа публикација. Букарт, Лофлер и Полит (2006) го даваат примерот со холандското министерство за финансии (презентиран на 4-тата европска конференција за квалитет). Таму беше прикажано како една фокус група составена од лица со посебни потреби помогна во поедноставувањето на обрасците на барањата за надоместоци. Во примерот од Луксембург исто така се опишува оваа пракса на

досегнување до одредена проблематична група на корисниците на надоместоците од осигурување за долгорочна заштита.

СЛУЧАЈ: Анкетата на задоволство на корисниците на надоместоците од осигурување за долгорочната заштита (Луксембург)

ЦЕО (единицата за оценување и ориентација) е јавна услуга која утврдува дали одредено лице има потреба од поддршка (односно дали има потреба од некое друго лице кое ќе ги му помага во вршењето на основните активности), како и степенот на помош и заштита на кои таквото лице има право. Исто така има и други функции како што е информирањето и давањето совети за теми кои се поврзани давањето на поддршка.

ЦЕО имаше за цел да стекне увид во мислењето на корисниците, издржуваниите лица, да им овозможи да се изразат во однос на квалитетот на услугата која ја добиваат. Анкетата беше спроведена од 1 октомври до 30 ноември 2006 година. ЦЕО беше поддржано од стручњаци од „Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques“ (ЦЕПС, истражувачки центар за население, сиромаштија и социоекономски политики).

Анкетата опфати многу конкретна група на населението односно корисниците на услугата. Оваа група на населението се карактеризира со одреден степен на ранливост, бидејќи е составена од издржувани луѓе, кои често пати не реагираат и не можат да ги изразат своите потреби. Со цел да се земе овој елемент предвид и, истовремено да се гарантира сигурноста на резултати, беше одлучено да се усвои каскаден пристап: ако лицето може да комуницира, тогаш со тоа лице анкетарот разговара насамо, но доколку лицето само делумно може да комуницира или пак воопшто не комуницира, тогаш се бара помош од друго лице од блиското опкружување на издржуваното лице.

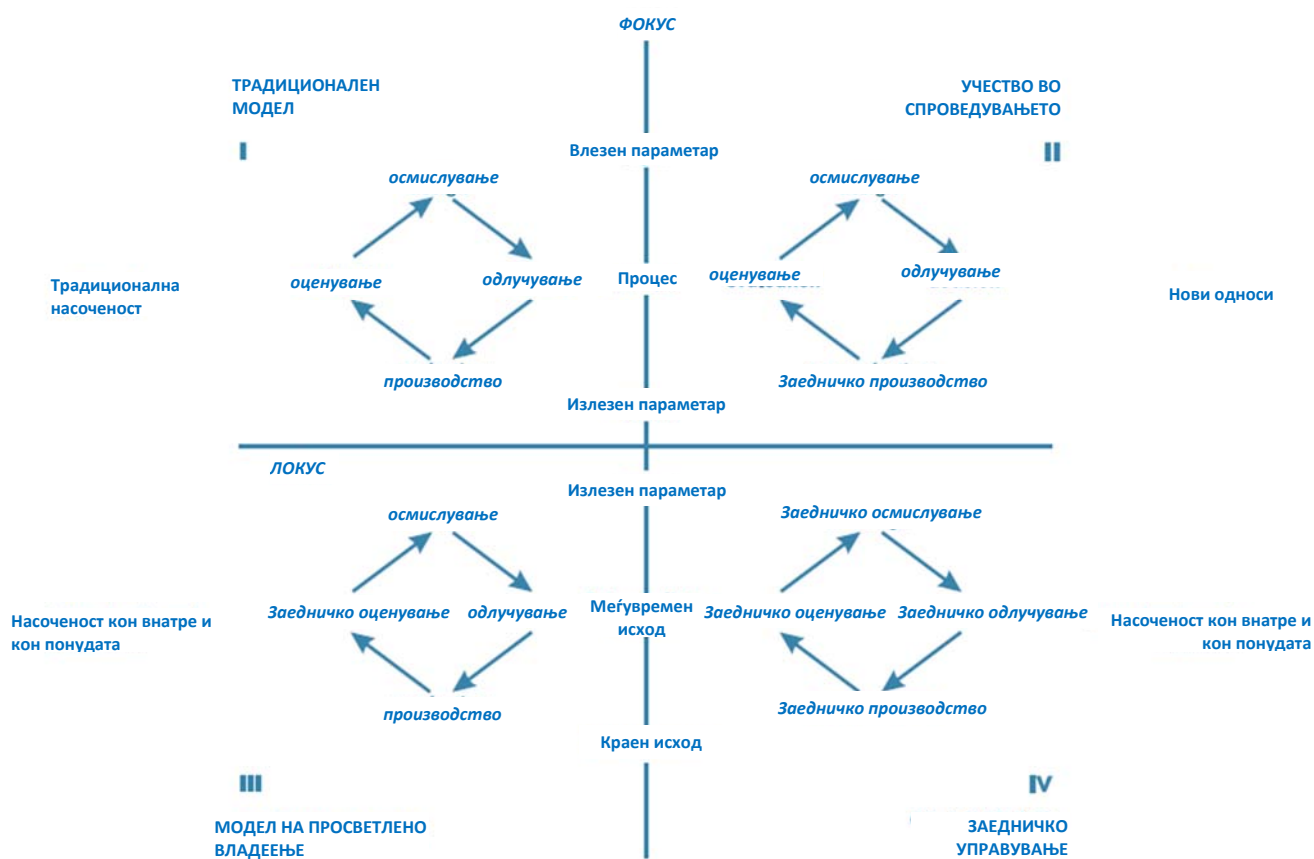
Друга карактеристика на оваа група на луѓе е дека групата е многу хетерогена, бидејќи луѓето во неа се различни по возраст, причини за издржувањето, дали имаат вроден или стекнат хендикеп односно физички или ментални заболувања, местото каде што живеат издржуваниите лица, дали дома (мнозинството) или во установа за здравствена заштита, степенот на ранливост итн.

Беше одлучено да се ограничи анкетата на задоволство првенствено на корисниците кои живеат во сопствен дом. Тие претставуваат 65% од целата популација и овој пристап ја отсликува политичката волја за зајакнување на структурите кои им овозможуваат на луѓето да останат дома што е можно подолго. Имајќи ги предвид спецификите на оваа група на корисници, разговор лице в лице се чинеше дека е најсоодветната алатка. Прашалникот беше составен од околу 100 прашања. Анкетата беше спроведена од страна 53 анкетари, кои беа обучени и информирани во врска со системот за обезбедување на долгорочна нега и тешкотиите во животот и здравствената состојба на луѓето кои ќе ги анкетираат. Беше направен примерок од 1500 лица со цел да се добијат 1000 одговори. На крајот, стапката на добиени одговори беше 82,6%.

Веќе постојат многу студии на случај во Европа поврзани со граѓани кои се вклучени во оценувањето на услугите. Еден пример за реална иницијатива оддолу нагоре е граѓанскиот панел во Бобињи во Франција, кој ги контролира локалните власти и објавува годишен извештај кој потоа му се претставува на градоначалникот на јавен состанок. Во ОК, станарите во социјалните домови се ангажирани да работат како „советници на станарската инспекција“ и се приклучени кон инспекциските тимови кои вршат проценка на квалитетот на давателите на социјалното домување, за да се осигури дека инспекцијата и понатаму ќе се фокусира само на искуството на корисниците на услугите на домување. Еден познат пример доаѓа од Сеул, каде градските власти ги вклучуваат граѓаните во инспекциите на баровите и рестораните. Почесни инспектори за храна и санитарни услови се избираат од луѓето кои работат во 10 организации на потрошувачи и 5 невладини организации откако ќе се прегледаат нивните овластувања. Обука за надградба на вештините на почесните инспектори за храна и санитарни услови, се спроведува еднаш годишно, а исто така се даваат и упатства во текот на самите проверки во просториите каде што се вршат ваквите инспекции. Како што граѓаните стекнуваат сè поголеми знаења и сакаат да бидат сè подобро информирани, ќе расте и притисокот врз јавните институции да ангажираат граѓани и групи на интереси кои ќе работат на оценувањето. Очигледно, достапноста на информации за успешноста сама по себе не може да доведе до подобрување на квалитетот. Мерењето на успешноста „треба да биде дел од јавните политики и културата која ги поздравува и ги користи резултатите од мерењата за да изврши проценка и да развие ниво и вид на квалитет каков што е потребен за остварување на вредностите и целите на организацијата“ (Гастер и Сквјајерс, 2003: 91). Во делот 4 ќе биде даден опис и ќе бидат илустрирани други алатки и техники поврзани со еволуцијата на заедничкото оценување.

6. Каде сме сега и каде сакаме да бидеме?

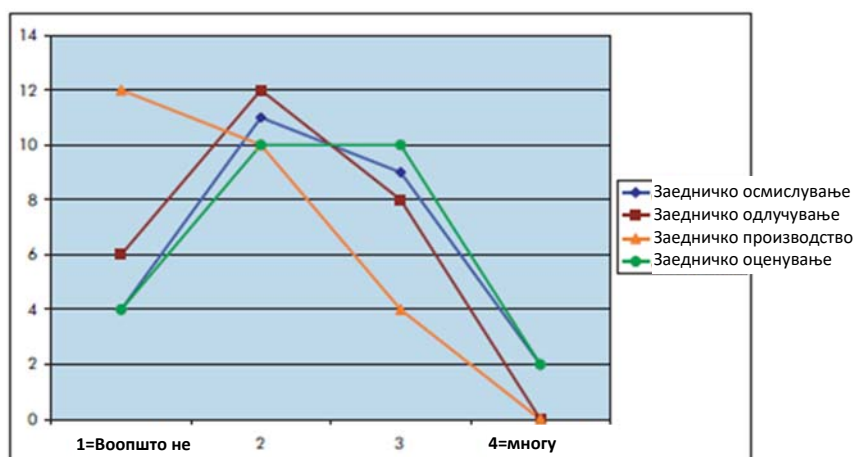
Во традиционалниот модел (Квадрант I), доминираат внатрешните активности кои најмногу зависат од понудата и кои се насочени кон влезните параметри и процесите. Граѓаните како корисници на услугите воопшто не се вклучени. Фокусот е ставен на квалитетот на трошењето на ресурсите, соодветниот процес и активностите. Се претпоставува дека ова ќе доведе до добро функционирање на јавниот сектор, особено што законитоста на интервенциите е од централно значење. На крајот, ова се чини дека е потребно, но недоволно за остварување на едно признаено, видливо и одржливо ниво на квалитет и задоволство. Во Квадрантот II граѓаните се вклучени (како корисници на услугите) во спроведувањето односно заедничкото производство. Предвидена е надворешна насоченост на организациите од јавниот сектор. Меѓутоа, и понатаму фокусот е на ресурсите и на активностите. Ангажирањето на доброволци е главно поради заштеда на трошоци, за да помагаат во шпицовите односно за да се овозможи извршување на некои дополнителни елементи. Музеите, училиштата, социјалните услуги, како и противпожарните единици најчесто се во овој дел на мапата на услуги.



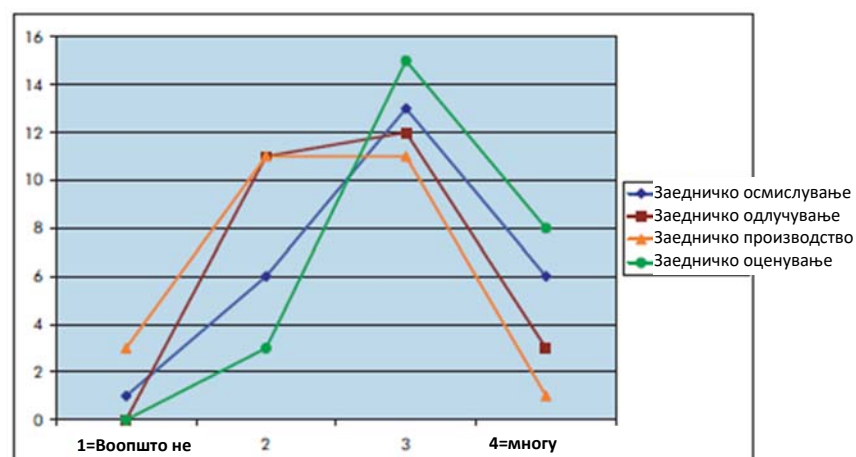
Квадрантот III и понатаму е затворен систем за осмислување, одлучување и производство. Меѓутоа, тука постои свест дека граѓаните (како корисници на услугите) имаат нешто да кажат. Ова е фазата на мерењето на задоволството. Анкетите се организирани од страна на администрацијата, исто и во однос на прашањата за квалитетот на резултатите, задоволството, согледаните ефекти, понекогаш и во однос на очекувањата од извршувањето на услугите и стандардите, како и спремност за плаќање за услугите. Овие информации се разгледуваат и оценуваат и може да се усвојат од страна на овие кои осмислуваат, одлучуваат односно произведуваат. Квадрантот IV е најразвиениот дел. Ги интегрира заедничкото производство и заедничкото оценување, но исто така ги додава и заедничкото осмислување и заедничкото одлучување. Овие два круцијални партиципативни чекори се единствено можни ако постои комбинирана надворешна и отворена насоченост со фокус на резултатите и исходите. Ова доведува до заедничко управување и се прави премин од мерење на задоволството до управување со задоволството (Ван Дурен, Тхијс и Букерт, 2004: 99).

Ваквата еволуција на улогата на граѓаните/корисниците на услугите беше исто така дел од европската анкета во рамките на португалското претседателство (ЕИПА, 2007: 6-8). Земјите членки беа запрашани, од една страна, до кој степен граѓаните/корисниците на услугите **реално (sega)** ги имаат овие различни улоги и, од друга страна, до кој степен граѓаните/корисниците треба да можат да ги имаат овие различни улоги **во иднина (potos)**.

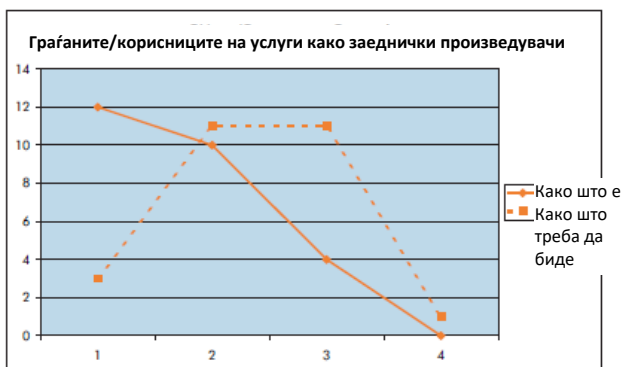
Реалното ниво до кое граѓаните/корисниците на услугите навистина ги имаат овие улоги во работите на јавниот сектор е релативно ниско. Во најголем дел од земјите различните улоги добиваат слаби резултати (1 или 2). Скоро ни една земја го нема дадено највисокиот резултат. Ако ги разгледаме различните улоги, улогата на заедничко осмислување и улогата на заедничко оценување ги добиваат највисоките резултати односно ниво 3, односно 8 (33%) и 10 (41%) земји соодветно. Иако овие резултати не се особено високи, степенот до кој граѓаните/корисниците на услугите реално ги имаат другите улоги (заедничко одлучување и заедничко производство) е оценет со уште (многу) пониски резултати. Можеби може да се дадат одредени методолошки забелешки, но сепак овие резултати даваат интересен преглед за тоа како сега стојат работите.



Состојбата станува уште поинтересна при споредба со идната состојба (потоа), односно до кој степен граѓаните/корисниците на услугите би требало да можат да ги имаат овие улоги во јавниот сектор во земјата? Барем во половина од сите случаи улогите кои граѓаните/корисниците на услугите би требало да ги имаат во иднина се оценети со ниво 3

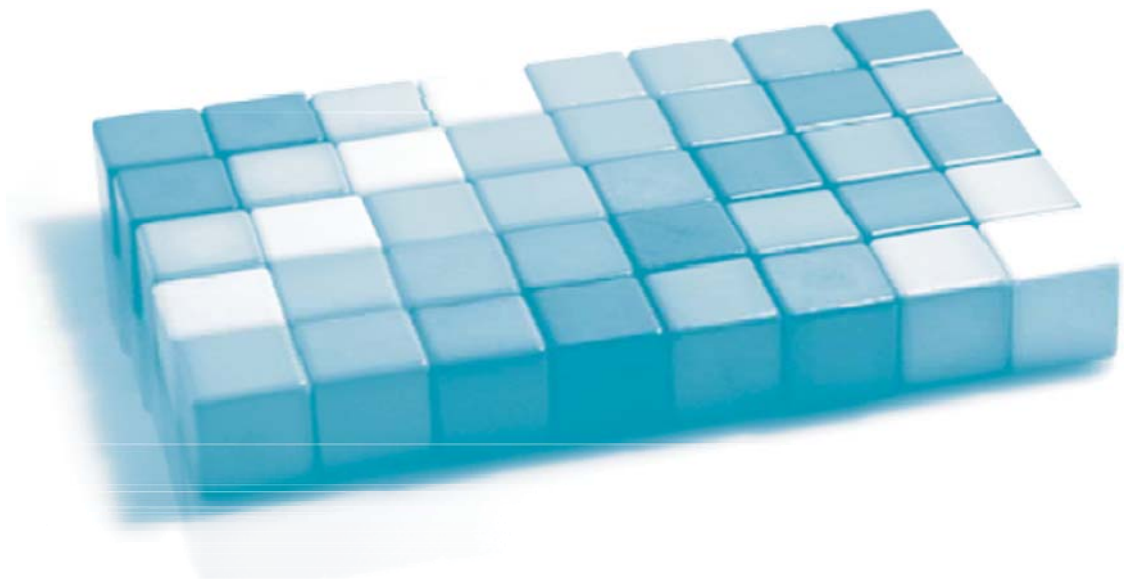


Интересно да се забележи е разликата за сите различни улоги помеѓу сегашната состојба и идната состојба. За сите различни улоги, ниво 3 и 4 постигнуваат повисоки резултати во идната состојба. Онаму каде, за сите различни улоги, постои простор за еволуција во насока на заедничко управување, амбицијата сепак постои.



Дел 4:

Како се мери и управува со задоволството



Вовед

Согледувањето на потребите и очекувањата на граѓаните/корисниците на услугите во рамките на севкупното управување со задоволството, е опишано во претходните поглавја како неодминливо. При стекнувањето на ова согледување, мерењето на задоволството на крајот на извршувањето на услугата, се чини дека е само еден од аспектите на интеракција помеѓу граѓанинот/корисникот на услугата (граѓанинот/корисникот на услугата како „заеднички оценувач“). Во оваа фаза одредени поуки секако дека можат да се извлечат од мерењето (реактивни), додека пак проактивните активности сè уште не се можни. Според тоа, имањето на увид во, како и влијание врз потребите и очекувањата на граѓаните/корисниците на услугите на почетокот или во многу порана фаза (граѓанинот/корисникот на услугата како „заеднички осмислувач“ или „заеднички произведувач“) е исто така многу битна.

Употребата на вистинскиот инструмент за вистинските потреби на организацијата – што се однесува до управувањето со задоволството на корисниците на услугата во сите свои аспекти – може да даде обемен придонес за подобрување на организацијата и подобро извршување на услугите. Меѓутоа, размислувањето, уште од самиот почеток, за тоа што сака организацијата да го направи е исто така многу важно. Според тоа пред да се претстават алатките и техниките, потребно е да се направат одредени општи забелешки.

1. Развивање на стратешка рамка за консултации со корисниците на услугите

За да ги подобрат услугите, организациите треба, најдобро што може, да ги искористат информациите кои веќе ги имаат за квалитетот на услугите, а треба и редовно да собираат и користат повратни информации од корисниците на услугите. За да се постигне ова, неопходно е организациите да развијат јасно изразена стратегија за истражување и консултации. Ова треба да биде основата за програма за добивање повратни информации од корисниците на услугите кои ќе послужат во насока на остварување на целите и приоритетите на организацијата и ќе придонесе за добивање на висококвалитетни, корисни и навремени информации по кои организацијата ќе може да постапува. Корисниците на услугите треба да бидат активно вклучени во процесот на развивање на рамката (Заедниците во Шкотска, 2006: 5-6).

Стратешка рамка за консултации со корисниците на услугите

	Клучни барања
Работно опкружување	<ul style="list-style-type: none">• Разбирање на поширокото работно и регулаторно опкружување о сите законски обврски односно повеќе неформални очекувања.• Преглед на пошироката работна клима во организацијата и сите врски односно синергии помеѓу различните секторски потреби односно потреби на други слични организации.

Намена и примена	<ul style="list-style-type: none"> • Јасна визија на што се очекува да се постигне преку истражување и консултации со корисниците на услугите. • Јасни врски помеѓу истражувањето и консултациите и планирањето и спроведувањето на активностите. • Јасни врски помеѓу стратешките цели на организацијата и индивидуалните истражувачки и консултативни активности. • Долгорочно гледиште и јасна аргументација за идентификување и подредување според приоритет на потребите за истражување и консултации. • Собирање на повратни информации за рутинска, редовна основа, како и повеќе повремени истражувачки и консултативни активности. • Можност за идентификување на конкретни недостатоци во знаењето, пред собирањето на нови информации. • Практично фокусиран истражувачки пристап. Промена и практична употреба на поединечните истражувачки и консултативни активности.
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Целосна проценка на ресурсите потребни за спроведување на стратегијата за истражување и консултации. • Целосно користење на постоечките раководни информации. • Свесност за другите релевантни стратегии стандарди и рамки. • Целосно користење на постоечките контакти со корисниците на услугите и корисничките групи и можностите за собирање на информации од вработените. • Соодветни системи за ИТ за зафаќање и анализирање на податоците. • Утврдување на реалистична временска динамика за поединечните истражувачки и консултативни активности.
Однесување	<ul style="list-style-type: none"> • Свесност за алтернативни остварливи можности за осмислување на истражувања и користење на разнообразни пристапи за опфаќање на различни категории за корисници на услугите. • Свесност за потенцијалното оптоварување поради учеството во истражувачките и консултативните активности и избегнување на „прекумерното истражување“ на конкретни теми односно групи. • Усвојување на клучните принципи на квалитет при спроведувањето на истражувачките и консултативните активности.
Комуникација	<ul style="list-style-type: none"> • Квалитетна комуникација за намената и предвидената примена на бараните информации. • Повратни информации до корисниците на услугите, вработените, членовите на комисиите или советниците за тоа што се случило како резултат на истражувачките и консултативните активности.

Во 2007 година, Министерството за државна служба и административна реформа на Луксембург, во партнерство со Јавниот истражувачки центар Хенри Тјудор, разви глобална методологија за управување со задоволството на корисниците на услугите која предвидува поддршка на администрациите кои сакаат да го оценат задоволството на корисниците на нивните услуги со тоа што ќе им понудат посебни насоки кои ќе им овозможат да си ги постават соодветните прашања во вистински момент и ќе им обезбедат активности за поддршка скроени според нивните конкретни потреби.

Пред спроведувањето на проценката, во подготвителната фаза се прави обид да се анализира администрацијата во своето опкружување во смисла на корисниците на услугите, чинителите и процесите. Работата во оваа фаза е поддржана од страна на стручњаци од јавниот истражувачки центар Хенри Тјудор.

Случај: Стратешка рамка за управување со задоволството на корисниците на услугите (Луксембург)

1. Која е целта на администрацијата? Која се нејзините законски мисии?

Со оглед на тоа дека целата проценка зависи од мисиите на администрациите, идентификацијата и описот на мисиите треба да претставува важен дел од анализата.

На пример, мисијата на „Службата за здравје при работа“, администрација која делува во доменот на заштита на вработените, треба да ја гарантира ваквата заштита со тоа што ќе гарантира медицински надзор и превенција на несреќите и професионалните заболувања.

2. Кои се целите на проценката (конкретни потреби?)

Кој е контекстот во кој администрациите работат? Кога точно завршува мерењето? За службата за здравје при работа, целта на проценката е да се добијат подетални информации за факторите кои предизвикуваат задоволство/незадоволство на корисниците на нивните услуги кои најчесто се поврзаните компании (работодавачите) од приватниот сектор, за да се добие што е можно поголем број на претплатници. Според тоа, проценката ќе се фокусира на поврзаните членки.

3. Кои се чинителите, корисниците на услугите?

Секоја администрација има панел на чинители. Кои се релевантните за проценката? Имајќи го предвид примерот на администрација која обезбедува обука за државни службеници како на централно така и на локално ниво, одлучува да го ограничи мерењето во првиот чекор само на централните администрации.

4. Кои се различните парови на услуги/корисници на услуги?

Општо земено, администрацијата нуди различни видови на услуги на различни групи на корисници на услугите.

На пример, за да ја оствари својата мисија, Службата за здравје при работа нуди повеќе услуги, и тоа: медицински прегледи, обука за безбедност, идентификација на ризик....

5. Мапирање на односите со корисниците на услугите: кои се тековните односи помеѓу администрацијата и корисниците на нејзините услуги?

Администрацијата за обука утврди, за време на мапирањето на односите со корисниците на услугите, дека, за да се измери ефикасноста на обуките, треба да ја земе предвид групата на корисници кои не се директно засегнати со активностите на обуката.

6. Мапирање на процесот: кои се клучните процеси и кои се главните чекори во рамките на тие процеси?

Во оваа фаза се предвидува да се идентификуваат различните процеси и кои од нив се навистина релевантни за потребите на мерењето.

За службата за здравје при работа на пример, поврзаноста на работодавачите е утврдена како клучен процес.

7. Сегментирање на корисниците на услугите: кои се различните групи на корисници на услугите?

Бидејќи очекувањата се различни кај различни групи на корисници на услугите, постојат и различни нивоа на задоволство. За администрацијата за обука, дијаграмот покажува дека 80% од активностите ги предизвикува сегмент од корисниците кој претставува 10% од вкупниот број на корисници на услугите.

8. Причини за поплаки: кои се главните причини за поплаки?

Службата за здравје при работа утврди дека 50% од поплаките се однесуваат на проблем со закажувањето. Овој елемент е земен предвид при проценката.

9. Дали постои конкурентско опкружување?

Малку администрации делуваат во конкурентско опкружување. Сепак, за тоа што делуваат, важно е да се запрашаат кои се, во споредба со другите конкуренти, елементите кои се нивни силни страни односно слабости.

По фазата на прелиминарна проценка, администрацијата избира соодветни алатки за мерење на задоволството на корисниците на услугите. Глобалниот пристап укажува комбинација од примената на следниве алатки за да се добијат различни гледишта на задоволството:

- Примери на квантитативни алатки: анкета лице в лице, анкета преку пошта, интернет анкета, телефонска анкета.
- Примери на квалитативни алатки: фокус групи, тестирање на полезноста, консултации со вработените, студија на однесувањето, тајно купување, блог, управување со поплаки.

Потоа, администрацијата добива поддршка со следниве чекори:

- Дефиниција на критериумите,
- Разработка на прашалникот,
- Спроведување на тестовите и проверка,
- Избирање на примероците,
- Дефиниција на периодичниот интервал,
- Распределба на буџет,
- Распределба на материјални и технички ресурси,
- Внатрешна и надворешна комуникација.

2. Користење на соодветни методи

Намените и примените на истражувањето ќе го одредат изборот на соодветните методи. Не постои „најдобра“ истражувачка метода, иако некои техники се посоодветни за одредени видови на истражувања од други техники. Квантитативните методи се посоодветни за користење за рекапитуларни проценки на искуството или за утврдување на одредници. Квалитативните и партиципаторните техники се посоодветни за развивање на подлабоко разбирање на гледиштата и очекувањата и можат да го унапредат дијалогот помеѓу корисниците на услугите.

Организациите можеби се повеќе запознаени со квантитативните методи какви што се анкетите кои нагласуваат дека примероци од корисниците на услугите треба да се употребат како статистички претставници за извлекување на заклучоци за гледиштата и атрибутите на сите корисници на услуги. Доколку се изберат соодветни примероци, статистичката анализа може да го утврди влијанието на поедините различни фактори кои можат да влијаат врз гледиштата и да овозможи споредба помеѓу гледиштата на различните корисници на услугите и помеѓу гледиштата на членовите на одредена група и пошироката јавност.

Квалитативните методи обезбедуваат подеднакво валидни, но различни информации за мислењата на корисниците на услугите. Тие можат да обезбедат длабоко разбирање за тоа кој е главниот двигател на тие мислења, како и богати, корисни податоци кои можат да ги расветлат причините за нивоата на задоволство односно незадоволство. Приказните за успешно односно неуспешно извршени услуги собрани на овој начин, можат да ги отклучат согледаните парадокси односно да го објаснат опстојувањето на незадоволството односно постојаноста на поплаките, дури и помеѓу релативно мал број на корисници на услуги. Квалитативните методи се особено корисни за да им дадат глас на оние групи на корисници кои можеби се со помала бројност во рамките на пошироката јавност, но чии што пак гледишта се важни при оформувањето на услугите кои ги задоволуваат нивните конкретни потреби.

Можеби е соодветно да се примени комбинација на методи за да се обезбедат информации кои се и широки и длабоки. Комбинирањето на методи за да се истражи истиот проблем може да ја подобри веродостојноста на наодите и да ги зајакне заклучоците кои можат да бидат извлечени од нив, особено ако наодите од една метода се поткрепени со наодите од другите методи. Употребата на опсег на методи исто така претставува добра пракса во смисла на тоа дека ја препознава разновидноста помеѓу корисниците на услугите и дека не сите групи сакаат односно можат да се занимаваат со стандардните методи.

3. Осигурување дека применетите методи одговараат на намената

Може да биде примамливо да се користат „готови“ истражувачки пакети кои произведуваат стандардизирани прашалници, да се користат постоечки анкети изготвени за претходни истражувачки активности или да се користат пристапи ставени на пазарот од страна на изведувачите. Сите овие можат да ја имаат површинската привлечност на веќе подготвена методологија. Меѓутоа, по дефиниција тие се прескриптивни. Готовите анкети пуштени на пазарот од страна на изведувачите најверојатно нема да се фокусираат на употребата, бидејќи не се осмислени за да се користат во конкретен, локален контекст. Анкетите често пати се осмислени за да обезбедат стандардизирани информации за мерење на споредбената успешност и промена со текот на времето и тешко се приспособуваат за друг вид на истражувачки активности. На пример, може да биде тешко да се променат прашалниците односно да се преформулираат одредени прашања, што ќе доведе до намалување на квалитетот и релевантноста на податоците собрани на овој начин. Како резултат, тие не нудат особени предности во однос на анкетите кои се осмислени врз основа на конкретните потреби и конкретниот контекст. Ова не значи дека организациите не можат да извлекуваат поуки од искуствата, практичните примери и пристапи на другите. Но сепак, мора да се внимава кога се препишува без да се размислува.

4. Размислување за репрезентативноста

Многу истражувања и консултации имаат за цел да остварат „репрезентативност“. Ова најчесто е демократска цел за вклучување на широк опсег на гледиштата на различни луѓе. Исто така има и статистичко значење. Различните идеи околу репрезентативноста најчесто се мешаат и организациите сметаат дека слаби стапки на одговарање на прашалниците ја подриваат основаната на истражувачките наоди односно дека гледиштата на бројно малите и расаните групи на корисници на услугите се превидуваат.

Можеби е поважно да се осигури дека сите корисници на услуги имаат можност да ги изразат своите гледишта преку најразлични пристапи, наместо да се прави обид да се постигне целта на строгата статистичка репрезентативност што е тешко да се постигне во пракса и може да не биде воопшто потребно.

Квалитетот и корисноста на истражувањето можат да се подобрат доколку се преиспита што се подразбира под репрезентативност во секој конкретен истражувачки контекст.

Фокусот на овие насоки е да се претстават пристапи за собирање на гледиштата на корисниците на услугите, главно на индивидуална основа, што треба да се спроведе во рамките на стратешки пристап кон повратните информации од страна на корисниците на услугите. Ова веројатно ќе биде дополнително односно како дел од пошироката стратегија за учество на граѓаните/корисниците на услугите. Сепак, разликата помеѓу двата пристапи честопати е нејасна. Со јавно планирање и цел, многу методи најчесто поврзани со учеството, како што се јавни состаноци, работилници и конференции можат да се употребат за да се обезбедат повратни коментари за квалитетот на услугите. Сигурно постои простор за подобро користење на постоечките групи (без оглед дали се формални организации или не) за потребите на истражувањата и консултациите за да се направат истражувањата и консултациите што е можно поинклузивни. Многу од методите наведени тука можат да се приспособат за, помалку или повеќе партиципаторна примена, во зависност од пошироките цели на активноста. Така, начинот на кој се спроведуваат овие активности може да придонесе кон квалитетот на животот, обновување на задницата и остварувањето на целите за градење на капацитетите на организациите.

Постојат добри причини за усвојување на попартиципаторен пристап кон истражувањето и консултациите за квалитетот на услугите. Поголемото учество се должи на пообемното ниво на знаење и разновидноста на искуствата. На овој начин потешко е да се превидат малобројните, но сепак важните групи на луѓе, кои имаат одредени драгоцености со гледања и искуства кои може да се изгубат во севкупните статистички податоци.

Со примена на методи кои работат непосредно со луѓето и црпат од разновидноста на искуствата преку соработка, може да се добие поголемо разбирање на различните гледишта, потреби и очекувања. Истражувањето и консултациите кои предвидуваат поголем придонес од самите корисници на услугите може да имаат поголем кредибилитет помеѓу пошироката група на корисници на услуги. На тој начин се подобрува веродостојноста и „партиципаторната одговорност“ на истражувачкиот процес.

5. Различни методи за стекнување на увид

Мерењето на задоволството на корисниците на услугите е секако еден од можните методи и многу популарен инструмент. Меѓутоа, освен анкетите, можат да се користат и други техники за справување со другите елементи на севкупното управување со задоволството и за поголем фокус на граѓаните/корисниците како заеднички осмислувачи, заеднички одлучувачи и заеднички производители. Другите техники кои ќе ги нагласиме се:

1. Консултации на вработените кои работат со странки
2. Анкети на задоволство
3. Мапирање на патеката на корисниците на услугите
4. Тестирање на полезноста и анализа на интернет страниците
5. Етнографија
6. Консултација
7. Формални и неформални контакти со претставнички тела
8. Анализа на поплаките и предлозите
9. Фокус групи
10. Панели на граѓани/корисници на услугите
11. Граѓански повелби
12. Мистериозно купување
13. ...

Техниките се опишани и илустрирани со практични примери од различните земји членки на ЕУ.

5.1. Информации од вработените кои работат со странки за согледувањата на граѓаните/корисниците на услугите

Вработените кои работат со странки се богата ризница на информации во врска со корисниците на услугите, која што често е превидена. Вработените во јавниот сектор кои работат во центри за повикување, контактни центри и информативни центри, како и вработените кои се прв контакт со странките во болниците, училиштата и полициските станици, имаат секојдневни контакти со јавноста. Најчесто тие имаат одлична претстава за тоа што им е важно на корисниците на услугите, што корисниците на услугите би сакале да добијат повеќе, што ги фрустрира и што тие би промениле.

Организациите во јавниот и во приватниот сектор кои се насочени кон своите клиенти имаат процеси кои обезбедуваат дека информациите за корисниците од вработените кои работат со странките – вклучувајќи ги тука и поплаките – го наоѓаат својот пат назад до организацијата. Овие процеси го поттикнуваат циклусот на постојано подобрување и кроење на услугите што подобро да одговорат на потребите на корисниците на услугите. Во овој дел, ние подетално ќе го објасниме начинот на управување со поплаките и предлозите.

Вработените во организацијата можат да спроведат голем број истражувачки и консултативни активности. Вработените кои работат со странки односно оперативниот персонал може да се вклучи во сите фази на процесот на истражување и консултации на многу сличен начин како и самите корисници. Аргументот за ваквото постапување е во голема мера ист во смисла на градењето на нивното единствено знаење, како и подобрувањето на кредибилитетот и примената на наодите. Не сите пристапи бараат детално познавање на истражувачките техники и постојат низа можности за обезбедување на стручен придонес онаму каде што е навистина потребно.

Од голема вредност за организациите е да согледаат како посистематски да ги искористат постоечките контакти помеѓу вработените и корисниците на услугите и повратните коментари од вработените. Секако, гледиштата на вработените се битни бидејќи од нив се очекува да ги спроведат сите промени во извршувањето на услугите, но тие се исто така важен и недоволно искористен извор на сознанија за секојдневното извршување на услугите и однесувањето на корисниците на услугите. Најчестата форма на истражување кај вработените е некаков вид на анкета на задоволството кај вработените која ги согледува нивните перцепции за организацијата и корисниците на услугите. Ваквите анкети ги содржат ограничувањата и слабостите на сите анкети.

Примерот од затворот Холовеј, наведен од страна на „COI Strategic Consultancy“, ја илустрира вредноста на инволвирање на вработените кои работат со странките непосредно во осмислувањето на услугата (Канцеларија на кабинетот, 2006: 11).

СЛУЧАЈ: Инволвирање на вработените во затворот Холовеј (ОК)

Жените затворенички обично доаѓаат во ЗНВ Холовеј во вознемирена состојба поради нивното апсење, користење на дрога или пак други околности. Многу од нив имаат повеќе потреби – одвојување од семејството, тешкотии во врска со домувањето и здравјето и висок ризик да самите да си наштетат себеси.

Постои општа согласност кај вработените во затворот дека постапките за воведување и сместување на новите затвореници не се делотворни: не само што не нуди корисни информации, многу големиот пакет за воведување и низата на процеси всушност беа контрапродуктивни и предизвикуваа дополнителен стрес, особено кај оние со проблеми со писменоста. Во такви околности информациите за дрогите нема да бидат апсорбирани ниту пак по нив некој не постапува.

Беше формиран тим на проектот за да ги прегледа комуникациите при приемот на новите затвореници. Беа интервјуирани клучни вработени и беше направено детално мапирање на

патеката на затворениците заедно со самите затвореници за да може да се систематски да се согледа кои информации се од критична важност за процесот на воведување.

Севкупниот заклучок беше дека е потребен целосно нов пристап за поделотворни внатрешни комуникации со жените затворенички. Жените се согласија дека претпочитаат да зборуваат со некого. Меѓусебното зборување исто така им помага да го олеснат стравот и несигурноста околу нивната прва ноќ во затворот и претставува позитивно влијание на моралот. Стекнатите сознанија се покажаа како драгоцени во насока на изготвување на едноставен информативен пакет со делови напишани од страна на самите жени – официјални информации напишани на едноставен начин.

Крајните резултати на иницијативата нема да се одразат само во затворот, туку ќе се одразат и во однесувањето на жените откако ќе бидат ослободени. Производите кои произлегоа од истражувањето се сметаат како дел од новите планови за комуникација за други затвори.

Вработените се недоволно искористен ресурс при разгледувањето на квалитетот на услугите. Постои простор за поактивни и покреативни пристапи за собирање на повратни коментари од вработените, освен повремени анкети на вработените. Употребата на постоечките контакти помеѓу вработените и корисниците на услугите веројатно е релативно едноставно и не бара многу ресурси во споредба со многу други истражувачки и консултативни пристапи. Ова може да значи посистематско запишување, анализа и дискусија за контактите помеѓу вработените кои работат со странките и корисниците на услугите и потоа земање на овие сознанија предвид при донесувањето на одлуките. За спроведување на активно истражување за квалитетот на услугите, потребно е активно вклучување како ка корисниците на услугите така и на вработените. Може да има простор за заеднички обуки. Истражувањето кај вработените – особено доколку можат да споделуваат приказни за својата работа – може да нагласи критични епизоди односно значајни настани кои отсликуваат што од конкретната услуга функционира добро односно со кои се особените тешкотии со кои се соочуваат. Постојат низа клучни прашања во врска со користењето на повратните коментари од вработените на овој начин.

- Намената и користењето на повратните коментари треба да биде пренесено на вработените. Јасното укажување на намерата да се работи на овој начин е важно за поттикнувањето на овој процес.
- Пристапите кои ќе се применуваат треба да ги надополнат другите методи кои предвидуваат непосредно работење со корисниците на услугите.
- Треба да се применат низа пристапи за собирање на гледиштата и искуствата на вработените и сите вработени треба да имаат можност да учествуваат на некој начин и да имаат можност да ги потврдат заклучоците.
- Можеби има простор за заедничко истражување, консултации или обука на вработените и корисниците на услугите.
- Импликациите на повратните коментари во однос на извршувањето на услугите треба да се утврдат и достават до сите клучни чинители и по нив треба соодветно да се постапува.
- Важно е да се идентификуваат сите потреби за идни истражувања и консултации.

5.2. Анкети на задоволството

5.2.1. Квантитативни методи

Квантитативните методи вклучуваат цела низа пристапи, вклучувајќи и анкети. Овие пристапи користат високо структурирани техники на собирање на податоци кои овозможуваат квантификација, тестирање на хипотезите, статистичка анализа и можност за извлекување на обопштени заклучоци од податоците.

Една од критиките на квантитативните техники е дека при обидот да се измерат и споредат ставовите и однесувањата, се губи многу од длабочината на разбирањето и значењето. Анкетните прашалници се широко распространета алатка и иако се релативно лесни за спроведување и добивање на некакви повратни коментари, сепак често пати не успеваат да ги одговорат прашањата кои се од интерес односно да го поддржат развојот на реално разбирање на разнообразноста на искуствата. Тие се потпираат на можноста да се изразат односно напишат одговори на прашањата на начинот на кој тие се претставени во анкетата.

Квантитативните методи се корисни онаму каде што целта на истражувањето и консултациите е статистичка репрезентативност и можноста да се извлекуваат обопштени заклучоци за пошироката јавност. Тие овозможуваат собирање на гледишта за квалитетот на услугите од голем број на испитаници, за да се соберат гледиштата во рамките на разните групи и да се проследат промените со текот на времето. Во пракса овие методи најчесто се комбинираат со квалитативните методи.

Анкетите се значителна активност на властите и можат да помогнат при согледувањето на гледиштата на корисниците на услугите. Податоците од квантитативните анкети често пати се корисни за обезбедување на робусни докази кои ги поткрепуваат предложените промени. Примерот со Словенија го отсликува пристапот кон мерењето на задоволството на корисниците на услугите во 58 административни единици ширум земјата.

СЛУЧАЈ: мерење на задоволството во 58 административни единици (Словенија)

Административните единици во Словенија се дел од државната администрација каде се вршат административните постапки на локално ниво. Вкупно 58 административни единици (АЕ) ја покриваат целата територија на Словенија и сите се организации од ист вид. Со оглед дека најголемиот дел од контактите кои граѓаните на Словенија ги имаат со државата се остваруваат преку административните единици, битно е да се спроведат наменски напори за подобрување на квалитетот на јавните администрации во ова опкружување. Мерењето на задоволството на корисниците на нивните услуги се прави на редовна – секоја година задолжително – основа од 2002 година.

Резултатите од оваа анкета на корисниците на услугите главно се користат како основа врз која секоја Административна единица ги утврдува областите за подобрување и развива свои акциони планови и, на државно ниво, се идентификуваат административните единици за споредба. Така се обезбедуваат драгоцен информации за управувањето со секоја од административните единици.

Министерството одговорно за јавна администрација дава поддршка на целиот процес: прашалникот и методологијата беа развиени на пилот основа од страна на министерството, како и компјутерска апликација за обработка на податоците од пополнетите прашалници и за изготвување на извештаи за административните единици.

Мерењето на задоволството на корисниците на услугите во административните единици се фокусира на идентификување на разликите помеѓу очекуваниот и согледаниот квалитет на карактеристиките на услугите и компонентите на квалитетот, како што е тука прикажано (целосниот прашалник е даден како анекс на оваа публикација).

ПОНИСКО ← → ПОВИСОКО		ПОЛОШО ← → ПОДОБРО	
ОЧЕКУВАЊА	Компоненти на квалитет	РЕАЛНА СОСТОЈБА	
1 2 3 4 5	Уредување на просториите, опремата и опкружувањето	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	Достапност до и јасност на потребните информации	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	Соодветна брзина при справувањето со работите	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	Извршување на услугите во согласност со ветувањата	1 2 3 4 5	

Ова е само дел од списокот на компоненти за квалитет. Сите мерки се наведуваат како споредба за сите 58 административни единици.

5.2.2. Општи анкети на задоволството и испитувања на мислењето

Анкетата е систематско собирање на податоци за да се добијат одредени информации од секој корисник на услугата, најчесто засновани на примерок извлечен од поширокото население кој може да се состои од сите корисници на услугите или пак од помало подгрупа. Општите анкети се корисни за да се добие широка слика на гледиштата на корисниците на услугите во однос на цела низа прашања.

Општите анкети на задоволството или испитувања на мислењето кои се спроведуваат на секои три до пет години, се најчестиот начин за проценка на гледиштата на корисниците на услугите. Мерењето на задоволството предизвикува низа концептуални и практични тешкотии. Анкетите на задоволството често пати се прават за да се исполнат перципираните регулаторни очекувања. Иако ова не значи дека податоците не се корисни, сепак фокусот може да биде не толку на тоа да се осигури дека анкетите ќе обезбедат практични, корисни локални информации, туку повеќе на тоа да се исполнат обврските. Често пати анкетите се обид да се процени општото задоволство, да се измери промената со текот на времето и да се изгради ажурен профил на корисниците на услугите. Обично не е потребно да се спроведуваат големи годишни анкети на сите корисници освен ако не настанала значајна промена на клучните аспекти на извршувањето на услугите.

Случајот на фламанската администрација ја опишува интеграцијата на мерењето на севкупното задоволство и задоволството од одредени услуги и аспекти на извршувањето на услугите.

СЛУЧАЈ: „Стандардизирана“ рамка во фламанската влада (Белгија)⁶

Фламанските министерства сакаат да го мерат задоволството на стандардизиран начин. Затоа беше изготвена рамка за стандардизација за да им помогне на организациите во изготвувањето на прашалникот. Воведувањето на еден заеднички пристап кон прашалниците исто така соодветствува на една поширока стратегија во однос на испитувањето на ставовите на граѓаните, бизнисите и организациите за услугите кои ги врши владата во најопшта смисла.

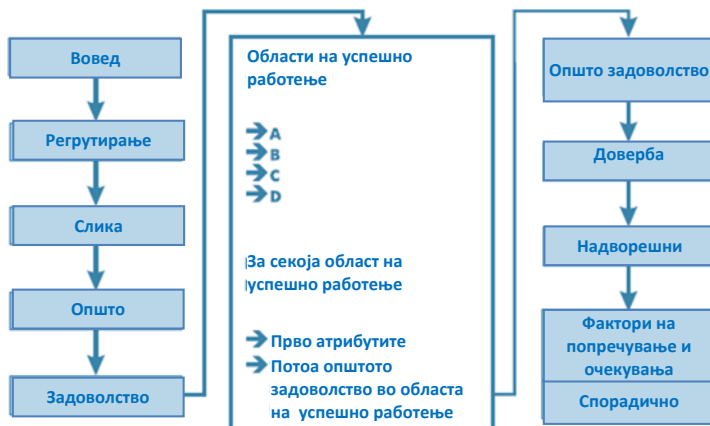
Воедначениот прашалник не е „земи или остави“ инструмент. Прашалникот се состои од различни модули, а во секој модул постојат различни можности. На овој начин, секоја организација може да ги искористи прашањата кои одговараат на нивното конкретно работење и да се насочи на конкретни аспекти на задоволството на корисниците на услугите. Секако постои и можноста за додавање на лична димензија на прашањата и додавање на дополнителни прашања кои би требало да ја следат филозофијата на прашалникот.

⁶ Фламанската влада, 2007, *Насоки за создавање на прашалник за задоволството на корисниците*, стр. 12
Дел 4: Како се мери и управува со задоволството на корисниците 63

Стандардизацијата секако не е спротивна на флексибилноста.

Така севкупниот пристап, нивоата на задоволство и редоследот на прашањата се стандардизирани. Конкретната содржина на прашањата може да се приспособи. Ова е прикажано ја дијаграмот.

Задоволството се мери на три различни нивоа: прво постои општо задоволство со услугата, а тука се разгледува целата услуга на одделението. Второ, дали задоволството се однесува на одредени области на работењето (пододдели) на пример: комуникација, информации, лица за контакт ... и конечно задоволството од процесите во рамките на областите на работењето, различните детални аспекти, на пример: пријателско однесување, учтивост, брза реакција. Прашањата за општото задоволство се поставуваат по деталните прашања за му се даде на испитаникот јасна рамка за поставеноста на услугата и извршувањето на услугата.



5.2.3. Различни видови на анкети: предности и неповолности

Можни се различни видови на анкети. Треба да се избере помеѓу интервјуа лице в лице каде анкетарот им поставува прашања непосредно на испитаниците, по пошта, преку телефон, електронска пошта или на интернет. Тука би сакале да опишеме некои од предностите и неповолностите на различните видови (Заедниците во Шкотска, 2006: 72).

Анкети лице в лице

- Анкетите кои се спроведуваат лице в лице овозможуваат собирање на поцелосни односно посложени податоци.
- Користењето на анкетар овозможува поголема контрола на тоа кој всушност одговара на прашањата. Ова е важно кај дизајните засновани строго на репрезентативен примерок.
- Доколку внимателно се осмислат и спроведат, ваквите анкети овозможуваат подобри стапки на одговор отколку другите видови на анкети.
- Најверојатно се поскапи отколку другите можности.

Анкети преку пошта или со самостојно пополнување

- Овие се помалку сигурни, треба да бидат пократки отколку анкетите лице в лице и да користат едноставни прашања со „штиклирање“.
- Може да бодат економични и да обезбедат анонимност што може да придонесе за подобри стапки на одговарање за почувствителни теми.
- Иако многу организации можеби претпочитаат поштенски анкети поради помалите трошоци, тоа не мора да значи дека ова е секогаш најсоодветниот пристап.
- Постои повисок ризик дека одредени групи ќе бидат прекумерно застапени или премалку застапени, како што се оние со тешкотии со јазикот, писменоста односно со посебни потреби.

Телефонски анкети

- Овие треба да бидат релативно кратки и јасни.
- Одредени категории на луѓе ќе бидат систематски недоволно застапени.
- Телефонските анкети можеби се корисни за одредени конкретни услуги каде што постои број за контакт за секое од лицата од каде може да се извлече примерокот.

Интернет анкети

- Во моментот, интернет анкетите или анкетите преку електронска пошта имаат

ограничена вредност во однос на истражувањето на корисниците на јавните услуги бидејќи пристапот до интернет не е воедначено распределен на сите делови од населението.

Белгиската национална канцеларија за социјална заштита користи комбинација на различни видови на истражувања за да добие богата прегледност и висока стапка на одговори.

СЛУЧАЈ: Мерење на задоволството во Националната канцеларија за социјална заштита (Белгија)

Во белгискиот систем за социјална заштита, Националната канцеларија за социјална заштита има централна позиција. Скоро сите придонеси уплатени од страна на вработените во приватниот сектор и јавните служби, т.е. повеќе од 24,79 милијарди евра поминуваат низ нашата канцеларија. Скоро сите во Белгија имаат работа со нас посредно или непосредно. Идејата за задоволство се мери во текот на целиот процес на поминување на корисникот низ Националната канцеларија за социјална заштита. Првата фаза која корисникот треба да ја помине се однесува на ориентацијата. Откако ќе си го најде патот до нашата канцеларија, корисникот стапува во контакт со пријавницата и шалтерите. Следниот чекор е поврзан со работата по предметот на корисникот во нашата канцеларија, т.е. комплетирањето на предметот. Последната фаза е проследување.

Во текот на сите овие фази се мерат три критериуми на квалитет врз основа на различни прашања, и тоа: ориентацијата на корисникот, делотворноста и ефикасноста. Општиот степен на задоволство претставува просек од резултатите за трите критериуми за квалитет во текот на целиот процес.

Националната канцеларија за социјална заштита има пет типови на корисници на услуги. За секоја целна група утврден е репрезентативен примерок. Тие се поканети по телефон да учествуваат во анкетата. Доколку предвидената квота на учесници (за секој лингвистички регистар) не се достигне, примерокот се проширува. Доброволните учесници добиваат електронски образец на анкетата. Најголемиот дел од анкетата се фокусира на различните групи на корисници, што овозможува меѓусебна споредба на резултатите. Освен тоа, секоја анкета содржи прашања насочени конкретно кон целната група. Прашањата се структурирани: за секое прашање, утврдуваме до која фаза на процесот на корисникот односно до кој критериум за квалитет е поврзано тоа прашање.

5.2.4. Прашања пред почетокот на анкетата

Мерењето на задоволството на корисниците на услугите со помош на анкети се чини дека е само еден инструмент во опсегот на различни инструменти. Пред да се одлучи кој е најдобриот начин за да се измери задоволството на корисниците на услугите и дали воопшто треба да се спроведува анкета, потребно е да се одговорот неколку клучни прашања, и тоа:

- **Што предвидуваме да направиме со собраните информации?** (подобрување на процесот на извршување на услугите на одредена единица, споредба на единиците за да се утврдат одредници, користење на за да се подобри сликата за јавниот сектор итн.)
- **Што знаеме?** (нивното задоволство во постојните услуги општо земено, нивните идеи за осмислување на нови услуги, нивните мислења за извршувањето на одредени делови од услугата итн.).
- **Кого прашуваме?** (Пошироката јавност, луѓето кои ја искористиле услугата, луѓето кои претставуваат одреден сегмент на корисниците на услугите итн.)
- **Како ги вклучуваме чинителите?** (Улогата на раководството и персоналот во користењето на информациите, посветеноста на оние кои ги донесуваат одлуките, улогата на партнерските организации и мотивацијата на корисниците на услугите итн.).
- **Дали ни е потребна нова алатка за добивање на информациите кои ни се потребни?** (Дали може да се добие истото знаење со користење на постојните информации, на пример: преку интервјуирање на вработените кои работат со странки, анализа на медиумската покриеност итн.?)

- **Што е поважно: споредбата на резултатите со други или да се добијат конкретни информации за развојните цели на организацијата?** (треба да се разгледаат предностите и неповолностите на стандардизираните наспроти скроените пристапи).
- **Кој е нарачател на мерењето и кој е сопственик на резултатите?** (Важно е нарачателот да ги има сите права на резултатите од анкетата и да ги споделува со соодветните чинители).
- **Дали начинот кој се користи за мерење е транспарентен?** (Алатката треба да биде доволно транспарентна за нарачателот и корисниците на резултатите да видат како се направени мерењата).
- **Дали услугата која се разгледува е транспарентна?** (За да може да се искористат резултатите од МЗКУ, потребно е содржината на услугата да е видлива, црните кутии не можат да се подобрат).
- **Дали мерењето вреди?** (Анализа на влезните, излезните параметри и исходите пред мерењето. Дали придобивките добиени од мерењето ги оправдуваат парите и времето вложени во него?)

Еден лесен модел за работење при поставувањето на вистинските прашања е методологијата 5Д.

- **Д1: Дефиниција на „проблемот“.** Што сакаме да дознаеме од следнава студија?
- **Д2: Дизајн.** Како да осмислиме и испланираме кои прашање ќе ги поставиме и како, кому?
- **Д3: Собирање на податоци.** Кого ќе прашаме? Каков примерок може да добиеме, на кој начин и во кое време и дали е тоа групата која навистина треба да ја испитуваме за да добиеме валидни резултати?
- **Д4: Анализа на податоци.** Што правиме со собраните податоци? На кој начин треба да бидат анализирани. Дали се постигнува само описна анализа или можеби поразработени методи односно посебни модели може да доведат до повалидни резултати или пак можеме да ги искористиме веќе обезбедените податоци и повторно да ги анализираме од нова гледна точка?
- **Д5: Документација, последици, комуникација:** Кому, на кои групи ги соопштуваме резултатите? За што ги користиме резултатите?

5.3. Мапирање на патеката на корисниците на услугите/анализа на процесот

Мапата на патеката на корисникот на услугата е начин да се опишат искуствата на корисникот за време на извршувањето на услугата или групата на услуги и емоционалните реакции кои таквите искуства ги провоцираат – од првото согледување на потребата па сè до добивањето на исходот на услугата.

Во владата, патеките на корисниците на услугите се често пати сложени, со повеќекратни интеракции кои се случуваат во текот на долги временски периоди. Мапирањето на патеката на корисникот на услугите е особено корисна алатка за опишување на искуството на корисникот на услугите со низа услуги, нивниот процес на размислување и реакциите. Може да помогне во насока на обезбедување на доследно добро искуство во однос на услугата, оптимизирајќи ги исходите за сите групи на корисници на услугите, зголемувајќи ја ефикасноста и осигурувајќи дека услугите, кои често пати се протегаат преку организационите граници, се точно осмислени од самиот почеток.

Подолниот пример од Шведска ги прикажува предностите на осмислувањето на процесот и мапирањето на патеката на корисникот, што доведува до поедноставни процеси за корисниците (компаниите) и ефикасност во работењето на неколку јавни администрации.

СЛУЧАЈ: Поедноставување и подобрување на процесот на формирање на компанија (Шведска)

Веќе подолг период процесот на започнување на деловен потфат и формирање на компанија оддава впечаток дека е многу компликуван процес и дека е процес кој е многу тешко да се сфати. Новите претприемачи се прашуваа: од каде да почнам? Што треба да направам? По кој редослед треба да ги правам овие работи? Новите претприемачи се соочуваат со голем облак преполнет со различни владини актери и други чинители и сите тие беа преполнети со информации, услуги и совети. Сепак, целосната слика недостасуваше. Немаше јасна слика која патека треба да се следи за започнување на деловен потфат. Во најлош случај, различните чинители даваа спротивставени информации, а во многу случаи важните информации никогаш не стигнуваа до новиот претприемач. Проблемот беше дека актерите вклучени во овој процес не соработуваа доволно. Во 2005 година, започна соработка помеѓу институциите на сојузно ниво во административните области на социјалната заштита, вработувањето, даноците, царината, финансиите и општите услуги за компаниите, за да се поедностави и подобри процесот на започнување на компанија и здружување на силите.

Стратегијата за спроведувањето предвидуваше формирање на заеднична работна група и да се започне со фокус на процесот на започнување на формирањето на деловни субјекти. Стратегијата исто така предвидуваше преземање на постепени и многу конкретни подобрувања кои корисникот на услугите би можел да ги почувствува доста брзо, без долготрајни испитувања и без големи и сложени проекти. Исто така стратегијата предвидуваше и мапирање на процесот од гледна точка на корисникот на услугата и идентификување на проблематичните области кои би можеле да се разрешат со заеднички активности и со подобрени информации и услуги.

Прво беа одржани одредени работилници на кои беа дискутирани идеи за подобрување. Во исто време се спроведе процес на мапирање за да се утврди патеката за започнување на деловен потфат од гледна точка на претприемачот. Ова беше направено преку детални интервјуа со дваесет нови претприемачи. На тој начин се направи квалитативно проценета слика на тоа каде се потребите за подобрување. Имајќи ги предвид овие два влезни параметри, беа дискутирани идеи за решенија и подобрувања, а, со помош на усвоената стратегија, заедничката работна група и директорите на генералните директорати направија избор од идеите и истите ги подредија по приоритет.

Клучниот елемент беше осмислувањето на описот на процесот за формирање на нови компании. Описот, направен од гледна точка на претприемачот, беше подобрување само по себе, како и изворен материјал за развојот на различните услуги во рамките на тој процес. Овој опис му помага на претприемачот да го разбере процесот и со тоа го олеснува донесувањето на исправните одлуки и поделотворното и поефикасното барање на информации и контакти. Описот исто така им помага на вклучените владини институции да ги координираат и интегрираат своите услуги насочени кон корисникот.

Подобрувањата кои се направени покриваат различни видови на интеракции помеѓу претприемачите и властите, вклучувајќи технички, пишани и непосредни состаноци. Патеката за формирање на нов деловен потфат го расчисти метежот за сите нови претприемачи. За помалку од една година остварени се повеќе од 500.000 контакти врз основа на новите информации и услуги. Освен зголемениот квалитет и вредност на информациите и услугите во однос на овие контакти, повеќекратно беше зголемен и нивниот обем. Секој контакт би можел да има значаен ефект врз секој потенцијален нов деловен потфат. Оценувањата покажуваат дека информациите и услугите се ценат и дека корисниците ги вреднуваат како нешто што е навистина значајно за нив.

Системското мапирање е начин да се согледа што навистина се случува при извршувањето на јавните услуги, наместо што би требало да се случува. Главно се работи за овие да се види каде може да се подобри извршувањето на услугите и се вклучени сите луѓе кои се дел од процесот на извршувањето на услугите, вклучувајќи ги тука и самите корисници на услугите. Иако ова се слично на мапирањето на процесот од кое произлегуваат графикони на постапките односно разните фази во извршувањето на услугите, системското мапирање функционира малку поинаку односно ги вклучува и корисниците на услугите. Секаде каде што ќе се идентификува одредено прашање, како што е процесот на распределба или пренесување поради обемни работи, може да се употреби системското мапирање. Процесот треба да се употреби кога постои група на луѓе од кои сите имаат одредено искуство во однос на прашањето за кое станува збор. Започнува со тоа што фасилитаторот опишува на групата одредена архитипска ситуација врз основа на тоа што би требало да се случи во тие околности. Сите учесници кои имаат искуство со овој процес се замолуваат да ги искажат своите реални искуства во однос на тоа што навистина се случува во вакви ситуации.

Големiot број на различни можности се „мапирани“ на одреден начин, најчесто преку дијаграми. На овој начин, реалноста односно она што навистина се случува кога се спроведуваат постапките, се разјаснува за сите засегнати странки. Се прикажува бројот на круцијални алки во синцирот на задачи односно настани и се нагласуваат претпоставките са тоа кој што ќе направи и кога. Проблемите поврзани со координацијата и неспроведувањето на процесот во точното време ги откриваат врските помеѓу различните делови на системот. Преку соработката со сите страни во рамките на системот, поврзаноста, комуникациските врски, застоите и многуте несигурности во процесот им стануваат јасни на сите.

Од овој процес може да произлезат низа тешки прашања. Учесниците во процесот почнуваат да прашуваат зошто одредени работи се прават токму на тој начин и дали истите работи може поинаку да се направат. Овие пристапи можат да доведат до вистински пробиви во гледиштата и употребата на јазикот. Можно е фокусот на се помести од „решавањето на проблемот“ (како што е намалувањето на времето) до создавање на можност дека ова би можело да биде позитивно искуство за корисникот на услугата. Ова го претвора прашањето во проблем кој треба да се реши – односно каде вината може да се префрли на некој друг елемент во системот. Наместо тоа, прашањето може да се заврти наопаку и фокусот да биде ставен на искуството на корисникот на услугите односно другите службеници. Системското мапирање може да придонесе кон подобро разбирање на потребата организациите, вработените и корисниците на услугите да соработуваат заеднички во насока на постигнување на посакуваниот исход.

5.4. Тестирање на корисноста и анализа на интернет страниците

Тестирањето на корисноста треба да се применува секогаш кога се дизајнираат нови услуги, особено во рамките на опкружувањето на интернет. Тоа претставува начин за мерење колку добро луѓето можат да искористат одредена работа (како што е интернет страница, компјутер, документ или друг уред) токму за она за што таа работа е наменета. Во текот на тестирањето на корисноста, целта е да се набљудуваат луѓето кои го користат производот во што е можно пореално опкружување. Ова вклучува корисници кои минуваат низ системот и предвидените процеси и се справуваат со предвидените задачи во контролирано опкружување. Може да понуди вредни информации за тоа како одреден корисник најверојатно ќе реагира на одредена услуга, како и да даде практични идеи за подобрување на услугата како што е прикажано во летонскиот пример на градскиот совет на Јекабилс.

СЛУЧАЈ: Спроведување и одржување на е-услуги во градскиот совет во Јекабпилс (Летонија)

Јекабпилс е еден од осумте најголеми градови во Летонија, со население од 26.100. Јасно е дека употребата на електронски услуги придонесува системот на управување да биде поедноставен, како и кон подобра и поефикасна комуникација и го елиминира текот на документација во хартиена форма и времето потребно за прегледување на таквата документација. На овој начин се овозможува донесување на брзи одлуки и постигнување на подобри резултати. Воведувањето на електронските услуги во локалната општина овозможи не само поефикасно справување со проблемите, туку и зголемено учество на граѓаните и поголема транспарентност при донесувањето на одлуките. Наредниот чекор, по спроведувањето на електронските услуги, беше да се осигури нивната полезност преку анализирање на користењето на интернет страницата и согледувањето на мислењата на граѓаните.

По успешното спроведување на електронските услуги, системот за размена на документи, порталот и едношалтерскиот систем, градскиот совет, со поддршка од Министерот за електронска влада и ЕУ требаше да изврши следење и оценување на успехот на иницијативите. Најчесто користените електронски услуги треба да се тестираат дали можат да се справат со прекумерен број на корисници, како и во однос на потребните капацитети. Беше потребно да се утврдат причините поради кои некои услуги не се користат многу често, и требаше да се одржат потребните обуки. Исто така беше потребно да се земат предвид идните трендови и барања за електронски услуги. Во обид да се остварат тековните подобрувања, градскиот совет веќе прави вакви анализи. На пример, податоците за различните патишта за пристапување до општината овозможуваат оценување на резултатите од проектите, имено економијата на хартијата која може да се забележи Јекабпилс.

Направена е надградба на различни делови од интернет страницата www.jekabpils.lv согласно со потребите на посетителите, вклучувајќи и додавање на дополнителни информации, овозможување да се даваат коментари, дополнителни врски за страницата да се направи полесна за користење.

Врз основа на интернет страницата, една нова група на млади водачи почнаа да развиваат свој дел, со што овозможија одреден вид на „децентрализација“ на управувањето со страницата.

Сите овие новини се спроведуваат врз основа на анкетите спроведени директно на интернет страницата, како и врз основа на писма, предлози и поплаки од граѓаните.

Подобрувањето на работењето постепено оди во насока на воведување на други електронски услуги. Една од нив е првата меѓуинституционална е-услуга, која веќе почна да функционира, а уште една услуга е во својата крајна фаза на развој – имено „Персонифицирано работно место за комуникација со административните тела“. Оваа е-услуга означува нова насока кон уште поличен пристап кон потребите на корисниците на услугите.

За многу организации, самите интернет страници претставуваат вреден извор на информации, под услов да постојат соодветни системи за следење и управување со информациите. Анализата на интернет страниците може да обезбеди информации за следниве работи:

- Кои поими за пребарување се најпопуларни,
- Како и од каде корисниците пристапуваат на интернет страницата,
- Моментот патеката кога корисниците си заминуваат,
- Кои делови и страници се најчесто посетувани,
- Колку време корисниците поминуваат гледајќи ги страниците.

Повторно, анализата и толкувањето на ваквите информации може да обезбеди корисен увид во интересите и однесувањето на корисниците, како и конкретни податоци кои ќе го поткрепат подобрувањето на интернет услугата. Шведските национални насоки за интернет страници од јавниот сектор обезбедуваат одредени насоки кои организациите треба да ги имаат предвид при дизајнирање на интернет страници и алатки поврзани со е - влада.

СЛУЧАЈ: Национални насоки за интернет страници во јавниот сектор (Шведска)

Очекувањата од услугите од јавниот сектор се зголемуваа со исто темпо како што се развива и раширува информатичката технологија. Целта е да се поедностави животот на граѓаните и компаниите. Јавниот сектор мора да понуди соодветни и ефикасни услуги. Сè повеќе и повеќе властите користат алатки од ИКТ токму за да го постигнат ова. Шведските национални насоки за интернет страниците во јавниот сектор се изготвени со цел да се гарантира квалитетот на овие алатки за граѓанинот/корисникот на услугите.

Овие насоки им помагаат на шведските власти да го користат интернетот како канал за поефикасно спроведување на нивните задачи и процеси. Придржувањето кон насоките обезбедува дека властите работат во согласност со барањата кои постојат во јавниот сектор и го подобруваат повратот на инвестициите во услугите базирани на интернет кои се даваат на граѓаните и компаниите преку наменските групи на корисници кои имаат можности и сакаат да користат услуги базирани на интернет.

Намената на Шведските национални насоки за интернет страници во јавниот сектор е да ги поддржи јавните институции во развојот и дизајнирањето на интернет страници кои овозможуваат еднакви можности при користење за сите граѓани и компании. Главните цели се:

- Сите интернет страници во јавниот сектор во Шведска треба да бидат усогласени со националните и меѓународните регулативи и цели поврзани со интернет пристапност.
- Сите владини институции во Шведска треба да развијат системи со пристап фокусиран на корисникот.
- Преку зголемените можности за користење, да се подобри ефикасноста, делотворноста и задоволството на корисниците од јавните услуги базирани на интернет.

Насоките им даваат на организациите во јавниот сектор практични совети и примери за тоа како да набават, создадат и оценуваат интернет страници со цел подобрување на пристапноста, корисноста, можностите за пребарување и усогласување со меѓународните стандарди и целите на ЕУ. Општата цел на овие насоки е да го насочат јавниот сектор да работи на начин во чии центар е корисникот, т.е. да ги анализираат потребите на корисникот, да развиваат прототипи и редовно да вршат оценување заедно со крајните корисници.

Проценката на свеста за и примената на насоките од страна на надлежните вработени во интернет страниците на шведските владини институции, укажува дека насоките се доста распространети и се користат. Повеќе од 90% од вработените изјавија дека се запознаени со насоките, а околу 80% изјавија дека активно ги користат насоките. Проценката беше направена во февруари 2007 година. Интернет страниците на шведските организации во јавниот сектор редовно се тестираат во однос на нивната основна достапност во согласност со интернет страниците, како и дали се соодветно кодирани.

Насоките главно се наменети за сите владини агенции во рамките на јавниот сектор во Шведска. Меѓутоа, насоките исто така ги користат и општините, обласните совети и индустријата за ИКТ.

Целосните насоки може да се најдат на: <http://www.verva.se/english/guidelines/public-sector-web-sites>

5.5. Консултација

Консултациите можат да бидат корисен начин на вклучување на широк опсег на чинители. Инклузивниот пристап треба да ги вклучува оние кои се одговорни за извршувањето на услугата (како што беше дискутирано во делот за вработените кои работат со странки) и репрезентативен примерок на оние луѓе кои би можеле да придобијат од исходот на владината услуга која се разгледува. Консултациите опфаќаат најразлични техники од фокусирани и директни консултации со клучните чинители па сè до потрадиционалните видови на пишани консултации. На овој начин може да се

добијат согледувања кои инаку многу тешко би се добиле, како што се различни културни гледишта, скриени трошоци и ризици, веројатни победници и губитници и факторите кои ги формираат цврсто заземените позиции во однос на одредени иницијативи. Може да се зајакне легитимноста на конечните одлуки. Може да се зголеми реакцијата од граѓаните и да се изгради довербата во заедниците или групите од интерес кои се занимаваат со овие конкретни прашања. Во случајот од Летонија е прикажана длабинска консултација со НВО при донесувањето на одлуките.

СЛУЧАЈ: Поттикнување на учеството на НВО во донесувањето на одлуки за јавните политики (Летонија)

Во 2000 година анализата на состојбата покажува дека има недостаток на координација во центарот на владата. Нацрт одлуките доаѓаат на состаноците на Владата без претходно да имало консултации со социјалните партнери и НВО. Консултациите се недоволни дури и помеѓу ресорните министерства. Нацрт документите не се јавно достапни, не постојат постапки за дефинирање на условите за учество во расправата по јавните политики и новите регулативи за НВО. Консултациите ги спроведуваат министерствата децентрализирано и во зависност од добрата волја на министрите.

Клучните главни случувања во спроведувањето на реформите беа:

- Дефинирање на **правната рамка** и вградување на идеите во документи за планирање на јавните политики, на пример: Деловникот за работа на кабинетот на министри (14 март 2002 година) го воспостави системот на документи за планирање на јавни политики, обрасците за проценка на влијанијата и постапките за консултации со вклученост на НВО.
- **Институционална промена.** Беше воведен нов неделен состанок на ниво на институција на Државните секретари (виши државни службеници во Летонската администрација) и беа дефинирани правата и условите за здруженијата односно НВО да учествуваат на овие состаноци. Сите нацрт документи подготвени од страна на ресорните министерства се објавуваат на овој состанок и тогаш започнуваат консултациите.
- **Информации и обука.** Спроведувањето беше поткрепено со разни обуки скроени според потребите (како за јавните службеници така и за НВО), редовни семинари, конференции и публикации за прашања поврзани со конкретните насоки на реформите.

Меморандумот беше потпишан на 15 јуни 2005 година од страна на премиерот и претставниците на 57 НВО. Анкетите за оценување покажуваат дека учеството во развојот на политиките и донесувањето на одлуките значително се подобри во текот на периодот на спроведување на реформите. Во просек постојат 7-8 предмети годишно каде што учествуваат НВО во седниците на Владата за да го претстават своето мислење за новите иницијативи. Оваа бројка покажува дека главните несогласувања се решаваат во претходните фази на консултациите и владините одлуки се подобро подготвени и консултирани.

Консултациите се моќна алатка кога добро се применуваат. Ова значи примена на фазата на консултации како составен дел од процесот на дизајнирање на одлуките, наместо како „надополнување“ при прегледување на целосно разработениот предлог. Консултациите треба да бидат што е можно поинклузивни, осигурувајќи активна вклученост на сите засегнати групи и истовремено имајќи ги предвид сите политички чувствителности поврзани со надворешните организации. Исто така е важно да им биде јасно на корисниците на услугите како нивните гледишта ќе бидат земени предвид, за да се избегнат било какви преголеми очекувања. Примерот со шведската царина, каде се земени предвид очекувањата на операторите од извршувањето на услугата и каде тие беа вклучени дури и при подготвувањето на услугата, беше претставен во делот 3.

5.6. Употреба на ИКТ за собирање на повратни информации од страна на корисниците на услугите

ИКТ се употребува сè повеќе во јавниот сектор. Најголем дел од иницијативите за ИКТ се поврзани со подобрувањето на извршувањето на услугите. ИКТ донекаде се користи и за унапредување на учеството, како и за потребите за собирање на повратни информации од корисниците на услугите. Организациите, на пример, им овозможуваат на корисниците на услугите пристап до интернет преку компјутери за да ги поттикнат да користат електронска пошта, интернет страници, форуми за дискусија, билтени, простории за разговор на интернет и други активности базирани на интернет. Иако оваа состојба најверојатно ќе еволуира со текот на времето, делотворната и успешната примена на ИКТ за собирање на повратни информации од корисниците на услугите најверојатно нема биде лесна и јасно дефинирана задача.

СЛУЧАЈ: Користење на интернет блогови во Европската комисија

Европската комисија е вклучена во интернетот уште од најрана фаза. Интернет страницата ЕУРОПА почна со работа во февруари 1995 година и набргу стана референтна точка за информации за ЕУ и нејзините активности и политики. Во 2001 година, комисијата ја усвои Комуникацијата ЕУРОПА II, што му даде на интернетот централно место во комуникациските активности во рамките на програмата за е - комисија. Неодамна ДГ КОМУНИКАЦИЈА започна со спроведување на нов стратешки пристап „комуницирање за Европа преку интернет – вклучување на граѓаниот“.

Помеѓу другите иницијативи, впечатливи иницијативи се блоговите и иницијативите на Јутјуб на членовите на комисијата претставуваат. Една од нив е блог на г-ѓа Маргот Валстром (<http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/>), потпретседател на Европската комисија задолжен за институционални односи и комуникација. Ова е поставено да се подобри начинот на кон ја комуницираме „Европа“ кон граѓаните. Г-ѓа Валстром беше првиот член на комисијата кој блогираше. Блогот беше првиот форум за дискусија кој беше напишан на 23 јазици, а комисијата беше првата институција што се појави на Јутјуб. Во наредните недели и месеци беа изброени 1,5 милиони пребарувања на блогот, 1,5 милиони пребарувања на форумот за дискусија, како и илјадници постови и 9 милиони прегледи на видео материјали на Јутјуб. Големiot број на коментари претставува јасен показател дека граѓаните не се индиферентни кон политиките кои ги спроведува комисијата и дека очекуваат комисијата да ги земе нивните мислења предвид. Ова ѝ дава на комисијата корисни информации за стапката на задоволство на граѓаните во однос на политиките на комисијата, како и показател на очекувањата на граѓаните.

Иако интернет пристапот може да биде ограничен, сепак ИКТ нуди простор на досегнување до тешко пристапните групи, на пример примената на текстуални пораки кај младите. Со дозвола, ова би можело да биде корисен потсетник за учество на состанок или за одговарање на поштенска анкета, но најверојатно нема да биде соодветен медиум за собирање на гледиштата на корисниците. Можеби постојат начини да се употреби ИКТ како начин за спроведување на анкетите или за добивање на поплаки. Обрасци за добивање на повратни информации од корисниците преку интернет, можат да се користат за да се добијат повратни информации од корисниците на услугите, но за соодветно да се искористат овие податоци потребен е ригорозен систем на администрирање кој ќе обезбеди откривање на повеќе одговори дадени од исто лице, како и дека одговорите дадени на интернет и одговорите дадени на анкетата спроведена во хартиена форма нема да се бројат по двапати.

Замореноста од истражувањата, што доведува до ниски стапки на добиени одговори на анкетите на задоволство во хартиена форма и другите техники на собирање на податоци, тешко дека ќе се надмине со обидот податоците да се собираат преку интернет. Голем број од тешкотиите на интернет поврзани со истражувањата базирани на прашалници, како што се примената на структурирани прашања и неможноста да се контролира кој точно го пополнува прашањето, не се решаваат со користење на ИКТ. Некои корисници на услугите, особено оние со мало искуство со компјутери, може да се почувствуваат дека одговарањето на прашања на интернет е премногу тешко и бара премногу време или пак може да бидат загрижени за заштитата на податоците и доверливоста. Некои луѓе едноставно претпочитаат воопшто да не користат ИКТ.

Анкетите на интернет се привлечни бидејќи се лесни за спроведување, но сепак тешко е да се контролира изборот на примерокот и најверојатно нивната примена кај примероците со веројатност е многу ограничена.

Одредени квалитативни техники, какви што се длабинските интервјуа и фокус групите, не можат лесно да се спроведат на овој начин. Најверојатно, корисниците на услугите на организацијата треба да имаат одредени познавања поврзани со пристапот до интернет и електронска пошта и треба да се спроведуваат консултации во однос на ставовите за користењето на овие алатки при извршувањето на услугите и добивањето на повратни информации од корисниците на услугите.

5.7. Панели на граѓани/корисници на услугите

Панел е во основа група на граѓани/корисници на услуги кои се согласиле да бидат дело од групата на луѓе од која ќе се избере примерок кој ќе учествува во периодични истражувања и консултации. Овие панели понекогаш се нарекуваат и групи на корисници. Најразлични методи може да се применат за да се соберат податоците од панелите. На пример, панелите може да се употребат како основа за земање примерок за анкета или како извор на луѓе за фокус групи или други квалитативни пристапи. Панелите треба да бидат активно следени и освежувани за да го одржат посакуваното ниво на „репрезентативност“ и не се имуни на вообичаените проблеми како што се замореност од истражувања кои се очигледни во другите пристапи. Германскиот случај на општината Солинген го отсликува учеството на политичко ниво на жители од странско потекло.

СЛУЧАЈ: Интеркултурно учество во општината Солинген (Германија)

Солинген е град независен од обласната администрација, има околу 163.000 жители и е сместен во „Bergisches Land“ во северна Рајна Вестфалија. Долго време неговата економија ја движи индустријата на ножеви, по што следат металопреработувачката индустрија и преработката на синтетички материјали. Во Солинген живеат луѓе од повеќе од 140 земји и многу различни култури. Денес процентот на странски жители е околу 14 проценти. Сепак процентот на луѓе кои не се родени во Солинген е далеку поголем: имајќи во преглед раселените и аклиматизираниите лица, оваа стапка е поголема од 20 проценти. Повеќе од 40 проценти од населението на возраст под три години потекнуваат од доселеници.

За да се гарантира дека сите луѓе во Солинген можат да живеат мирно едни покрај други преку посилно учество и интеграција на странското население, потребно е да се стимулира концептот на интеркултурна отвореност како дел од корпорацииската култура на сите активни институции во градот.

Преземени се многу различни иницијативи: една од нив е инсталацијата на „Совет на имигранти и интеграција“. Наместо вообичаениот Советодавен совет за работите на доселени лица, Солинген направил „Совет за имигранти и интеграција“ кој е одобрен од страна на Министерството за внатрешни работи по барање на градот Солинген.

Десет претставници од делот странците во Солинген, кои се избрани на отворени избори, дискутираат и одлучуваат за важни теми во врска со интегративните политики заедно со деветте членови на советот. Советот за имигранти и интеграција може да се занимава со секакви општински работи, да постапува по барања доставени до советот или други одбори и да одобрува грантови на самостојни организации на мигранти, странски здруженија, групи засегнати со политички работи во развој и иницијативи за бегалци. Целта е да се осигури квалификувано политичко учество на доселениците во Солинген преку тесната соработка на претставниците на доселениците и членовите на советот.

Накратко, можеме да видиме дека во општината се развива и прилагодува мноштво најразлични работи. Ова доведува до заклучокот дека целата работа е повеќе од збир на составните делови. Овие мерки се комплементарни и доведуваат до опкружување на взаемно прифаќање и почитување на засегнатите луѓе.

Воспоставувањето на панелот е добар и видлив начин да се ангажираат луѓе кои се спремни да даваат повратни информации во однос на нивното искуство со услугите. Како и кај другите примероци, клучна работа е да се одлучи колку е важна строгата статистичка застапеност, со оглед на потребите за кои ќе се користи панелот. За да биде статистички репрезентативен, панелот треба да биде избран на ист начин како што се избираат примероците за општите анкети. Базирањето на панелот на не-пробабилитички примерок може да биде прифатливо за потребите и податоците можеби и можат да се искористат. Во пракса, панелите најчесто се базираат на самостојна селекција. Се избираат луѓе кои сакаат да учествуваат, со помош на насочени писма и видливост. Меѓутоа, може да се примени и земање на примерок според квоти за да се осигури дека членството во примерокот го отсликува демографскиот профил на пошироката група на корисници на услугите. Членовите во панелот може да се разликуваат од поширокото население поради фактот што се согласиле да учествуваат и со текот на времето може да бидат обучени односно да бидат позапознаени отколку поширокото население кое треба да го „застапуваат“. Загубата на членови на панелот со текот на времето значи дека панелот треба постојано да се освежува. Можеби е тешко да се регрутираат членови од пониските социоекономски групи, етничките малцинства и младите луѓе. Надолните трендови во стапките на доставени одговори со текот на времето може да укажат на постоење на заситеност со истражувања односно разочарување кај членовите на панелот. Панелите имаат потреба од активно управување. Составот на панелот треба редовно да се разгледува и треба да се регрутираат нови членови. И покрај тоа што се лесни за управување, панелите сепак не секогаш се најдобриот начин за добивање на повратни информации од одредени групи кои можат да бидат пропуштени со традиционалните начини на регрутирање. Истражувањето кое што се фокусира на гледиштата на одредени групи, како што се младите, малцинските етнички заедници и луѓето со посебни потреби може да бара посебно, насочено регрутирање за да се осигури доволна бројност и учество на овие клучни групи. Регрутирањето преку доброволни групи и групи во заедницата или преку земање на примерок според принципот на снежна топка најверојатно ќе продуцира поинформирани повратни информации. Како и кај другите пристапи, панелите треба да бидат дел од поширокото истражување и консултативната стратегија, наместо да се сметаат како одговор на сите потреби за консултации.

5.8. Групни интервјуа и фокус групи

Длабинските квалитативни интервјуа може да се спроведат како со групи така и со поединци. Некои групи можеби се веќе формирани. Овие може да се употребат за квалитативни истражувања, како и за потребите на консултациите. Организациите би можеле подобро да ги искористат постојните групи за наменски истражување и консултации, додека пак другите групи може да бидат специјално свикани за потребите на истражувањето.

Во зависност од намената на истражувањето и консултациите, темата на истражувањето и поврзаните теми може да бидат доста конкретно дефинирани од страна на организацијата. Во други случаи, темата и сродните поттеми се поотворени и флексибилни за да ѝ овозможат на организацијата слободно да ги прилагодува прашањата во зависност од прашањата покренати од страна на самите корисници на услугите. Техниката на фокус групи беше применета во Франција при разгледувањето на стандардите на „Charter Marianne“.

СЛУЧАЈ: Подобрување на стандардите на услугата „Marianne“ преку фокус групи (Франција)

По барање на генералниот директорат за државата (ДГМНЕ), беа спроведени фокус групи и беше организирана национална студија за да се потврди содржината на стандардите на услугата „Marianne“ и да се оцени релевантноста на проширување на оваа услуга на целата држава. Според тоа беше започнато спроведувањето на квалитативна студија за перцепцијата на стандардите на услугата „Marianne“ од страна на корисниците на услугата и вработените кои работат со странки во овие управни органи.

Оваа анкета беше спроведена со помош на состаноци и поединечни разговори:

- Беа одржани два состаноци од четири часа со корисниците на администрацијата. Состаноците ги водеше фасцилитатор обучен за техниката на фокус групи и особено обучен за темата референтни стандарди за услугата „Marianne“. Состаноците беа со следниве групи
 - Група на работници и вработени, навикнати да се занимаваат со административни работи по дома и кои имале неколку контакти со управните институции во изминатата година.
 - Група на вонредни професори, средно раководство и вишо раководство, навикнати да се занимаваат со административни работи по дома и кои имале неколку контакти со управните институции во изминатата година г.
- Беа направени околу 20 телефонски разговори во траење од еден и половина часови од страна на вработените во државната администрација задолжени за прием на странки во нивните соодветни државни органи.

Резултатите од фокус групите беа следниве:

1. Корисници

Корисниците изразија релативно мешана перцепција на стандардите на услугата „Marianne“. Меѓутоа, тие најпрво беа поволно наклонети, ценејќи ја свесноста која ја отсликува оваа програма и очигледната волја да се подобри состојбата.

Работниците/вработените сакаат уште поамбициозни стандарди на услугата, нејзините обврски се чинат скромни во споредба на она што се смета дека може да се очекува.

Средните и погорните категории се позадоволни и сакаат да бидат оптимистички. Тие ги поздравуваат овие стандарди како прв чекор, насочен во вистинската насока. Тие ја поздравуваат намерата, повеќе отколку содржината на стандардите на услугата „Marianne“.

2. Персонал

Вработените кои што работат со странки се за принципите на стандардите на услугата „Marianne“, кои ги сметаат како подобрување на услугата која им се дава на корисниците и на условите при прием во управните институции.

Освен тоа, тие ја поздравуваат ревитализацијата на нивната работа во рамките на овој процес (препознавање на важноста на нивната улога според хиерархијата). Затоа, ова може да биде фактор на мотивација, бидејќи им придава важност на оние кои се трудат и ја вршат својата работа што е можно подобро.

Сепак, како и кај корисниците, и оваа група се прашува која е конкретната делотворност на механизмот, особено бидејќи нема начин за давање на поттик односно санкции. Освен тоа, тие изразуваат загриженост во однос на методата која се применува, стравувајќи дека ова ќе доведе до намалена контрола, надзор чија цел е зголемување на продуктивноста на службениците според чисто економската логика или пак ќе вклучи одредена селекција помеѓу службениците.

3. Ефектите на оваа слика на „Marianne“

Беше одлучено да се спроведат стандардите на услугата „Marianne“ во рамките на сите јавни институции во државата.

- Обврските на стандардите беа изменети. Некои добија зголемување на стандардот (на пример рокот за одговарање на поднесоците беше намален од еден месец на 15 дена, по барање на корисниците)
- Поголема важност беше дадена на сослушување и задоволување на корисниците.

За да се подобри влијанието, беше одлучено:

- Повеќе да се комуницира за намерите, принципите на стандардите на услугата, како и на основната волја да се подобри односот помеѓу корисниците и органите на државната управа, кои се чинат подемонстративни отколку деталите за обврските.
- Приемот да не се смета како посебна тема, неповрзана со извршувањето на услугата, туку да се објасни дека подобрувањето на приемот е видливиот дел односно резултат на севкупното подобрување.

Во врска со персоналот, беше одлучено:

- Да се применуваат стандардите на услугата за да се развие, интерно, улогата на вработените кои работат со странки. Ова може да биде двигател кој ќе овозможи нивното усвојување и спроведување.
- Исто така треба да вклучи нивната хиерархија, особено средното раководство, за програмата

навистина да биде поддржана на локално ниво.

Заклучок

Овој процес на поврзување на корисниците и вработените овозможи да се идентификуваат оперативни начини за подобрување на извршената услуга. Овој чекор на раководството да се занимава со задоволството на корисниците е согледан како трајна посветеност кон сослушување и соработка и вклучување на корисниците.

Фокус група е длабинско интервју со мала група на луѓе (веројатно 6-10) специјално свикана за потребите на дискутирање на одредена тема. Членовите на групата се посебно избрани и поканети од страна на организацијата врз основа на тоа дека имаат конкретно искуство односно знаење за темата. Во фокус група, акцентот е ставен на тоа да се осигури дека сите странки имаат можност на придонесат кон дискусијата.

Групно интервју најчесто се спроведува со претходно формирани групи и е организирано така да се вклопува во нормалните околности на состанок со групата. Најчесто се спроведува на поотворен и пофлексибилен начин отколку во случајот на фокус група, а предноста на тоа е дека темата најчесто е поинтересна бидејќи може да се оформи под влијание на она што навистина ги загрижува членовите на групата. Во групното интервју, иако организацијата исто така е заинтересирана да осигури дека сите членови во групата имаат можност да зборуваат, истражувачот има поголема слобода да се впушти во дискусии за релевантни односно интересни теми со еден или двајца членови на групата.

Групните интервјуа и фокус групите се особено корисни за истражување на гледиштата на малубројни групи чии гледишта може да се недоволно застапени во општите анкети, како што се малцинските етнички заедници односно младите. Ваквите пристапи може да се применат да се подобри квалитетот на другите пристапи кон истражувањето, на пример со потпомагање на развојот на анкетни прашалници или пак може да се применат за да се соберат подетални информации за конкретни аспекти кои произлегле од анкетата како важни.

Меѓутоа длабинските интервјуа не секогаш се најсоодветната метода доколку прашањата кои се истражуваат се чувствителни и несоодветни за групна дискусија, доколку свикувањето на фокус групата е проследено со практични тешкотии или доколку не постојат соодветни групи. Во таков случај покорисни се индивидуалните длабински интервјуа.

5.9. Тајно купување

Тајното купување е користење на поединци, обучени да го набљудуваат, искусуваат и мерат процесот на давање на услуга на корисниците, во својство на корисници на услугите и потоа тие даваат детални и објективни повратни информации за своето искуство. Оваа постапка може да се примени и преку телефон, лице в лице или по пат на електронска пошта. Идејата е да се тестира искуството на корисниците со услугата. Може да се примени како самостојна активност, за проследување на одреден проблем утврден преку други методи како што е анкета на задоволството или по анализирањето на добиените оплаки. Телефонското тајно купување може да биде соодветно во случај на големи, раштркани групи на луѓе. Може да има простор за спроведување на ваквиот пристап на редовна основа за да се добијат редовни повратни информации. Оваа активност подразбира избирање на соодветни сценарија – типични ситуации односно проблеми кои корисниците на услугите може да ги претстават, нешто како „често поставувани прашања“. Целиот квалитет и вредност на процесот на тајно купување зависи од дизајнот и спроведувањето на сценаријата кои се користат за тестирање на извршувањето на услугата. Искуството укажува дека овој пристап не треба да е премногу амбициозен. Планираните но едноставните пристапи најчесто не најделотворни. Овој пристап покренува низа прашања поврзани со етичката истражувачка пракса. Важно е вработените и другите соодветни странки, како што се синдикатите, да знаат дека се планира тајно купување. Ним не треба да им се каже

каде точни и кога ќе се одвива активната бидејќи тоа ќе го подрије процесот. Како и при користењето на поплаките како извор на повратни информации, критичното прашање тука е културата на организацијата и ставот дека не се работи за посочување на вина за слабата успешност туку се работи за извлекување на пошироки поуки. Тоа значи дека идентитетот на странките не е важен. Треба да им се дадат повратни информации и на вработените во однос на наодите и предвидените последователни активности врз основа на примената на оваа техника.

Сценариото кое ќе се користи во активностите на тајно купување треба да биде:

- Релевантно: дизајнирано да ја тестира конкретната услуга за која се потребни податоци?
- Кредибилно: не премногу амбициозно, но да биде прилагодено на природното однесување на корисниците при користењето на услугата и да може уверливо да се изведе? Употребата на жаргон односно технички јазик ќе ја загрози активната.
- Практично: едноставно, кратко и соодветно? Сложени односно нереални сценарија ќе го компромитираат квалитетот на податоците и активната и ќе претставуваат прекумерно оптоварување на вработените.
- Безбедно: да не се ризикува личната безбедност на самите тајни купувачи.
- Објективно: да се фокусира на фактичките информации. Да се забележи што навистина се случило, наместо како купувачот се чувствувал, со цел да се обезбеди доследност во сите проценки кои ги прават различните купувачи. Меѓутоа, може да се користат посубјективни проценки кои ќе го потпомогнат толкувањето на податоците. Тука може да се вклучи перципирана доверба на вработените и севкупното задоволство од услугата, на пример.

Техниката на тајното купување се користи во градското собрание во Варшава за да се осигури најдобар квалитет на извршување на услугата.

СЛУЧАЈ: Градско собрание во Варшава. Тајно купување за проценка на квалитетот на извршување на услугата (Полска)

Градското собрание во Варшава врши редовно следење на квалитетот на извршувањето на услугите. Едена од методите кои ги користат е тајното купување. Градското собрание во Варшава ја користи оваа метода од почетокот на 2004 година.

Се избираат најчестите барања на граѓаните за да се креираат сценаријата за тајно купување, т.е. издавање на лични карти или возачки дозволи, регистрација на возила, регистрација на нов деловен субјект итн. Понекогаш се користи најсложениот предмет за да се испита како вработениот се справува со нестандартна односно нова ситуација. Таквите предмети се анализираат посебно.

Постапката на тајното купување се спроведува во соработка со истражувачките компании кои се искусни во спроведувањето на оваа методологија. Компанијата е одговорна за избирање на актерите – истражувачите кои ќе ја играат улогата на корисници на услугата и ќе ги спроведат сценаријата во градското собрание. Во сценаријата, таканаречените „животи на корисниците“, детално се опишани контекстот на испитуваната услуга и профилот на корисникот – на пример млада жена на возраст од 18 години бара да ѝ биде издадена првата лична карта или маж на возраст од 34 години, специјалист за ИТ, се обидува да започне свој деловен потфат со ИТ. По анализата на сценаријата, компанијата ги предлага најсоодветните луѓе да ја играат улогата на корисници на услугата. Потоа се организира состанок на кој се собираат истражувачите – актерите и претставниците од Градското собрание. Во текот на состанокот се дискутираат сценаријата и се прилагодуваат на актерите, ако има потреба, за да се осигури дека тие се чувствуваат удобно во нивниот нов „живот на корисник на услугата“.

Ова е круцијалната фаза при подготовката. Секоја грешка може да влијае врз резултатот од истражувањето, а може и целосно да го уништи.

Обопштените резултати од истражувањето се објавуваат на интернет страницата на Градското собрание <http://www.wom.warszawa.pl/wynikibadan.php>. Резултатите се користат за да се идентификуваат пропустите и да се утврдат областите за подобрување. Проектите за

подобрување кои произлегуваат од утврдените области за подобрување се предмет на конкурсот за најдобра резидентна канцеларија за услуги (видете го Случајот во дел 5).

Список на чекори при тајното купување

- Користените сценарија треба да бидат релевантни, кредибилни, практични и безбедни.
- Големината и изборот на примерокот треба да биде соодветен за видот на потребната анализа и треба да ги отслика вообичаените начини на однесување при барање на оваа услуга.
- Објективноста на активноста треба да се заштити со внимателен избор на тајните купувачи и нивна обука.
- Податоците треба да се забележуваат доследно и да се анализираат објективно и соодветно.
- Податоците треба да се презентираат само на агрегирано ниво и анонимноста на вработените треба да се заштити.
- Вработените и синдикатите треба да бидат запознаени дека се планира тајно купување и дека тоа може да биде вклучено во процесот на одлучување.
- Наодите треба да бидат напишани на соодветен и достапен начин и да им бидат претставени на сите клучни чинители, вклучувајќи ги тука и вработените.
- Треба да се идентификуваат импликациите на истражувањето во однос на извршувањето на услугата.

5.10. Повелби кон граѓаните/корисниците¹³

Повелба кон граѓаните е еднострана изјава дадена од служба во јавниот сектор, со која службата, во рамките на своите надлежности пропишани со закони и прописи, се обврзува да исполнува одредени стандарди при испораката на своите услуги, и ги објавува тие стандарди. Ова им овозможува на граѓаните да се обратат до таа служба на најнепосреден можен начин. Јадрото на повелбата кон граѓаните е ветувањето за одредено ниво на квалитет на услугите што може да се очекува. Суштината ја сочинуваат следниве принципи:

- Стандарди ориентирани кон корисниците
- Комуникација
- Посветеност

Случај: Иницијатива за Повелба за квалитетни услуги (Малта)

Во 1999 година државната служба на Малта поведе иницијатива за Повелба за квалитетни услуги. Во рамките на оваа иницијатива, што потпаѓа под надлежноста на Одделението за поддршка на повелби во Кабинетот на премиерот, државните институции и служби почнаа да издаваат повелби со коишто преземаа обврска да исполнат конкретни стандарди за услуги при нивното опслужување на граѓаните или при соработката со други јавни институции. Како подготовка за воведувањето на нивните повелби, засегнатите институции и служби спроведоа консултации со персоналот и корисниците, и воведоа промени во нивните деловни процеси за да го подобрат квалитетот на услугите.

Улогата на Одделението за поддршка на повелби е да управува со иницијативата за Повелби за квалитетни услуги и да им помага на јавните институции што нудат услуги на граѓаните или на други јавни институции да изработат Повелби за квалитетни услуги. Одделението за поддршка на повелби исто така има обврска да одржува соработка со државните институции со цел да се управуваат и одржуваат индивидуалните повелби.

Во насока на дополнителна поддршка за државните институции беше изработен практичен водич – Прирачник за повелби за квалитетни услуги. Овој прирачник го објаснува поимот повелба, и што треба да биде содржано во повелбата. Исто така, прирачникот ги води организациите низ чекорите за изработка и одржување на повелба. Дадени се и примери од државни институции што веќе објавиле нивни повелби. Овој практичен водич може да се најде на www.servicesharters.gov.mt. На истата веб-страница 59 институции/служби од различни области ги имаат објавено нивните Повелби за услуги во целост.

¹³ Овој дел е заснован врз работата на Упатствата за повелби кон граѓаните ("Guidelines for Citizen Charters") изведена во Холандија во контекст на IPSC.

Радикалната замисла што стои зад повелбите кон граѓаните е на корисниците на јавни услуги да им се дадат права. Правата не се законски, но “притисокот” од ветувањето е таков што организацијата ревносно ќе работи на исполнување на ветувањата. Со ваквиот пристап, повелбата кон граѓаните им помага на корисниците да излезат од релативно пасивната улога на чекање да дознаат што одлучила организацијата за нив. Понудените права ја поттикнуваат претставата дека организацијата се однесува со почит кон нив. Тоа им дава одредено достоинство на корисниците.

Стандардите за услугите наведуваат што може да очекуваат корисниците. Најважните стандарди се конкретни и мерливи. На пример: *ќе ве услужиме во рок од 15 минути* (“цврсти”) а не *подгответе се додека чекате* (“неконкретни”). На тој начин и самите корисници може да определат дали стандардите се исполнуваат или не.

Повелбата може да опфаќа и “меки” стандарди, на пример: *Ќе се однесуваме учтиво и со почит кон вас.*

Стандардот се срочува од индивидуалната перспектива на корисникот. Затоа: *може да очекувате одговор во рок од две недели*, а не *95 проценти од предметите се решаваат во рок од две недели*.

Стандардите може да се однесуваат на целиот опсег на услуги . Може да наведат нешто за самиот производ/услуга (*уличното осветлување ќе се поправи во рок од два работни дена*); за процесот (*ќе добиете електронска потврда*) и во однос на содржината (*на ваше барање, може да ве примиме во посебна просторија за консултации*).

Учтивиот однос е природен стандард. Во различни анкети постојано се нагласува важноста на учтивиот однос, со оглед на големиот број на поплаки по ова прашање. Една од важните заднински цели на повелбите кон граѓаните е да се подобри односот со корисниците. Повелбата може изречно да им даде можност на граѓаните да известуваат за односот кон нив (*ако сметате дека нашиот однос кон вас не е учтив, љубезно ве молиме веднаш да не повикате на одговорност*).

Истражувањата покажуваат дека времето (траењето) е важен дел од оценката на квалитетот на услугата. Затоа имајте ги на ум временските аспекти кога ќе ги изработувате стандардите. Ова може да опфати временски рок за чекање пред корисникот/корисничката да биде услужен/а, но исто така и временскиот рок за чекање на одговор на барање или прашање и сл.

Важно е стандардите во повелбата да се однесуваат на релевантни аспекти на услугата. На пример, ако граѓанка/нин поднесе поплака или жалба до вашата организација, важно е повелбата не само да наведува каква е постапката за жалби/поплаки, туку и колку брзо се обработуваат жалбите/поплаките. Значи: *Ќе добиете порака во рок од 5 работни дена за тоа како ќе ја разгледуваме вашата жалба во рок од 4 недели*.

Важно е и повелбата да не биде предолга. Задржете ја концизноста со тоа што ќе ги наведете само стандардите што се најважни за клиентот.

Случајот опишан подолу ја изложува повелбата кон граѓаните на општината Севенум во Холандија.

СЛУЧАЈ: Повелба кон граѓаните на општината Севенум (Холандија)

Општината Севенум смета дека давањето на услуги е од огромно значење. Многу направивме за подобрување на нашите услуги, но сè уште не сме стигнале до целта. Вие, како жител/ка на Севенум, имате право од нас да очекувате исполнителност, но ако ништо не е поставено како стандард во тој поглед, не можете да барате отчет од нас. Оваа повелба кон граѓаните служи за да објасни како ние би сакале да се однесуваме кон вас како корисници, а истовремено опфаќа и поддршка за вас. Ако не можеме да ги одржиме нашите ветувања,

ќе ги слушнеме вашите желби. Ова е првата повелба кон граѓаните. Секоја година ќе се објавува нова повелба што ги наведува стандардите поставени од страна на општината во тој период. Бидејќи повелбата подлежи на промени, препорачувам да ја проверувате нашата веб-страница за да имате увид во најновата верзија. Бидете известени за најновите случувања и барајте отчетност на општината за договорите што ги правиме со вас. Општина Севенум е тука за вас! (Р. Mengde, градоначалник на општина Севенум).

Што можете да очекувате од нас:

Општо

Секој граѓанин и претприемач има право на услуги што ги обезбедува нашиот персонал. Овие услуги се карактеризираат со сочувствителност, желба да се помогне, размислување ориентирано кон решенија, почит, и “ветување е ветување”. Лесно можете да стапите во контакт со нашиот персонал. Ако не сметате дека е така, ве молиме обратете се до нашиот персонал или до омбудсманот со цел заеднички да дојдеме до решение. Сепак, нашиот персонал е тука да ви помогне!

Приеми во општината

Отворени сме 09.00-12.00ч. од понеделник до петок. Во вторник матичната служба е отворена до 19.00 ч. Тоа им овозможува на студентите и лицата со поинакво работно време да можат да дојдат во општината.

Максималното време на чекање на шалтер е 15 минути. Ако сакате да ги избегнете редиците, можете да закажете термин за сите наши услуги. Во таков случај, максималното време на чекање е 5 минути.

Ако не сте во можност да дојдете во зградата на општината од физички или други лични причини, ќе бараме решенија заедно. Ова може да значи дека ние би дошле кај вас да ве посетиме.

Во крајна линија, сакаме да бидеме општина без бариери

Телефон

Во работно време, може да не добиете на општиот телефонски број 077-4677555.

Во 100% од случаите на телефонските повици одговараат членови на нашиот персонал. Ако лицето што го барате не е достапно, ќе ја забележиме вашата порака и лицето што сте го барале ќе ви се јави во договорено време.

Веб-страница

Општината Севенум има кориснички ориентирана и сеопфатна веб-страница што нуди изобилство на информации.

Може да преземате обрасци, и да барате разни производи по дигитален пат (како на пр. изводи).

Линија за услуги и поплаки (077-4677550), линија за итни случаи

Овој број можете да го повикате 24 часа на ден и да доставите ваша поплака.

Во рок од најмногу 24 часа ќе ве информираме за мерките што сме ги преземале или што ќе ги преземеме. За линијата за итни случаи тој рок е 2 часа.

Управување со корисничка сметка

За секој претприемач општината определува раководител на корисничка сметка којшто одговара на сите прашања од претприемачот. Раководителот на корисничка сметка е централната контакт-точка за претприемачот.

Увид во постапките

За одреден број од посложените постапки (како што е барање за планирање, социјална помош, посебна социјална помош, ослободување од општински давачки, и Законот за услуги на лицата со попреченост [Wet Voorzieningen Gehandicaptен]), имаме изработено јасни распореди, така што можете однапред да знаете точно кои чекори ќе ги преземеме и кога.

Да повториме уште еднаш:

ветување е ветување.

Урбанистичка дозвола

Општината ја укина комисијата за естетски изглед на зградите. Ако вашиот објект се вклопува во пропишаните рамки, вашето барање за урбанистичка дозвола можете да го поднесете веднаш. Нашиот персонал потоа ќе ви помогне вашето барање да се обработи на најлесен и најбрз можен начин, и да ги реализирате вашите градежни потреби (во законските рамки).

За вашето барање ќе се грижи едно контакт-лице што ќе се погрижи вашата урбанистичка дозвола да ја добиете во рок не подолг од 6 недели (3 недели за

урбанистичка дозвола под олеснет режим). Ако се работи за постапка со изземање/исклучок, овие рокови нема да важат.

Пасош/лична карта/возачка дозвола

Откако ќе поднесете барање за лична исправа во општината, ќе ја добиете во рок не подолг од 5 работни дена.

- Ако се работи за итна постапка, ќе ја добиете во рок од 1 ден, со дополнителен надоместок.

Плаќања на социјална помош

По поднесувањето на вашето барање ќе добиете одлука во рок не подолг од 10 работни дена. ВО блиска соработка со CWI (Централната организација за работни односи и приходи), ќе сториме сè што можеме за да го направиме процесот колку што е можно полесен за вас, и да се избегне поднесување на различни информации по повеќе пати од ваша страна.

Посебна социјална помош, ослободување од општински давачки

Нашата веб-страница и посебна брошура ви овозможува вие самите да дознаете дали исполнувате услови за горенаведените повластици.

По прием на ваше барање, ќе добиете резултат во рок не подолг од 4 недели.

Максималниот рок за ослободувања од општински давачки е 6 недели.

Закон за социјална поддршка [*Wet Maatschappelijke Ondersteuning*]

(заедно со CIZ (Центар за проценка на потреби)) ќе направиме сè што можеме за брза и лесна постапка и обезбедување на помош.

- По приемот на вашето барање, ќе ве известиме за исходот во рок не подолг од 4 недели.

Анкета за задоволство кај корисниците

Заинтересирани сме за мислењата на сите корисници што користеле наи услуги. Затоа во текот на целата година ги прашуваме корисниците колку се задоволни.

Резултатите ги користиме за подобрување на нашите услуги, 365 дена во годината.

Најпосле, се работи за вас, нашите корисници!

Што правиме за возврат

Оваа повелба кон граѓаните ги наведува нештата што можете да ги очекувате од нас. Во даваме своевидна "гаранција" за различни аспекти од нашите услуги. Ако даваме гаранција, секако дека треба да обезбедиме нешто за возврат доколку не исполниме нешто што сме ветиле. Сепак, ветувањето е обврска. Затоа ќе ви дадеме ваучер за подарок-цвете во вредност од D10.00 во случај да не одржиме некое наше ветување. Сметаме дека цвеќиња се одличен начин да изразиме извинување.

Како и да е, сметаме дека таквите случаи ќе бидат малубројни и ретки, бидејќи веруваме во нашите услуги. Општина Севенум е тука за вас!

H. de Bekker (Генерален секретар на Општина Севенум)

Овие стандарди за услуги се објавени за корисниците преку општинската веб-страница, локалниот билтен што се доставува од врата до врата, летоци, постери, и општинскиот водич.

Погоре прикажаната повелба кон граѓаните е резултат на анкета за желбите на корисниците, спроведена од општината Севенум. Целта на оваа анкета беше да се добие подобар увид во услугите што ги нуди општината Севенум. Овој пат темата на анкетата не беше степенот на задоволство од услугите, туку желбите и очекувањата на корисниците. Степенот на задоволство можеме да го измериме само откако се утврдени желбите и очекувањата. Се утврдија очекувањата и искуствата на три различни панели на испитаници (три составени од жители и еден составен од претприемачи), и од тоа произлезе список од врвни 10 мерки. Овие врвни 10 мерки ги сочинуваа влезните параметри за работата на десет внатрешни работни групи што почнаа да работат на мерките.

Врвните 10 желби на корисниците што произлегоа од анкетата беа оценети од аспект на остварливост; оценувањето го вршеа работни групи составени од по два до три члена на персоналот. Овие работни групи ја проверуваа остварливоста на стандардите за услуги предложени од корисниците, и што би било потребно за реализирање на тие стандарди.

Значи, повелбата кон граѓаните ја составија корисниците, а потоа персоналот на општината проверуваше колку се остварливи предлозите. Во пракса, 90% од стандардите се внесени во конечната повелба онака како што биле предложени од корисниците.

Комуникација

Откако ќе се состави повелба кон граѓаните, таа треба и да се обзнани/објави. Факт е дека корисниците треба да знаат што може да очекуваат и што може да бараат. Добри информации за услугата што корисниците може да очекуваат да ја добијат придонесува кон повисок степен на задоволство од услугата. Затоа се препорачува корисниците да бидат информирани на лесен и разбирлив начин, во момент кога тие информации се релевантни за нив.

Во секој случај, стандардите за услугата се соопштуваат на лице место, на пример на шалтер. Погрижете се стандардите да им бодат достапни на корисниците во моменти кога е најверојатно дека ќе им притребаат.

Освен тоа, повелбата треба да се објави преку што е можно повеќе релевантни канали (на шалтер, печатени материјали, интернет, градски автобуси). Кога ќе ги поставувате овие стандарди на веб-страница, водете сметка за јасна и лесна навигација. Не е важен само бројот на чекорите во повелбата, туку и називите. Линк до “насоки од повелбата”, или “гаранција” не е толку привлечен за корисниците колку, на пример, “Какво ниво на услуга можете да очекувате од нас”.

При објавувањето и комуникациите поврзани со повелбата, се препорачува да се наведе административен службеник по име, што ќе биде поврзан/а со повелбата и лично ќе преземе одговорност за реализација на стандардите. Ова лице може да биде раководител/ка на сектор/одделение, градоначални(ч)к(а) или претседател/ка на Советот. Со ваков пристап институцијата може да покаже дека има сериозен однос кон своите услуги. Додатна предност е што вклученоста на администрацијата во повелбата кон граѓаните се зајакнува.

Посветеност

Целата замисла зад повелбите е дека организацијата е посветена на реализација на стандардите. Треба јасно да се посочат последиците доколку не се исполни ветување. Можните мерки се разликуваат во различни земји. Можно е да се реши внатрешно во организацијата. Во пракса постојат држави што не нудат компензација, за разлика од други. Кај вториве, можностите опфаќаат писма со извинување до корисниците или компензации од мал обем. Компензациите се претежно симболични, но бидејќи имаат финансиска компонента, сигналот до составувачите на буџетите ќе бидат јасни.

Понудата на некој вид на надомест (писмо со извинување или компензација) ги убедува корисниците дека организацијата ги сфаќа сериозно. На тој начин на претходно "немоќните" корисници им се става на располагање погоден начин да бараат неодложна исправка од организацијата.

Понудата на надомест исто така претставува поттик и за организацијата. Ја нагласува сериозноста на ситуацијата за секој раководител и вработен. На пример, ако премногу често се случува да се дава надомест, тоа би послужило како катализатор за подобрување (или гарантирање) на квалитетот на услугата. Секако, целта на стандардите што се придружени со надомест е што поретко да се случуваат поводи за надоместување на пропусти.

Кој има потреба од повелба кон граѓаните?

Повелбата кон граѓаните е прикладна за сите организациски елементи што имаат контакт со корисници. Корисници може да бидат граѓани, претприемачи, ученици/студенти, пациенти и невладини организации.

Секако, најважните корисници на повелбата се *лицата што бараат ваша услуга*. Со повелбата, тие имаат подобар увид во вашите услуги и можат да ги прилагодат нивните очекувања според стандардите за услуги наведени во повелбата. Заедно со *корисниците, вработените на шалтерите* се важна категорија засегната од повелбата кон граѓаните. Ако сè оди добро, поседувањето на повелба води кон промени во ставовите, начините на работа и успешноста.

И, на крајот но не помалку важно, подобрување на методите и учинот не може да се постигне без учество и посветеност на раководството.

ПРИМЕР: Повелба за барања за риболовни дозволи, Општина Пелхримов, Одделение за животна средина (Република Чешка)¹⁴

Цел на повелбата

Оваа повелба прикажува како да поднесете барање за риболовна дозвола и како ќе го обработиме вашето барање. Наша цел е да го ја забрзаме обработката на барања за риболовни дозволи, и за жители и за посетители, и барателите/корисниците да бидат позадоволни од услугата.

Како да се достави барање на риболовна дозвола

Секое физичко лице што ги исполнува законските услови може да поднесе барање на риболовна дозвола. Законските услови се следниве:

1. Пополнет образец, кој може да се преземе од интернет (www.mupe.cz) или да се добие од Одделението на животна средина, Општина Пелхримов, Prazská

¹⁴ Примерот е наведен во Loffler, E., Parrado, S., and Zmeskal, T., 2006, Improving customer orientation through customer charters, pp. 104-106.

127, Pelhrimov (зграда бр. 1, 3ти кат, брата бр. 401), во работно време: понеделник и среда 08.00– 17.00. Одговорно службено лице е г-дин Нп., тел.: Нп., е-пошта: Нп. Со задоволство сме подготвени и да ви испратиме образец по пошта.

2. Потврда за уплата на административна такса во износ CZK 500 за дозвола со важност 10 години (деца помлади од 15 години CZK 250), CZK 200 за 3 години (деца помлади од 15 години CZK 100) и CZK 100 за 1 година. Таксата може да се уплати во Одделението за животна средина или на благајната на Општина Пелхримов. Ученици/студенти по рибарство и лица што се грижат за рибни фондови како дел од нивното занимање или функција имаат право на попуст од 50% од административната такса.
3. Поднесување на лична карта или пасош (странски државјани поднесуваат пасош).
4. Потврда за квалификација од Чешката риболовна унија ако барателот поднесува барање за првпат, или претходната/старата риболовна дозвола (за странски државјани, потврда за квалификација, риболовна дозвола издадена во Република Чешка, или риболовна дозвола, лиценца, или сличен документ издаден во матичната земја).
5. Деца помлади од 15 години треба да поднесат дозвола од Чешката риболовна унија заедно со фотографија (со димензии како фотографија за пасош).

Како ќе го обработиме вашето барање во Одделението за животна средина на Општина Пелхримов

1. Ако се исполнети сите услови, ќе го обработиме вашето барање додека чекате во нашите простории во приемните денови (понеделник и среда). Во други денови, барањето ќе се прими и обработи до следниот приеман ден.
2. Барањата поднесени од странски државјани ќе ги обработиме веднаш, секој работен ден од понеделник до петок (барањата од странски државјани сочинуваат 1% од вкупниот број на барања, и овие баратели сакаат да одат на риболов додека се на одмор во Република Чешка).
3. Нашиот персонал ќе се однесува љубезно и професионално кон вас.
4. Барателите што го користат германскиот јазик може да комуницираат со нашите службеници на германски јазик.
5. До крајот на 2007 година ќе воведеме систем за резервации со кој ќе се овозможи закажување на термини по телефон или електронска пошта (без чекање на ред).

Ако Одделението за животна средина не се придржува кон оваа Повелба:

Ако не ги исполниме ветувањата дадени во оваа Повелба, ќе ги известиме барателот за причините поради кои се доцни со постапката, и ќе преземеме мерки за усогласување со оваа Повелба.

Ако корисниците не се задоволни од нашата услуга:

Ако сметате дека не сме ги исполниле стандардите за услугите наведени во оваа Повелба, може писмено или телефонски да се обратите до: г-дин Нп., раководител на одделение

T: Нп.

E: Нп.

Ќе добиете потврда за прием во рок од два дена по поднесувањето на вашата поплака, и целосен одговор во рок од десет работни дена после потврдата за прием. Ако сте ја поминале оваа постапка и не сте задоволни од резултатот или од начинот на кој е постапено со вашата поплака, може писмено да се обратите до: г-дин Нп., секретар,

Како ја следиме успешноста на нашето работење:

Информации за целите на нашите услуги и изработката на систем за резервации ќе бидат благовремено објавени и редовно ажурирани на веб-страницата на Пелхримов, на службената електронска огласна табла, на службените огласни табли на општините во административниот округ Пелхримов, во локалните медиуми и преку локалните организации на Чешката риболовна унија. Редовно ќе го споредуваме квалитетот на нашите услуги и нивото на задоволство кај корисниците преку анкети на мислењата на нашите корисници, и ќе ги објавиме резултатите од овие анкети и други информации за успешноста на нашето работење на веб-страницата (www.mupe.cz).

5.11. Користење на коментари, пофалби и поплаки како повратни информации

Системите за поплаки треба да се искористат како вредни извори на повратни реакции од корисниците за квалитетот на услугите. Тенденција е кај системите за поплаки да се заведуваат формални поплаки со кои корисниците на услугите бараат конкретна исправка и, се разбира, витално важно е да се следат и да се преземаат мерки по таквите поплаки. Од друга страна, голем број на “поплаки” можеби не се службено заведени/архивирани, а сепак и формалните и неформалните поплаки и предлози може да претставуваат вреден извор на информации за впечатоците на корисниците од добивањето на услугите. Може да се користат заедно со други техники за собирање на податоци во насока на подобрување на успешноста, потенцирање на добри практики и подобрување на квалитетот и испораката на услугите. Може да се собираат поподробни информации за да се помогне во утврдувањето на најчести облици или причини за поплаки во однос на географски подрачја или особини на корисниците на услугите. Може да се укаже потреба од обука на персоналот да ги смета неформалните “поплаки” за вреден извор на поуки и доследно да ги евидентира. Исто така, може да биде потребно да се одвои време за испитување на суштината на “поплака” (надвор од рамките на формалната потреба од утврдување дали поплаката е оправдана) со цел да се разбере што се случило и да се извлечат пошироки поуки.

За поплаките да бидат корисен извор на повратни информации, веројатно ќе има потреба од преиспитување на системите за поплаки за да се обезбеди јасност и конзистентност во евидентирањето и анализата. Сите поплаки, вклучувајќи ги и неформалните, треба соодветно да се евидентираат и категоризираат низ целата организација, иако ќе треба да се внимава ова да не стане премногу бирокуратизирана и оптоварувачка постапка за персоналот. Може да биде корисно да се појасни што се подразбира под поплака. На пример, ако корисник на услуга побара дополнителни информации, но таквото барање може да биде евидентирано единствено како поплака, тогаш статистичките показатели за бројот на примени поплаки може да даваат неточна претстава.

За да се појасни и прошири вредноста на ваквите видови на системи за обработка на повратни реакции, може да биде корисно и поточно да се разгледаат три пошироки категории:

1. коментари: предлози и идеи за услугите и испораката на услугите; барања за информации;
2. пофалби: коментари со кои се оддава признание дека нешто е добро сработено; и
3. поплаки: коментари со кои се изразува незадоволство или се известува дека нешто тргнало наопаку и треба да се исправи.

ПРИМЕР: Систем за поплаки/мислења во Регистарот за правни лица (Шведска)
Установата регистрира претпријатија и здруженија, статусни промени кај претпријатијата и здруженијата, собира годишни сметки, регистрира залог/хипотеки на трговски друштва, одлучува при ликвидации и јавно објавува информации од регистрите.

Од 2004 година установата почна да користи систем на мислења од корисниците. Мислењата од корисниците ги добиваме преку телефон, електронска пошта, писмо, факс, и преку нашата веб-страница, и потоа ги евидентираме во дневник во нашиот систем за мислења од корисниците. На нашата веб-страница, линкот “Испратете ни ваше мислење за нас” им овозможува на корисниците да ги изразат нивните мислења. Без оглед по кој пат ќе стигне мислењето до нас, корисниците што бараат повратен одговор ќе добијат таков одговор во рок од 10 дена.

Во однос на политиката за мислења од корисниците, во нашата работа се грижиме и посветуваме внимание на мислењата од нашите корисници за услугите што ги извршуваме и јавните овластувањата што ги спроведуваме. Одговараме на поплаки и мислења во краток рок. Мислењата и предлозите од корисниците ни помагаат да

ги подобриме нашите услуги. Затоа ги повикуваме корисниците да ни помогнат преку доставување на нивните мислења.

Причините за незадоволство или потребата да се достави мислење се разликуваат кај различни поединци. Ова е определено од тоа какво искуството имале корисниците при користењето на услугите. Поплаките или мислењата може да се однесуваат на следново, на пример:

- Времето на чекање – колку време треба да чекам за решавање на мојот предмет?
- Достапност – пристап, временски периоди кога можам да се јавам по телефон
- Регистрација – рутини, новини
- Електронски услуги – содржини, техники
- Нашата веб-страница bolagsverket.se – содржина, колку е лесна за користење
- Производи – промени, новини
- Обрасци – содржина, колку се лесни за користење
- Прием – негативен или позитивен впечаток
- Информации – дадени усно или писмено
- Оперативни постапки и работни рутини – организација, компетентност

Како пример за подобрувањата што сме ги вовеле како резултат од мислењата или предлозите што сме ги добиле од нашите корисници, може да ги наведеме обрасците за поднесоци и нашите информативни материјали. Исто така, благодарение на нашите корисници, имавме можност да ги подобриме нашите електронски (веб) услуги.

Систем што исто така прифаќа и евидентира "пофалби" може да има голема вредност. Се поврзува со идејата за вреднување и откривање што и зошто функционира добро, а што не. Пофалбите и признанијата за вложените напори може да имаат позитивно влијание врз моралот и учинокот на персоналот, така што важно е да се разгледа како овие коментари може да се пренесат до персоналот.

Соодветно евидентирање и категоризација овозможува аналитика за бројот на поплаките и другите видови на коментари, а исто така овозможува и следење на трендови или појави. Анализа на исходите исто така претставува вредна алатка. Откако ќе се воспостават такви системи, организациите би имале можност да добијат корисни сознанија за конкретни искуства при давањето/добивањето на услугите – и успешни и неуспешни – што може да има пошироки импликации по поставеноста на услугите или да содржи вредни согледувања за искуството на корисниците.

Важно е на корисниците на услугите да им се стават на располагање достапни начини да дадат нивни повратни реакции, а треба да има и соодветна пристапност за луѓе што се служат со други јазици, лица со попреченост, или припадници на исклучени, маргинализирани или изолирани групи.

ПРИМЕР: Систем за директни повратни реакции од корисниците на Заводот за социјално осигурување (Финска)

Заводот за социјално осигурување има пет регионални канцеларии низ цела Финска, 45 осигурителни подрачја, 119 едношалтерски кориснички пунктови и голем број на филијали. Со цел да се добијат повратни реакции од корисниците беше воведен внатрешен систем и алатка за известување, што овозможи сите повратни реакции добиени од корисниците да се евидентираат директно. Може да се внесуваат различни видови на повратни реакции: писмени пораки напишани во образец за мислења, повратни реакции испратени преку пошта или електронска пошта, усни повратни реакции, писма до редакцијата, повратни реакции добиени преку нашата веб-страница (онлајн образец за повратни реакции).

Секоја организациска единица има службеник за врски чијшто задолженија опфаќаат и следење на содржината и обработка на повратни реакции, уверување дека се доставуваат одговори на сите добиени поплаки или други коментари, составување на редовни рекапитулари со преглед на обемот, содржината, остварливоста и видот на добиените повратни реакции, каналите преку кои



пристигнуваат вакви коментари, и известување на соработниците за актуелности во оваа област. Повратните реакции се користат на повеќе нивоа. Коментарите од корисниците се дел од извештаите во рамките на нашиот систем за раководење врз основа на резултати. Анализа на сите добиени повратни реакции/коментари се врши на годишна основа. Се прикажуваат различни статистички распределби (дистрибуции) и се рекапитулира содржината на повратните реакции. Во насока на подобрување на учинокот, индивидуални организациски единици може да составуваат рекапитулари и аналитички извештаи за повратните реакции/коментари внесени во системот. Извештаите и статистичките податоци се составуваат од страна на функционалните единици за извештаи и регистри. На тој начин системот овозможува ползување на повратните реакции/коментари на сите организациски нивоа.

5.12. Техника “отворен простор” / светско кафуле

Техниката “отворен простор” е пријатен и интересен начин за водење на состаноци со големи групи на учесници за сложени и важни теми, за кои веројатно има различни мислења. “Отворен простор” може да се примени на еднодневна работилница, подолга конференција, или обичен состанок. Секое прашање што засега неког од присутните треба во најмала рака да се стави на дневен ред за дискусија. Може да се води паралелна низа работилници по прашања што се утврдени како приоритети од страна на присутните. Учесниците одлучуваат на кои сесии сакаат да присуствуваат, а може и да се домаќини на нивна сесија и да канат други да присуствуваат. На работилниците се изработува список со потребни активности, што потоа стануваат дел од севкупниот извештај од состанокот.

Иако има потреба од фасилитирање на целиот настан, не станува збор за наметнување на структура или контрола врз случувањата. Ова може да претставува значителен предизвик за некои организации и покровители. Откако ќе се постават темелните принципи и практични аранжмани, настанот претежно е самоуправен.

“Отворен простор” функционира според четири принципи.

- Луѓето што ќе дојдат се вистинските луѓе – луѓето со енергија и посветеност се оние што ќе го посветат нивното време да работат на некоја идеја. Фокусирајте на оние што се присутни, а не на оние што се отсутни.
- Што и да се случи, тоа е единственото нешто што можело да се случи – ова се однесува на откажување од контрола, оставање простор за изненадувања и отвореност кон вистинско учење, потпирајќи се на присутните “експерти”.
- Ќе почне кога ќе почне – не чекајте да пристигне некоја определена личност; почнете дискусија со оние што биле привлечени да се појават.
- Кога ќе заврши, ќе заврши – ако за задачата треба пократко време отколку што сте мислеле, преминете на нешто друго. ВО спротивно, ако е многу интересно, продолжете до завршување.

Отворен простор исто така има еден закон, "законот на две нозе", кој вели дека ако имате впечаток дека ниту учите од дискусијата ниту придонесувате кон неа, треба да станете и да се приклучите на друга дискусија, без да чекате групата да заврши со разговорот, за вашите свежи согледувања и креативни мисли да може да се искористат на друго место. Отворен простор е еден од повеќе групни процеси – некои други можеби би биле посоодветни.

5.13. Етнографија

Етнографија означува научна метода што се користи за разбирање на човечко однесување и култура. Во приватниот сектор е широко прифатена како истражувачка техника за подобро разбирање на корисниците. Следниов пример илустрира како е користена етнографија од страна на државна институција за добивање на важни сознанија за корисниците:

СЛУЧАЈ: Етнографска работа за Кралската управа за приходи (В. Британија)¹⁵

Кралската управа за приходи и царини (HMRC - *Her Majesty's Revenue and Customs*) презема етнографско истражување заедно со поштата и Henley Headlight со цел да разбере како поштата се движи во домовите на луѓето и како се постапува со пратките од HMRC кога ќе пристигнат, во однос на другите поштенски пратки. Henley Headlight утврди дека корисниците често имаат воспоставено "систем за обработка на пристигната пошта" за чување на пратките извесно време додека да им дојде редот, односно своевиден систем на "сортирање", "обработка" и "расчистување". Процесот на сортирање често е мошне брз, при што пликот дава прв знак за посредување по приоритет. Службени (државни) поштенски пратки често се истакнуваат, обично поради кафеавата боја на пликот.

Истражувањето исто така утврди дека пратките поврзани со даночните пријави по сопствена пресметка и даночното ослободување за деца се чуваат на видно место во кујната или дневната соба. Сепак, беше утврдено дека "хибернација" е проблем при обработката на даночните пријави по сопствена пресметка: пријавата се архивира и заборава до многу подоцнежен датум. Некои од наведените причини за ова беа "недоволно информации за пополнување на пријавата во моментот кога пристигнала", сознание дека рокот за поднесување не е веднаш (има доволно време), и "одложување на непријатноста поврзана со пополнување на пријавата".

Иако претставува мал обем на работа, добиените сознанија, особено за "хибернацијата" на даночните пријави по сопствена пресметка, им објасни на екипите на HMRC за производи и постапки зошто испраќањето на поштенски пратки од HMRC долго време однапред (пред корисниците да треба да одговорат или преземат некаква активност во врска со нив) може да доведе до состојба во која корисниците ја одложуваат задачата/обврската со последен момент. Датумите/роковите за поднесување на пријави по сопствена пресметка (во хартиена форма) беа ревидирани, и сега е даден пократок временскиот период од испраќањето [кон корисникот] на пријавата до рокот во кој HMRC очекува да ги добие пополнетите пријави назад.

5.14. Сегментација

Сегментација на корисниците во јавниот сектор е тема сама по себе. Сепак, овој дел не би бил целосен без да ја допреме и оваа тема. Често недоволно разбран поим, сегментацијата е мошна алатка што може да им помогне на раководителите и вработените во една организација да ги визуелизираат нивните корисници и да утврдат групи на корисници што имаат слични/заеднички потреби.

¹⁵ Примерот е наведен во UK Primer on Customer Insight (Cabinet Office, 2006: 14).

Програмата на мрежата за комуникации од државни органи *Ангажман* (Government Communications Network's *Engage* Programme)¹⁶ дефинира сегментација на корисници на следниов начин:

“Поделба на целната публика на хомогени групи до кои може да се допре врз основа на заеднички/споделени потреби и особини како што се:

- кои се тие (социо-демографија)
- што прават (нивното однесување)
- како размислуваат и што чувствуваат (нивните ставови и потреби)”.

Сегментацијата може да се употребува како стратегиска или оперативна алатка. Како ќе ја дефинирате вашата сегментација ќе зависи од целта што сакате да ја постигнете. Ако е добро применета, може да обезбеди заедничка рамка и јазик за една организација да зборува за корисници во контекст на стратегии и планови.

Случај: Сегментација во однос на различни групи на корисници на Управата за патишта (Шведска)

Од 2000 година шведската Управа за безбедност на патиштата систематски ги собира и анализира потребите на корисниците, поединците и деловната заедница што го користат шведскиот транспортен систем.

За управување со оваа работа (претежно за внатрешна употреба во рамките на организацијата) решиле да ги поделат корисниците во две групи: поединци и деловни субјекти. Групите се поделени и во подгрупи:

Поединци (граѓани)

- Деца на возраст 0-17 години
- Младинци на возраст 18-24 години
- Професионалци
- Повозрасни/постари лица
- Лица со попреченост

Деловни субјекти

- Купувачи на превозни услуги
 - Основна индустрија и преработки (основна индустрија, преработувачка индустрија, тешка индустрија/производство, градежништво)
 - Потрошувачка и прехранбена индустрија (лесна индустрија/производство, прехранбена индустрија, трговски продавници)
 - Приватни услуги
 - Јавни услуги

Преку разгледување како најдобро би го опслужиле секој од сегментите, организацијата почнува да усвојува кориснички ориентиран приод кон стратегијата, наместо приод заснован врз услуга или производ. Овој приод може да донесе придобивки не само во вид на позадоволни корисници, туку и во вид на повисоки нивоа на ефикасност.

Подолу е даден корисен список за успешна сегментација:

- Отчетност: Планирање како ќе се користи сегментацијата – од кого и за кои цели – однапред, за да биде релевантна
- Ползување на постојни ресурси: Користење на постојните податоци и сознанија за да се помогне во составувањето на прашалник за сегментација
- Чувство на посед/своина: Службата/организацијата и засегнатите чинители да ја сметаат како своја
- Воведување: Сегментите да се претстават на начин што ја освојува имагинацијата

¹⁶ <http://engage.comms.gov.uk/>

Шемата за сегментација што ќе произлезе од процесот треба да биде употреблива основа за делување. Тоа значи дека сегментите треба да бидат мерливи, да може да се идентификуваат и дефинираат, до коишто може да се допре преку испорака, медиумски и комуникациски канали што се доволно содржајни да заслужуваат посебен осврт. Шемата исто така треба ги опфати потребите, желбите и ставовите на корисниците, и ниту една шема за сегментација не би требало да остане непроменета подолго време, туку треба да се обновува и ажурира според потребите.

Како што се наведува во овој документ, властите треба да ја опслужуваат целата заедница и не може да ги прилагодуваат/кројат услугите индивидуално за секој корисник, но не треба ни да се нуди само една варијанта на услугата. Сегментацијата нуди економично решение и ни помага да разбереме како најдобро да ги распределиме ресурсите. На крајот на краиштата, успехот на било која шема за сегментирање на корисници ќе зависи од способноста на чинителите живописно да ги опишат потребите на корисниците. Затоа, шемите не треба да бидат премногу сложени.

6. Користење на постојни информации

Фокусот на овие насоки е собирање на нови информации за очекувањата и перцепциите кај корисниците за квалитетот на услугите. Треба целосно да се искористат сите постојните информации што веќе се на располагање. Ова опфаќа постојни информации собрани за административни или раководни цели и информации собрани низ претходни истражувачки или консултативни активности. Исто така, треба да опфати користење на претходно постојни групи, како што е соодветно, за истражувачки или консултативни цели. Собирање на нови податоци е скапо и долготрајно, и не е секогаш неопходно.

На пример, може да се искористат податоци собрани за административни или раководни потреби за изработка на збирни информации за користење на услугите. Важно е да се води сметка и за заштитата на податоците; тоа значи дека треба да знаете од каде биле генерирани податоците и дека нивното повторно користење не ги компромитира првичните услови за користење на тие податоци.

Има широки можности за подобро искористување на информации што веќе постојат (што веќе се собрани за други цели) пред да се собираат нови информации. Иако постои загриженост дека информациите може набргу да застарат или можеби не се директно поврзани со целта на истражувањата или консултациите, информациите собрани за надзор или следење не секогаш се анализираат темелно колку што би можеле.

Бидете запознаени со она што веќе е познато

Кога ќе се размислува за истражувања или консултации за некоја тема, важно е прво да се разгледа што е веќе познато, пред да се изработуваат нови постапки за собирање на податоци. Ова е поврзано со потребата од планиран и стратески приод кон истражувањата и консултациите. Таква стратегија би требало да ја преиспита расположливоста и користењето на постојните информации, и да утврди празнини во сознанијата што би требало да се пополнат со нови истражувања. Мали измени во начините на функционирање на постојните системи за податоци може да донесат покорисни податоци за подобрување на услугите.

Мерете она што е важно

Вообичаено е да се мерат аспекти на работните процеси што се најлесни за мерење, обично нешта што може да се избројат. Постои тенденција мерилата да дефинираат што е значајно, наместо општата цел работата да дефинира кои мерила ќе се користат. Системите за мерење на учинокот имаат тенденција да се фокусираат на излезните производи. Мал број од мерилата даваат корисни информации за критично важните капацитети и однесувања што влијаат врз квалитетот на услугите, како што се посветеноста, учењето, тимската работа, квалитетот и иновативноста.

Користење на постојни информации за стандарди за услуги на консултативен начин

Постои асортиман на алатки за управување со учинокот што може да им помогнат на организациите да изработат соодветни мерки. Повеќето организации објавуваат информации за учинокот во однос на клучни цели во нивните годишни извештаи; но, мал број од нив ги надминуваат рамките на овој ограничен период.

Квалитативните аспекти на работата најдобро се дефинираат и користат преку партиципативен процес во кој се вклучени персоналот и корисниците на услугите, со цел да утврдат што е важно да се следи и какви мерила се критично важни за успех. Управувачки информациски системи дизајнирани на овој начин веројатно би обезбедиле корисни повратни информации што нуди важни информации во реално време, се поотворени кон нови и изненадувачки информации и може да се прилагодат кон околности што се менуваат.

Ако соодветните информации за учинокот во однос на стандарди се на располагање, веројатно има простор тие информации да се користат на консултативен и поактивен начин со цел да се повикаат корисниците да поставуваат прашања и да спорат.

Идниот дел дополнително ќе се задржи на овој аспект на комуникации за резултатите што дополнително ги вклучуваат граѓаните/корисниците и ќе го доразработи аспектот на користење на вакви информации во насока на подобрување.

Сеопфатен период што вклучува различни извори за стекнување на увид во рамки на стандарди и комуникации за постигнувањата може да се најде во иницијативата за одлични услуги на корисниците (UK Customer Service Excellence initiative).

Пример: Иницијатива за одлично опслужување на корисниците (В. Британија)

Во 2008 година беше промовирана Иницијативата за одлично опслужување на корисниците. Владата сака јавни услуги за сите граѓани; услуги што се ефикасни, делотворни, одлични, рамноправни и даваат чувство на моќ – при што граѓаните секогаш и насекаде се во средиштето на извршувањето на јавните услуги. Со тоа на ум, "Одлично опслужување на корисниците" се вовеле со цел да ги понуди јавните услуги како практична алатка за поттикнување на промени фокусирани на корисниците во рамките на организациите.

Основата на оваа алатка е стандардот за *Одлично опслужување на корисниците* кој длабински ги тестира оние области кои низ истражувањата се покажале како приоритети за корисниците. За да им биде признаено дека остваруваат *Одлично опслужување на корисниците*, организациите треба успешно да поминат оценување според стандардот, спроведено од страна на некое од лиценцираните тела за сертификација. Петте критериуми на *Одлично опслужување на корисниците* опфаќаат:

1. Сознанија за корисниците

Делотворно идентификување на вашите корисници, консултирање со нив на содржаен начин и ефикасно мерење на резултатите од вашите услуги се клучен дел од овој приод. Не се работи само за способност да се собираат информации; се работи за способноста да се ползуваат тие информации.

2. Културата на организацијата

За една организација е предизвик да изгради и негува култура што е вистински фокусирана на корисниците. За да се култивира и вткајува таквата култура, потребно е да има посветеност кон таа цел низ целата организација, од стратегискиот предводник до персоналот на предната линија.

3. Информации и пристап

Корисниците ценат точни и сеопфатни информации што се испорачуваат и се достапни преку најсоодветните канали за нив. Поставувањето на корисниците на прво место може да претставува важен чекор кон остварување на делотворна комуникација.

4. Испорака

Како е вашето деловно работење, резултатите за вашите корисници, и како се справувате со проблеми што се јавуваат, може да ја определи успешноста на вашата организација. Мислењата на корисниците за резултатите од вашите услуги се подеднакво важни како и постигнувањето на главните показатели што вашата организација ги користи за мерење на учинок. Слушање, барање на коментари, повратни реакции и поплаки, може да биде одличен начин да се прават мали прилагодувања во работењето на вашата организација.

5. Навременост и квалитет на услугата

Брзо реагирање по првиот контакт и придржување кон договорените временски рокови и распореди е клучно за задоволството на вашите корисници. Но, брзината понекогаш оди на сметка на квалитетот, па затоа прашањето за навременост треба да се комбинира со квалитетот на услугата за да се обезбедат најдобри можни резултати за корисниците.

Деталните критериуми и нивните релевантни елементи може да се најдат во стандардот за Одлично опслужување на корисници, кој е достапен на веб-страницата

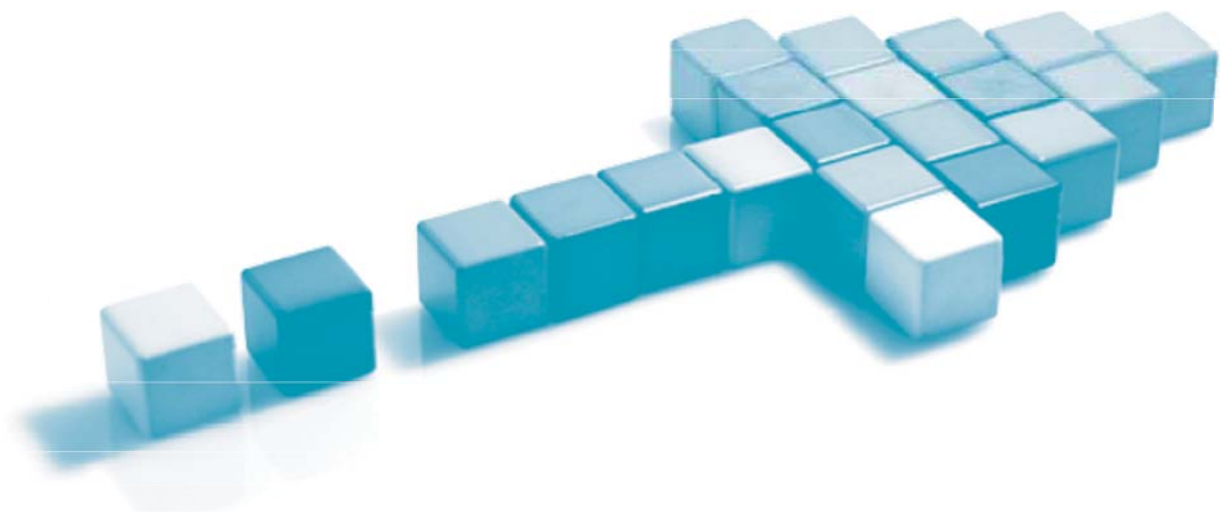
www.cse.cabinetoffice.gov.uk. На оваа веб-страница може да се најдат и многу други корисни информации за стандардот, најдобри практики, и објаснувања за алатките и техниките.

Одлично опслужување на корисниците е стандард изработен да делува на три засебни нивоа:

- *Како двигател на континуирани подобрувања.* Ова се остварува преку овозможување организациите да ги оценуваат нивните сопствени способности, со помош на онлајн алатка за сопствено оценување, во однос на извршувањето на услуги фокусирано кон корисниците, со утврдување на области и методи за подобрувања;
- *Како алатка за развој на вештини* Ова се остварува преку овозможување на поединци и екипи во рамките на организацијата да истражуваат и стекнуваат нови вештини во областа на фокусираност кон корисниците и работа со корисниците, и со тоа се градат нивните капацитети за испорачување на подобрени услуги;
- *Како независна валидација на постигнувањата.* Ова се остварува преку овозможување организациите да бараат формална акредитација според стандардот Одлично опслужување на корисници, да ја покажат нивната компетентност, да утврдат клучни области за подобрување, и да ги прослават нивните успеси.

Дел 5:

Управување и подобрување на нивото на задоволството кај корисниците



Вовед: Како управувањето со задоволството на корисниците може да се искористи за подобрувања?

Сознанијата за потребите и очекувањата на корисниците, и нивното исполнување, не само што доведува до позадоволни корисници, туку и резултира со поефикасно и поделотворно извршување на јавни услуги. Придобивката се состои од фокусирање на најважните елементи за извршување на услугите и управувањето со очекувањата во однос на извршените услуги. Согледување на овие елементи очигледно е од клучно значење за поедноставување на процесите и нивно донесување до корисниците (преку повелби кон граѓаните, на пример).

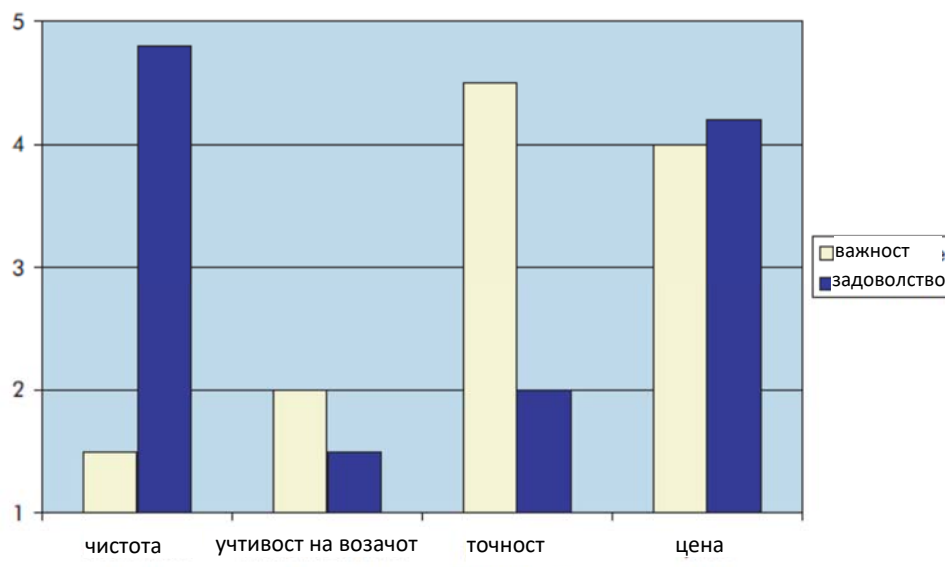
За илустрација како управувањето со задоволството на корисниците би можело да послужи за подобрувања на услугите, може да се разгледаат различни приоди. Пред сè, важно е да се постави управувањето во поширока перспектива на вршење на услуги ориентирано кон корисниците. Добивање на сознанија за очекувањата и потребите, и потоа определување како би ги исполниле истите, служи за директни подобрувања на услугите и начинот на кој се испорачуваат услугите. Второ, овие подобрувања на услугите и начинот на кој се испорачуваат услугите преставуваат еден аспект на севкупното управување и подобрување на организацијата. Ова се однесува на усвојување на методи за севкупно управување со квалитет за насочување и оценување на функциите на организацијата. За овие потреби може да бидат полезни алатки како што е заедничката рамка за проценки (ЗРП).

По обработката на овие два аспекти; директни подобрувања во (извршувањето на) услуги од една страна, и организациските подобрувања од друга страна, накратко се задржуваме на аспектот на комуникација/објавување на наодите консултации со граѓаните/корисниците.

1. Подобрување на услугите и нивно испорачување

Уште еден фактор при толкувањето на сознанија за корисниците е разгледување на важноста што ја имаат одредени аспекти на услугата или испораката за корисникот. Ако корисникот е незадоволен од нешто што го смета за многу важно, тогаш има проблем. Од друга страна, ако истиот корисник е незадоволен од елемент што го смета за неважен, тогаш не се работи за итен проблем за организацијата. Ова го илустрираме со фиктивен пример. На илустрацијата се прикажани оценки за задоволство на корисници на јавен превоз, како и важноста на секој аспект, со оценка од 1 до 5. На графиконот се гледа дека на корисниците им се многу важни точноста и цената на билетите,

додека чистотата на автобусите и учтивоста на возачите се сметаат за многу помалку важни. Оценките за задоволство од секој од овие елементи се мошне различни. Корисниците се многу задоволни од цените на билетите, што е аспект кој го сметаат за многу важен. Исто така задоволни се и со чистотата на автобусите, но тоа не го сметаат за толку важен елемент. Но, ниско е нивото на задоволство од точноста на



автобусите и учтивоста на возачите. Корисниците го сметаат првиот од тие два аспекти за многу важен, но не и вториот. Со комбинирање на оценките за важност и задоволство јасно прикажува што треба да бидат приоритети за подобрување на автобуското претпријатие.¹⁷

Различни групи на корисници може да придаваат различна важност на различни аспекти. Затоа толкувањето на оценките за задоволство треба да прави разлика меѓу тие различни групи.

Споредувањето на оценките за задоволство со оценките за важност на одредени елементи на квалитет на услугите овозможува организацијата да ги подреди приоритетите за подобрувања на квалитетот. Елементи или услуги што им се важни на корисниците, а од кои не се задоволни, треба да бидат прв приоритет. На елементи коишто граѓаните не ги сметаат за толку важни, а од кои задоволството е на високо ниво, може привремено да им се посвети помалку внимание ако ресурсите се ограничени. Сепак, важно е да се провери дали сите групи на корисници имаат слични мислења за јавната услуга, или има значително несогласување. Табелата ги покажува различните комбинации и произлезени приоритети за организациите, при што критичните фактори се во горниот лев агол. Овие се нарекуваат квадранти, матрици, или мрежи успешност-важност, и претставуваат извор за изработка на ваков вид на графикони. Факторите се делат на четири вида, при што оние што се во квадрантот со приоритети за подобрување ќе бидат фокус на делување.

Приодот СЕРВКВАЛ спомнат во делот 2 води сметка за оваа важност.

Друг сличен приод што сакаме да го спомнеме е заедничката мерна алатка (ЗМА)¹⁸ изработена во Канада, што комбинира елементи од неколку модели.

Основниот модел на аналитика на недостатоци користен во СЕРВКВАЛ има засебни елементи. Претходно спомнавме (1) оценување што треба да содржи идеална или одлична услуга; (2) оценување колку давателот на одредена услуга го остварува тоа; но исто така и (3) определување на пондер за тоа колку се важни врвните димензии при определување на севкупното ниво на задоволство.

Заедничката мерна алатка

(ЗМА) е резултат на опсежни истражувања од истражувачи од Канадскиот центар за развој на раководен кадар (Canadian Centre for Management Development) и други, кои испитувале различни приоди кон стандардизирање на мерењето на задоволството кај корисниците на јавни услуги. Моделот што го изработиле дава корисен пример за тоа како елементи од различни приоди може да се комбинираат во насока на подобрување на нашето разбирање на степенот на задоволство и истакнување на приоритети за подобрувања; во додатоците е даден урнек за прашалник. Опфатени се пет главни приоди кон поставување на прашања, со мерење на:

- очекувања во однос на одреден број на фактори за услугите;
- впечатоци од искуствата на добиени услуги според овие фактори;
- степен на важност што се придава на одредени елементи на услугите;

Задоволство/учинок наспроти важност



¹⁷ Примерот е наведен во Van de Walle, S. (2007) "Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide, pp. 46-47.

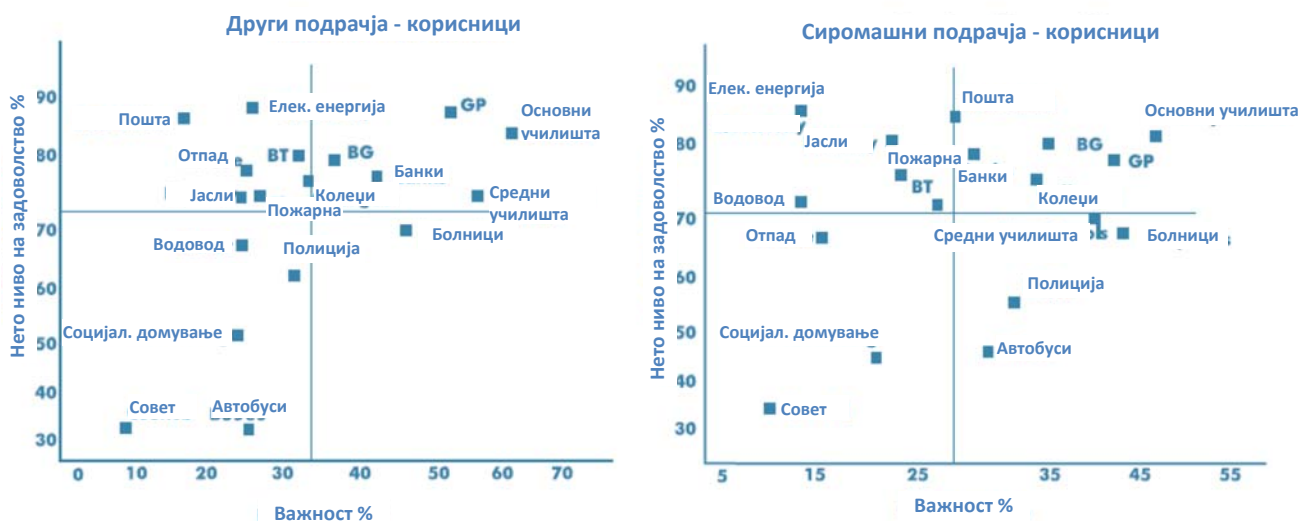
¹⁸ За повеќе информации за ЗМА, погледнете на http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tool_e.pdf

- степен на задоволство од овие елементи;
- приоритети за подобрувања според мислењата на самите испитаници.

Следствено, овој приод е составен од три засебни нишки. Мерењата на очекувања и впечатоци од искуствата со користење на услугите имаат тенденција да се фокусираат на релативно мал број на мошне конкретни фактори, како што е времето на чекање корисниците да бидат услужени итн. Ова овозможува анализа на недостатоците, односно споредување на очекуваниот квалитет на услугата со практичното искуство.

Втората нишка опфаќа анкетирање на степени на задоволство кај корисниците со поопсежен список на елементи, проследено со прашања колку е важен секој од тие аспекти за корисниците. Тоа овозможува споредба на степен на задоволство со важноста, и од тоа произлегува графиконот со квадранти опишан погоре. Всушност, при примена на моделот, аналитиката опфаќа и моделирање на неискажаниот степен на важност (како што беше опишано погоре) со искажаниот степен на важност. Ова покажува, на пример, дека одењето докрај е висок приоритет за подобрувања, во случаите кога споредуваме искажани степени на важност со степенот на задоволство, како и во случаите кога моделираме степен на важност во однос на степен на задоволство, но нивото на бирократизација се истакнува само кога ги разгледуваме моделираните степени на важност. Освен тоа, од испитаниците се бара директно да посочат приоритети за делување. Тоа овозможува и полезни споредби со фактори идентификувани преку системот со квадранти. Еден пример за ваков вид на аналитика е прикажан на графиконите, од проект што користи податоци од Панелот на население за Единицата за општествена исклученост. Ова се осврнува на цел опсег на услуги, наместо да се фокусира на релативните приоритети во рамките на една определена услуга, но сепак приодот е сличен.

Графиконите ја прикажуваат важноста на 16 најважни услуги за корисниците во однос на степен на задоволство од секоја од тие услуги. Просечните вредности (оценки) за задоволство и важност се покажани како линии што ги делат графиконите на четири квадранти.



Во двата леви квадранти се наоѓаат услуги што се сметаат за релативно помалку важни отколку други услуги. Горниот десен квадрант ги содржи услугите што се сметаат за важни и од кои корисниците се релативно задоволни. Ова е позицијата кон која треба да се стремат услугите, ова е позицијата каде се наоѓаат поштите, а и банките (изненадувачки) во посиромашните подрачја. Долниот десен квадрант ги содржи услугите од кои корисниците се помалку задоволни но кои исто така се релативно важни – тие може да се сметаат за приоритетни за подобрувања. На пример, во посиромашните подрачја, болниците, полицијата, автобусите, и средните училишта, се истакнуваат како релативни приоритети за подобрувања. Степенот на важност се разликува кај различни (групи на) луѓе.¹⁹

¹⁹ Примерот е наведен во The Prime Ministers' Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform*, MORI report for the Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p. 69.

ПРИМЕР: Град Варшава. Натпревар за најдобро биро за услуги на жителите (Полска)

Во 2002 година стапи на сила закон за организација на градот Варшава, со што се здружението на независни заедници се обедини во еден град поделен на 18 територијални единици наречени окрузи. Реформата резултирала во обединување на тела што претходно функционираше засебно, што понатаму наложи потреба од обединување на раководните системи, вклучувајќи услуги кон жителите преку отворање на Бироа за услуги на жителите (БУЖ) во окрузите. Во рамките на задачите за подобрување на работата на Град Варшава, што се однесува до директните услуги за жителите, Одделението за опслужување на граѓаните повремено организира натпревар за најдобро Биро за услуги на жителите, почнувајќи од 2005 година. Целта на натпреварот е да се оцени работата и успешноста на БУЖ во делот на подобрувања на услугите, размена на искуства, и проширување на примената на најдобри практики. За такво оценување се користат следниве методи:

- прашалник за учесниците во натпреварот (раководители на БУЖ). Целта на прашалникот е да се добијат описи на практики, иницијативи, и иновации спроведени во одделни БУЖ со коишто биле остварени подобрувања во квалитетот и поедноставување на административните постапки, како и спречување на ситуации што би можеле да доведат до корупција;
- посети на БУЖ од страна на вработени во Одделението за опслужување на граѓаните. Целта е да се проверат/потврдат информациите наведени во прашалниците пополнети од раководителите на БУЖ;
- согледувања од корисниците:
 - мини-прашалник за задоволство на корисниците, што може да се пополни во БУЖ или на веб-страницата на градската управа, анкета (интервјуа) на жителите што воде предметни во градската управа, спроведена од специјализирана анкетна агенција во соработка со Центарот за консултации и општествен дијалог. Целта на анкетата е искусни анкетари да соберат мислења од корисниците за компетентноста, однесувањето и учтивоста на персоналот, како и канцелариската инфраструктура.

2. Организациски подобрувања

Користењето на информации од граѓаните/корисниците секако е полезно за директни подобрувања на услугите и испорачувањето на услугите. Но, овие аспекти се дел од општата тема на подобрувања на организацијата. Организациските подобрувања или организацискиот развој се преточени во различни модели за управување (со квалитет). Во овој контекст сакаме да го претставиме моделот ЗРП - заедничка рамка за проценка како производ на соработката на европско ниво во рамките на ГИЈУ. Го опишуваме моделот, со цел да се подобри севкупната успешност во работењето на организацијата и посебно ги истакнуваме големиот број на поврзаности со алатките и техниките изложени во Поглавје 4 и преминот кон управување со задоволството од услугите и заедничко раководење, водејќи сметка за граѓаните/корисниците во различни етапи на циклусот на раководење и креирање на јавни политики.

2.1. Историја и контекст на ЗРП

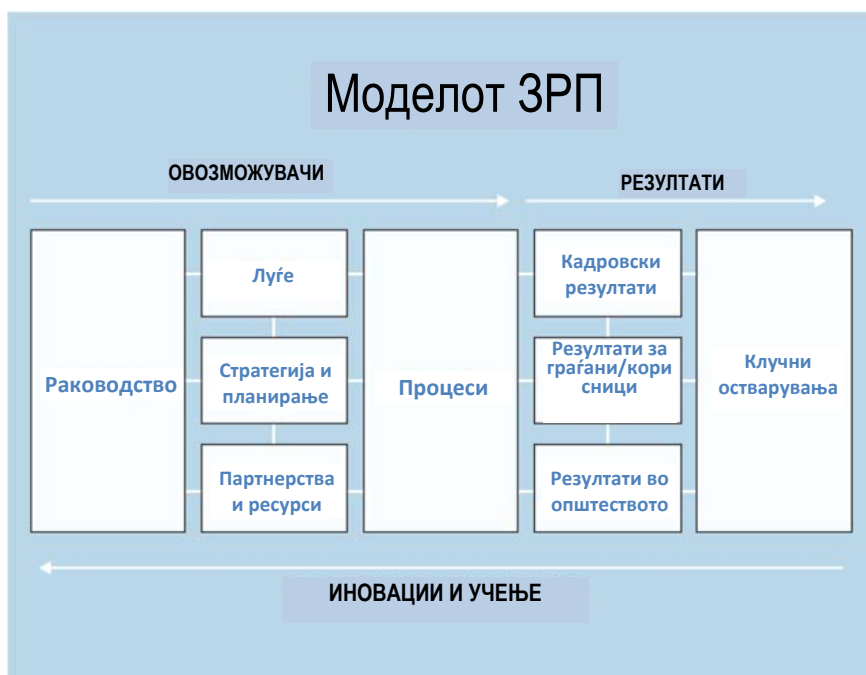
После повеќе години неформални консултации, сè поголема беше потребата во рамките на Европската Унија за поинтензивен и формален одговор за да се оптимизира соработката во однос на модернизација на јавните услуги. За време на австриското претседателствување со ЕУ во втората половина од 1998 година, беше донесена одлука за воспоставување на заедничка европска рамка за квалитет што би се користела во целиот јавен сектор како алатка за сопствено оценување на организациите (Engel, 2002). Од дискусиите произлезе дека она што недостасуваше во делот на управување со квалитет, е бесплатна алатка што е лесна за користење

наменета за себеоценување во јавниот сектор и што може да помогне јавните администрации во целата ЕУ да разберат и применат современи раководни техники, и би биле особено релевантни за оние организации од јавниот сектор што се заинтересирани за пробно користење на систем за управување со квалитети, и допрва тргнуваат по нивниот “пат до одлични резултати” или оние што сакаат да се споредуваат со слични организации во Европа (Staes, 2002).

Заедничката рамка за проценка (ЗРП) беше заеднички изработена под чадорот на Групата за иновативни јавни услуги - Innovative Public Services Group (ГИЈУ), неформална работна група составена од домашни експерти (јавни службеници). Основната структура на ЗРП беше изработена во 1998 и 1999 година врз основа на заедничката анализа спроведена од EFQM, Spreyer Academy и Европскиот институт за јавна администрација (Staes, 2001). Првите пилот-тестови беа изведени во одреден број на организации од јавниот сектор и “конечната” верзија на ЗРП беше претставена на Првата конференција за квалитет во јавната администрација во ЕУ, одржана во Лисабон во мај 2000 година. ЗРП се разликува од моделот EFQM по повеќе димензии (поткритериуми) и изречно ги зема предвид специфичностите на јавниот сектор. Оваа особина на ЗРП е дополнително истакната во втората подобрена верзија на ЗРП службено претставена на втората Конференција за квалитет во јавната администрација во ЕУ, одржана во Копенхаген во 2002 под данското претседателствување со ЕУ. Во 2006 година втората ревизија на моделот ЗРП и особено системот на бодување беше претставена на конференцијата за квалитет во Финска.²⁰ Сите информации за ЗРП може да се најдат на www.eipa.eu/caf.

2.2. Теоретскиот модел

“Главната цел на ЗРП е да понуди релативно едноставна, бесплатна и лесна за користење рамка соодветна за сопствено оценување во организациите од јавниот сектор низ цела Европа, што исто така може да послужи и за размена на најдобри практики и споредби” (Engel, 2002: 35). ЗРП претставува шема на организацијата. Тоа е приказ на сите аспекти што мора да бидат присутни за соодветно управување со организацијата и постигнување на задоволителни резултати. Сите овие елементи се преточени во девет критериуми. Пет од нив се “Овозможувачи” а четири се “Резултати”. “Овозможувачките” критериуми го опфаќаат делокругот на работа на организацијата. Критериумите “Резултати” ги опфаќаат остварувањата на организацијата во делот на исходи и излезни резултати, но истовремено се мерат и нивоата на задоволство кај корисниците и вработените. “Резултатите” произлегуваат од “Овозможувачите”, а повратни реакции од “Резултатите” помагаат во



²⁰ www.4Qconference.org

подобрувањето на "Овозможувачите". Критериумите се операционализираат и добиваат конкретна форма на поткритериуми. Врз основа на овие поткритериуми може група во рамките на организацијата да спроведе себеоценување во организацијата.

ЗРП е наменета за користење во сите делови од јавниот сектор и е применлива во јавни организации на државно/сојузно, регионално и локално ниво. Може да се употребува во различни услови и околности, на пр. како дел од систематска реформска програма или како основа за фокусирани напори за подобрувања во организациите што нудат јавни услуги. Во некои случаи, а особено во многу големите организации, сопствено оценување може да се изведува и во дел од организацијата, на пр. еден сектор или одделение. ЗРП овозможува:

- оценка според зададен список на критериуми што се широко прифатени низ цела Европа, врз основа на докази;
- можности за идентификување на напредок и извонредни постигнувања;
- начин за постигнување на конзистентност на насоченост и консензус за нештата што треба да се направат за да се подобри организацијата;
- врска меѓу целите и потпорните стратегии и процеси;
- средство за создавање на ентузијазам помеѓу вработените преку нивно вклучување во процесот на подобрување
- можности за промовирање и размена на добри практики во различни сегменти на организацијата и со други организации;
- средство за интегрирање на различни иницијативи за квалитет во редовното деловно работење.
- Средство за мерење на напредокот со текот на времето преку повремени себеоценувања;

2.3. Како да се применува моделот ЗРП?

ЗРП нуди рамка за сопствено оценување во која ад-хок група на вработени во една организација (група за сопствено оценување) може да спроведе критичка оценка на нивната организација според структурата за ЗРП, имено преточувањето на севкупните 9 критериуми во 28 поткритериуми. Резултатот би бил еден преглед на силните страни, области за подобрување, и предложени мерки/активности за подобрување. Потоа истите може да послужат за составување на акциски план за нештата што треба да се подобрат.

Овозможувачки фактори
Критериум 1. Раководство Разгледајте докази за активностите што ги презема раководството за да:
Поткритериум 1.1. Постави насоки за организацијата преку изработка на мисија, визија, и вредности.
Поткритериум 1.2. Изработи и воведо систем за управување со организацијата, успешност и промени.
Поткритериум 1.3. Ги мотивира и поддржи луѓето во организацијата и да биде пример за нив
Поткритериум 1.4. Управува со односите со политичарите и други засегнати чинители со цел да се негува заедничка одговорност
Критериум 2. Стратегија и планирање Разгледајте докази за активностите што ги презема организацијата за да:
Поткритериум 2.1. Собира информации за сегашните и идните потреби на засегнатите чинители
Поткритериум 2.2. Изработува, преиспитува, и ажурира стратегии и планови, водејќи сметка за потребите н засегнатите чинители и расположливите ресурси
Поткритериум 2.3. Ги спроведува стратегијата и плановите во сите делови од организацијата
Поткритериум 2.4. Планира, спроведува и преиспитува модернизација и иновации
Критериум 3. Луѓе

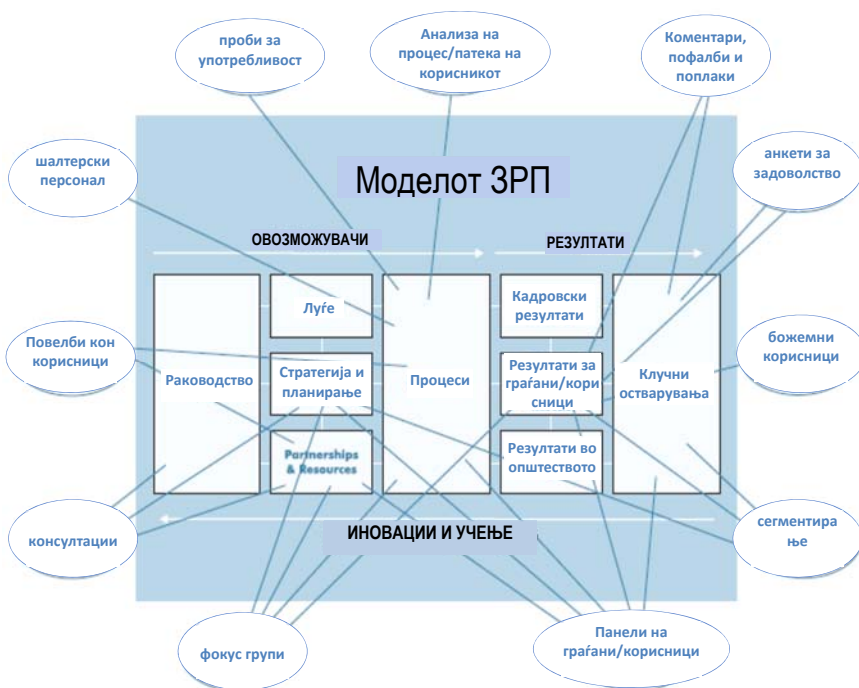
Разгледајте докази за активностите што ги презема организацијата за да:
Поткритериум 3.1. Планира, управува и подобрува човечки ресурси транспарентно и во согласност со стратегијата и планирањето
Поткритериум 3.2. Ги идентификува, развива и употребува способностите на вработените за да ги усогласи индивидуалните и организациските цели
Поткритериум 3.3. Негува вклученост на вработените преку развивање на отворен дијалог и полномошност
Критериум 4. Партнерства и ресурси Разгледајте докази за активностите што ги презема организацијата за да:
Поткритериум 4.1. Развива и спроведува клучни партнерски односи
Поткритериум 4.2. Развива и спроведува партнерски односи со граѓаните/корисниците
Поткритериум 4.3. Управува со финансиски средства
Поткритериум 4.4. Управува со информации и знаење
Поткритериум 4.5. Управува со технологија
Поткритериум 4.6. Управува со згради и простории
Критериум 5. Процеси Разгледајте докази за активностите што ги презема организацијата за да:
Поткритериум 5.1. Идентификува, дизајнира, управува и подобрува процеси на тековна основа
Поткритериум 5.2. Подготвува и испорачува производи и услуги ориентирани кон граѓаните/корисниците
Поткритериум 5.3. Иновира процеси со вклучување на граѓаните/корисниците
Резултати
Критериум 6. Кориснички ориентирани резултати Разгледајте какви резултати остварила организацијата за а ги задоволат потребите и очекувањата на граѓаните и корисниците преку:
Поткритериум 6.1. Резултати од мерења на задоволството кај граѓаните/корисниците
Поткритериум 6.2. Мерења на показатели за ориентираност кон граѓаните/корисниците
Критериум 7. Резултати поврзани со луѓето Разгледајте какви резултати остварила организацијата за а ги задоволат потребите и очекувањата на своите луѓе преку:
Поткритериум 7.1. Резултати од мерењата на задоволство и мотивација кај вработените
Поткритериум 7.2. Показатели за вработените
Критериум 8. Резултати за општеството Разгледајте какви резултати остварила организацијата во однос на остварено влијание врз општеството, со повикување на:
Поткритериум 8.1. Резултати од општествени мерења според перцепциите на засегнатите чинители
Поткритериум 8.2. Показатели за ефекти врз општеството поставени од организацијата
Критериум 9. Клучни резултати од работењето Разгледајте докази за постигнување на дефинираните цели од страна на организацијата во однос на:
Поткритериум 9.1. Надворешни резултати: излезни производи и исходи во однос на целите
Поткритериум 9.2. Внатрешни резултати

Граѓанинот/корисникот има истакнато место низ сите сегменти од моделот и често се спомнува во поткритериумите. Најочигледниот секако е критериумот 6, каде ги разгледуваме мерењата на задоволството кај корисниците.

Но, и кај овозможувачките фактори има бројни критериуми и поткритериуми каде граѓанинот/корисникот има влијание. Ги наведуваме најважните. Поткритериумот 1.4 се бави со тоа како раководителите управуваат со односите меѓу политичарите и другите чинители со цел да се сподели одговорноста. Фокусот е на улогата на раководството. Граѓаните/корисниците се вклучени и во изработка на стратегии и планови. Поткритериумот

2.1 собира информации за сегашните и идните потреби на засегнатите чинители. Тие потреби треба да се преточат во конкретни планови и стратегии. Во поткритериумот 2.2, групата за себеоценување разгледува дали и како организацијата изработува, преиспитува и ажурира стратегии и планови, со водење сметка за потребите на засегнатите чинители и расположливите ресурси. Критериумот 4 посебно ги нагласува партнерските односи меѓу граѓаните/корисниците и другите чинители, односно поткритериум 4.1. Градење и одржување на клучни партнерски односи, и поткритериум 4.2. Градење и одржување на партнерски односи со граѓани/корисници. Сè ова треба да се преточи во основните деловни процеси на организацијата, односно поткритериум 5.2. Создавање и испорачување на производи и услуги ориентирани кон граѓаните/корисниците, и поткритериум 5.3. Иновирање на процеси со вклученост на граѓаните/корисниците.

Алатките и техниките во дел 4 може да се вградат во еден или повеќе критериуми од моделот ЗРП. Според истата логика, сите елементи од управувањето со задоволство кај корисниците, како што беше изложено во дел 3 и четирите заеднички активности во моделот за заедничко управување, може да се најдат во моделот ЗРП.



3. Објавување на наоди и мерки

Наодите од истражувањата и консултациите треба да се соопштат на корисниците на услугите, персоналот, и другите чинители. Некои организации сакаат да ги објават и за пошироката јавност и друга публика.

Видот на повратни реакции и како се пренесува ќе се разликува во зависност од природата на проектот и публиката, и веројатно е дека повеќето од наодите ќе бидат соопштени во некоја писмена форма, иако нема потреба тоа да биде целосен извештај од истражувањето. Водење сметка за публиката е клучно. Сите публикации ценат објави или известувања прилагодени за нив. Некои публикации ценат кратко рекапитулари, а други можеби сакаат да дознаат поподробни информации за основите врз коишто се темелат доказите, толкувањата, и приоритетите за делување. Најверојатно најзаинтересирани за целосен стручен извештај би биле специјалистите и лицата што се бават со оценување на квалитетот на самиот процес на истражувања и консултации.

Кога публиката се самите корисници на услугите, пораките треба да бидат кратки и суштински:

- треба да се наведе кои мерки се предлагаат;
- кога ќе се спроведат промените;
- зошто се прават промени, односно врз кои докази се заснова одлуката;
- како би можеле да дадат свои коментари за предложените промени; и
- како би можеле да добијат поподробни информации ако им се потребни.

Голем број на организации користат билтени или подлистоци во редовните билтени за комуникација на повратни реакции од корисниците на услугите. За посеопфатни активности можеби ќе вреди да се изготви специјално издание или посебен извештај фокусиран на повратни реакции. Различни медиуми ќе бидат прикладни за различни публикации. Можности за објавување/споделување на наодите од истражувањата или консултациите:

- извештај од истражување
- наоди или кратко резиме на клучни наоди
- рекапитулари
- апстракти
- билтени или подлистоци во други изданија
- објавување на веб-страници
- видео-материјали
- ДВД/ЦД-РОМ
- постери/изложби
- презентации на специфична публика како што е персоналот или членови на Совет
- други манифестации – придружна промоција на истражувања
- електронски пораки со линкови до извештаи на веб-страници
- соопштенија за медиуми.

Заклучок

Главниот предизвик во оваа област често повеќе од културна отколку раководна природа. Вистинскиот предизвик не е способноста да се употребуваат алатки за мерење и оценување, туку и информациите собрани со овие методи да се претворат во делување. Ова значи дека организацијата има волја и подготвеност да делува според тие информации. Затоа, пред да се изберат најдобрите можни алатки за мерење на задоволството кај корисниците, треба внимателно да се разгледа образложението за мерењето и да се вгради во поширокиот концепт на управување со задоволството на корисниците.

Литература

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 IPSP 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.

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

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

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

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

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

OECD (1997), *In search of results. Performance management practices*, Puma, Paris, p. 133. OECD (2000),

Government of the Future, Puma, Paris p. 236.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"Guidelines for Citizen Charters" which has been carried out by the Netherlands in the context of IPSG.

Анекси

АНЕКС 1: СЕРВКВАЛ МОДЕЛ ПРАШАЛНИК

Упатства: Врз основа на вашите искуства како корисник на услугата, ве молиме размислете за тоа каква компанија . . . би ја извршила оваа услуга со одличен квалитет. Размислете за тоа со каква компанија би сакале да соработувате. Ве молиме кажете до кој степен таквата компанија би требало да ги поседува карактеристиките опишани во секој од исказите. Доколку сметате дека одредена карактеристика воопшто не е есенцијална за одличната компанија што сте ја замислиле, заокружете ја бројката **1**. Ако сметате дека карактеристиката е апсолутно есенцијална за одличната компанија, заокружете **7**. Доколку ставот што го имате не толку силен, заокружете една од другите бројки во средина. Не постојат точни или погрешни одговори – сето она за кое што се интересираме е бројката која точно ги отсликува вашите ставови во врска со компанијата која би испорачала одличен квалитет при извршувањето на услугата.

		Воопшто не се согласувам			Потполно се согласувам			
1	Одличните компании имаат модерна опрема	1	2	3	4	5	6	7
2	Физичките простории во одличните компании се визуелно привлечни	1	2	3	4	5	6	7
3	Вработените во одличните компании изгледаат уредно	1	2	3	4	5	6	7
4	Материјалите поврзани со услугите (како што се памфлети или искази) изгледаат визуелно привлечни во една одлична компанија	1	2	3	4	5	6	7
5	Кога одличната компанија ќе вети да направи нешто во одреден ток, тоа ќе навистина ќе биде така.	1	2	3	4	5	6	7
6	Кога корисникот има проблем, одличните компании ќе искажат искрена заинтересираност да го решат	1	2	3	4	5	6	7
7	Одличните компании ќе ја извршат услугата како што треба уште при првиот обид	1	2	3	4	5	6	7
8	Одличните компании ги извршуваат услугите во рокот во кој што ветице дека ќе го сторат тоа.	1	2	3	4	5	6	7
9	Одличните компании инсистираат на евиденција без ниту една грешка	1	2	3	4	5	6	7
10	Вработените во одличните компании им кажуваат на корисниците на услугите точно кога услугата ќе им биде извршена	1	2	3	4	5	6	7
11	Вработените во одличните компании ги вршат услугите без чекање	1	2	3	4	5	6	7
12	Вработените во одличните компании секогаш сакаат да им помогнат на своите корисници	1	2	3	4	5	6	7
13	Вработените во одличните компании секогаш наоѓаат време за да одговорат на барањата на корисникот	1	2	3	4	5	6	7
14	Однесувањето на вработените во одличните компании влева доверба кај корисниците	1	2	3	4	5	6	7
15	Корисниците на одличните компании се чувствуваат сигурни кога ги прават трансакциите	1	2	3	4	5	6	7
16	Вработените во одличните компании се постојано љубезни со	1	2	3	4	5	6	7

17	корисниците Вработените во одличните компании имаат доволно познавања за да ги одговорат прашањата на корисниците	1	2	3	4	5	6	7
18	Одличните компании посветуваат внимание на секој корисник посебно	1	2	3	4	5	6	7
19	Одличните компании имаат работно време кое одговара на сите нивни корисници	1	2	3	4	5	6	7
20	Одличните компании имаат вработени кои лично им се посветуваат на нивните корисници	1	2	3	4	5	6	7
21	Главен приоритет на одличните компании ќе биде интересот на корисници на нивните услуги	1	2	3	4	5	6	7
22	Вработените во одличните компании ги разбираат конкретните потреби на корисниците на нивните услуги	1	2	3	4	5	6	7

Упатства: Подолу се наведени пет карактеристики кои се однесуваат на компаниите и услугите кои овие компании ги нудат. Би сакале да знаеме колку ви е важна секоја од овие карактеристики кога го оценувате квалитетот на услугите на компанијата. Ве молиме распределете вкупно 100 поени на сите овие карактеристики во зависност од тоа колкава важност придавате на секоја од нив – колку ви е поважна некоја карактеристика толку повеќе поени доделете на таа карактеристика. Ве молиме осигурете дека вкупниот број на поени кои ќе ги распределите на карактеристиките е точно 100 поени.

1	Изгледот на физичките простории на компанијата, опремата вработените и материјалите за комуникација		поени
2	Способноста на компанијата да ги изврши ветените услуги сигурно и прецизно		поени
3	Спремноста на компанијата да им помогне на корисниците и да обезбеди услуга без чекање		поени
4	Знаењето и љубезноста на вработените на компанијата и нивната способност да влеат верба и доверба		поени
5	Грижата, личното внимание кое компанијата им го посветува на корисниците на нивните услуги		поени
	Вкупно распределени поени	100 поени	
	Која карактеристика од горенаведените е најважна за вас? (ВЕ МОЛИМЕ НАВЕДЕТЕ ГО БРОЈОТ НА КАРАКТЕРИСТИКАТА)		
	Која карактеристика е втора најважна?		
	Која карактеристика ви е најмалку важна?		

Упатства: Следниве искази се поврзани со вашите впечатоци за компанијата XYZ. За секој исказ, ве молиме наведете до кој степен сметате дека компанијата XYZ ја има карактеристиката опишана со исказот. Повторно, заокружете **1** доколку воопшто не се согласувате дека компанијата XYZ ја има карактеристиката или **7** доколку наполно сметате дека компанијата ја има карактеристиката. Можете и да заокружите и друга бројка во зависност од тоа колку силен впечаток имате. Не постојат точни или погрешни одговори – сето она за кое што се интересираме е бројката која точно ги отсликува вашите ставови во врска со компанијата XYZ.

		Воопшто не се согласувам				Потполно се согласувам		
1	Компанијата XYZ има модерна опрема	1	2	3	4	5	6	7
2	Физичките простории во компанијата XYZ и се визуелно привлечни	1	2	3	4	5	6	7
3	Вработените во компанијата XYZ изгледаат уредно	1	2	3	4	5	6	7
4	Материјалите поврзани со услугите (како што се памфлети или искази) изгледаат визуелно привлечни во компанијата XYZ	1	2	3	4	5	6	7
5	Кога компанијата XYZ ќе вети да направи нешто во одреден ток, тоа ќе навистина ќе биде така.	1	2	3	4	5	6	7

6	Кога корисникот има проблем, компанијата искажува искрена заинтересираност да го реши	1	2	3	4	5	6	7
7	Компанијата XYZ ја извршува услугата како што треба уште при првиот обид	1	2	3	4	5	6	7
8	Компанијата XYZ ги извршува услугите во рокот во кој што ветила дека ќе го сторат тоа.	1	2	3	4	5	6	7
9	Компанијата XYZ инсистира на евиденција без ниту една грешка	1	2	3	4	5	6	7
10	Вработените во компанијата XYZ им кажуваат на корисниците на услугите точно кога услугата ќе им биде извршена	1	2	3	4	5	6	7
11	Вработените во компанијата XYZ ги вршат услугите без чекање	1	2	3	4	5	6	7
12	Вработените во компанијата секогаш сакаат да им помогнат на своите корисници	1	2	3	4	5	6	7
13	Вработените во компанијата XYZ секогаш наоѓаат време за да одговорат на барањата на корисникот	1	2	3	4	5	6	7
14	Однесувањето на вработените во компанијата XYZ влева доверба кај корисниците	1	2	3	4	5	6	7
15	Корисниците на компанијата XYZ се чувствуваат сигурни кога ги прават трансакциите	1	2	3	4	5	6	7
16	Вработените во компанијата XYZ се постојано љубезни со корисниците	1	2	3	4	5	6	7
17	Вработените во компанијата XYZ имаат доволно познавања за да ги одговорат прашањата на корисниците	1	2	3	4	5	6	7
18	Компанијата XYZ посветува внимание на секој корисник посебно	1	2	3	4	5	6	7
19	Компанијата XYZ има работно време кое одговара на сите нивни корисници	1	2	3	4	5	6	7
20	Компанијата XYZ има вработени кои лично им се посветуваат на нивните корисници	1	2	3	4	5	6	7
21	Главен приоритет на компанијата XYZ е интересот на корисници на нивните услуги	1	2	3	4	5	6	7
22	Вработените во компанијата ги разбираат конкретните потреби на корисниците на нивните услуги	1	2	3	4	5	6	7

АНЕКС 2: ПРАШАЛНИК (СЛОВЕНИЈА)

1. **Сте дошле со одредени очекувања во ова одделение, а го напуштате со вашите впечатоци и вашите согледувања за вистинската состојба.** Најљубезно ве молиме да ни ги доверите вашите очекувања и вашите согледувања за секоја од компонентите на квалитет наведени подолу.

Од левата страна во табелата ве молиме наведете ги вашите очекувања пред доаѓањето во ова одделение од 1 (најмало) до 5 (најголемо), а од десната страна наведете го вашиот впечаток за реалната состојба.

пониско ↔ повисоко

полошо ↔ подобро

ОЧЕКУВАЊА	Компоненти на квалитетот	РЕАЛНА СОСТОЈБА
1 2 3 4 5	Уреденост на просториите, опремата или опкружувањето	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Пристапност и јасност на потребните информации	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Соодветна брзина на постапување	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Извршување на услугата во согласност со ветувањата	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	„Едношалтерско“ постапување	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Спремност да му се помогне на корисникот	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Стручност на вработените кои ги извршуваат услугите	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Вработените влеваат доверба кај корисниците	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Вработените лично интервенираат во име на корисниците	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Вработените се трудат да ги задоволат потребите на корисниците на услугите	1 2 3 4 5

2. **Колку долго чекавте во канцеларијата (во текот на работното време)?** (ве молиме наведете)

- Веднаш бев опслужен До 5 минути 6 до 10 минути
 11 до 15 минути 16 до 20 минути Повеќе од 20 минути

3. **Што мислите дека беше причината за чекањето?** (Ве молиме наведете; не одговарајте ако сте биле веднаш услужени.)

- Редица Бавното работење на службеникот
 Службеникот не беше во канцеларија Вработениот разговараше со другарите или по телефон
 Друго (Ве молиме наведете): _____

4. **Каде добивте информации за што ви е потребно во врска со вашиот предмет?** (ве молиме наведете – може да наведете повеќе одговори)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Приемница/шалтер за информации | <input type="checkbox"/> Интернет |
| <input type="checkbox"/> Постапката ми ја објасни службеникот | <input type="checkbox"/> Публикација на институцијата |
| <input type="checkbox"/> Не барав информации | <input type="checkbox"/> Друго (наведете): _____ |

5. **Сте дошле со одредени очекувања во ова одделение, а го напуштате со вашите впечатоци и вашите согледувања за вистинската состојба.** Најљубезно ве молиме да ни ги доверите вашите очекувања и вашите согледувања за карактеристиките на вработените наведени подолу.

Од левата страна во табелата ве молиме наведете ги вашите очекувања за тоа КАКО СЛУЖБЕНИКОТ БИ ТРЕБАЛО ДА ИЗГЛЕДА И ДА СЕ ОДНЕСУВА пред да дојдете во ова одделение, од 1 (најмало) до 5 (најголемо), а од десната страна наведете КАКО СЛУЖБЕНИКОТ КОЈ ВЕ УСЛУЖИЛ НАВИСТИНА ИЗГЛЕДАЛ И СЕ ОДНЕСУВАЛ.

пониско \longleftrightarrow повисоко

полошо \longleftrightarrow подобро

ОЧЕКУВАЊА	Карактеристики на вработените	РЕАЛНА СОСТОЈБА
1 2 3 4 5	Уредни	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Правични	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Внимателни	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Стручни	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Љубезни	1 2 3 4 5

6. **Ваше мислење и предлози:**

ЉУБЕЗНО ВЕ МОЛИМЕ ДА ГО ОСТАВИТЕ ПОПОЛНЕТИОТ ПРАШАЛНИК НА ОЗНАЧЕНАТА ЛОКАЦИЈА. ВИ БЛАГОДАРИМЕ ЗА ВАШАТА СОРАБОТКА!



оваа публикација е изработена од страна на Групата за иновативни јавни услуги (ГИЈУ), една од работните групи на ЕУПАН (Европската мрежа на јавната администрација). Европската мрежа на јавната администрација (ЕУПАН) е неформална мрежа на генералниот директорат задолжен за јавната администрација во земјите членки на Европската унија, земјите кои пристапуваат и земјите кандидати и Европската комисија.

Владите треба да подобро да реагираат на потребите и барањата на општеството. Организациите од јавниот сектор се реформираат за да обезбедуваат подобри, побрзи и повеќе услуги. Граѓанинот/корисникот на услугата има проминентно место во овие реформи.

Оваа публикација ја објаснува релевантноста на фокусот на корисниците и улогите кои граѓаните/корисниците ги имаат во управувањето со јавниот сектор. Даден е преглед на различните методи и техники во однос на согледувањата на корисниците, вклучувајќи ја и важноста на потребите на корисниците, нивните очекувања и задоволство. Собрани се многу информации кои се веќе достапни на оваа тема и дадени практични примери и случаи од јавниот сектор од цела Европа.

Во своите пет различни делови, публикацијата прави обид да послужи како стратешки документ за давање на граѓаните/корисниците на услугите соодветно место во управувањето со јавниот сектор ширум Европа и претставува практичен водич за успешно управување со задоволството на корисниците.

Во првиот дел („**Променливото лице на јавните услуги и улогата на граѓанинот/корисникот на услугата**“) е претставен поширокиот контекст и важноста на задоволството на граѓаните/корисниците на услугите во јавниот сектор. Местото и улогата на граѓаните/корисниците е многу значајно во овие промени и реформи.



Вториот дел („**Разбирање на задоволството на корисниците на услугите**“) се занимава со концептот на задоволството и неговото мерење. Каква е играта помеѓу очекувањата и перцепциите? Кои се факторите и детерминантите на квалитетот на услугите. Дали сите тие имаат иста улога и дали имаат еднакво влијание?



Во третиот дел („**Од мерење на задоволството до управување со задоволството**“) одиме подлабоко во новата средина. Оваа променлива улога на граѓаните/корисниците на услугите има влијание врз политиките и циклусот на управување во целина. Граѓаните/корисниците на услугите стануваат соработници при осмислување, донесувањето на одлуки, спроведувањето и оценувањето. Според тоа, управувањето со задоволството е повеќе од само мерењето на задоволството на крајот.



Дел четири („**Како да се измери односно управува со задоволството на корисниците на услугите**“) се занимава со практичните аспекти на овој пристап кон управување од со корисниците на услугите и претставува низа алатки и техники за добивање на увид во очекувањата, потребите, искуствата, перцепциите и задоволството на граѓаните/корисниците на услугите. Техниките се прикажани и илустрирани преку случаи од различни европски земји.



Имањето увид во примената на управувањето со задоволството за севкупно подобрување на организацијата и извршувањето на услугите е основен елемент на последниот дел („**Управување со задоволството на корисниците на услугите и подобрување**“).



Европски институт за јавна администрација (ЕИЈА)
O.L. Vrouweplein 22
6201 BE Maastricht
Холандија
www.eipa.eu

