

Кристина Бобрек - Мацановић

Телекомуникације РС а.д.,
Бања Лука,
БиХ

✉ kbobrek@gmail.com

МЈЕРНА МЈЕСТА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА У ПРОЦЕСНОМ МОДЕЛУ УНУТАР ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА

MEASURING POINTS OF CUSTOMER SATISFACTION IN PROCESS MODEL IN INTEGRATED QUALITY SYSTEM

Резиме: *Задовољан корисник је приоритетни циљ, како профитних, тако и непрофитних организација, јер само постојање задовољних корисника оправдава сврху постојања организације. Постоји много начина и приступа праћењу и мјерењу остваривања овог циља, али организације понекад нису довољно осposобљене да препознају сва мјеста унутар свог система гдје долази до сусрета са корисничким захтјевима и потребама, нити на прави начин мјере задовољење тих потреба. Циљ овог рада је да покаже гдје се у процесном моделу, унутар интегрисаног система квалитета, налазе мјерна мјеста гдје се комуницира са корисником и гдје и како се процјењују и мјере жеље и потребе корисника, те ниво задовољења тих потреба. Показаћемо да примјена интегрисаног система квалитета, те процесног модела који овакав систем подразумева, олакшава препознавање мјernih мјеста корисничког задовољства, и тиме поједностављује праћење и мјерење задовољства корисника.*

Кључне ријечи: *интегрисани систем квалитета, процесни модел, задовољство корисника.*

ЈЕЛ класификација: *M31, M30.*

Summary: *Satisfied customer is priority goal of profit and non-profit organizations, because, only existence of satisfied customers approves purpose of organization. There are many ways and approaches for monitoring and measuring if this goal has been reached, but organizations sometimes are not capable enough to recognize all points in their system where they meet customer's needs and requirements, or to measure satisfaction of these needs properly. The goal of this paper is to show exact places in process model where measuring points are, where organization communicates with customer and where and how customer's needs and desires, and level of satisfying these needs are monitored and measured. We will show that implementation of integrated quality system, and process model which this system implies, makes easy recognition of measuring points of customer satisfaction and simplifies measuring and monitoring of customer satisfaction.*

Key words: *integrated quality system, process model, customer satisfaction*

JEL classification: *M31, M30*

1. УВОД

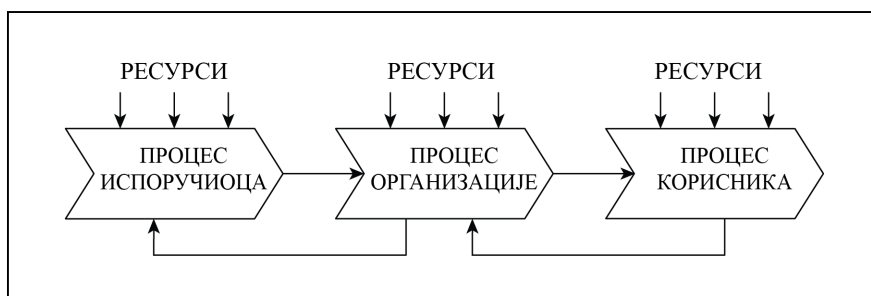
Задовољство корисника је неприкосновени императив профитних и непрофитних организација. Без постојања задовољних корисника, организација губи сврху свог постојања. Због тога је изузетно важно ниво задовољства константно пратити и мјерити. Организације које послују по принципима интегрисаног система квалитета могу много лакше и једноставније да мјере задовољство својих корисника, од оних које не прате стандарде управљања квалитетом. Интегрисани систем квалитета подразумева примјену процесног приступа, са јасно дефинисаним процесима у организацији и њиховим улазима и излазима. У наставку рада показаћемо гдје се налазе мјерна мјеста задовољства корисника, гдје се конкретно комуницира са корисником и гдје се процјењују и мјере како његове жеље и потребе тако и ниво задовољења тих потреба.

2. ПРОЦЕСНИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Приступ који је карактеристичан за управљање организацијом која послује по начелима интегрисаног система квалитета је процесни приступ. Овај приступ се заснива на томе да се свака активност или скуп активности која прима улазне елементе и претвара их у излазне, може посматрати као процес.

Да би организација ефикасно функционисала, мора да идентификује бројне међусобно повезане и међусобно дјелујуће процесе. Често излазни елементи једног процеса представљају улазне елементе сљедећег процеса, као што је приказано на слици 1. „Систематска идентификација процеса који се користе у организацији и управљање тим процесима, а нарочито међусобним дјеловањем ових процеса, може се оквалификовати као процесни приступ“ (ISO 9001 2008, 14).

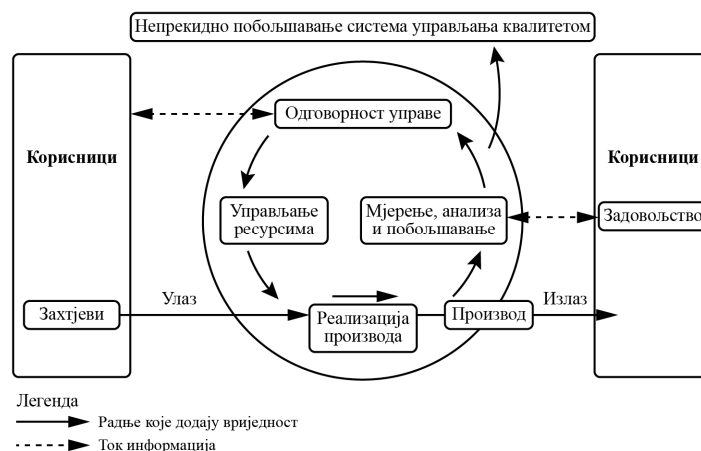
Слика 1: Ланац међусобно повезаних процеса (преглед аутора)



Читава организација може да се посматра као комплекс појединачних процеса. Од улаза (потребе корисника) до излаза (производ/услуга који задовољава те потребе) налази се пословни процес организације, који је структуриран до одређеног броја главних процеса који су међусобно повезани на тачно утврђен начин. Излаз из једног процеса може да буде улаз у други и на овај начин процеси могу да се комбинују у процесном ланцу. „Први од тих процеса прихвата улаз, врши одређени степен трансформације уз додавање вриједности за купца и формира свој интерни излаз који предаје наредном процесу у циљу обављања сљедеће фазе трансформације“ (Мајсторовић 1994, 48). На тај начин се формира мрежа процеса у предузећу на чијем крају је последњи процес који предаје производ кориснику и помаже му у његовом коришћењу.

Један од циљева међународног стандарда ISO 9000 је да подстиче усвајање процесног приступа у управљању неком организацијом. Слика 2 приказује процесни приступ.

Слика 2: Процесни приступ



Izvor: ISO 9001 2008, 8

У овако приказаном пословању организације видимо да су корисници увијек почетна и крајња тачка пословања, а између се налази велики број процеса кроз које организација настоји што боље да препозна и задовољи потребе својих корисника. Сви ови процеси могу се подијелити на трансформационе и управљачке. Трансформациони процеси су они који конкретно трансформишу жељу купца у њено задовољење. То су:

- истраживање тржишта,
- израда пројекта (спецификације) и развој производа,
- планирање и развој процеса,
- набавка,
- производња,
- контролисање,
- испитивање и провјеравање,
- паковање и складиштење,
- продаја и дистрибуција,
- уградња и пуштање у погон,
- техничка помоћ и одржавање,
- уклањање производа послуже кориштења.

Ови трансформациони процеси се не могу одвијати самостално без одговарајућих механизма, метода и модела управљања процесима, те њиховог вођења према дефинисаним циљевима. Па тако, поред ове групе процеса који претварају улазе у излазе, постоје и управљачки процеси, који управљају процесом трансформације и воде организацију према утврђеним циљевима. У том смислу, а у складу са сликом 2, препознајемо:

- Процесе мјерења и анализе свих релевантних параметара помоћу којих је могуће утврдити ефикасност и ефективност система и доносити одговарајуће управљачке одлуке;
- управљање трансформационим процесима: а) у цјелини, у току животног вијека производа, б) појединим процесима (управљање маркетингом, развојем и сл.);
- управљање ресурсима који су потребни за реализовање трансформационих процеса (кадар, опрема, сировине, новац, итд.);
- управљање организацијом или вођење према стратешким циљевима (лидерство) које обавља врховно руководство;
- регулативни процеси и/или процеси сталног унапређивања који имају за циљ да држе под контролом стални напредак свих процеса у систему.

Графичка илустрација процесног модела (слика 2), који представља основу за интегрисани систем квалитета, указује и на неопходност хоризонталне и вертикалне интеграције и вертикалне интеграције процеса у пословном систему. При томе, процес интеграције је оријентисан у два правца:

- хоризонтална интеграција трансформационих процеса, која полази од улаза у виду идентификације потреба и захтјева корисника, реализује идентификовани производ/услугу и затвара круг излазом који валоризује задовољење корисничких потреба;
- вертикална интеграција управљачких процеса, чији круг полази од процеса мјерења битних карактеристика производа/услуге/система у процесима трансформације, њиховом анализом, припремом и доношењем управљачких одлука, те се затвара регулативним (корективним) процесом или процесом унапређивања.
- У даљем тексту ћемо нагласити процесе, односно мјеста у процесном моделу, гдје се посебна пажња посвећује кориснику, као и она мјеста гдје се налазе „мјерне тачке“ гдје се конкретно комуницира са корисником и гдје се процјењују и мјере како његове жеље и потребе тако и ниво задовољења тих потреба.

3. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ МЈЕРНИХ МЈЕСТА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА

Након што смо образложили процесни модел, односно процесни приступ управљања организацијом, у овом поглављу ћемо лоцирати мјеста у процесном моделу гдје се фокус ставља на кориснике и њихово задовољство. Значај бриге о корисницима у интегрисаном систему квалитета већ се јасно истиче једним погледом на приказ процесног приступа, гдје је корисник онај који започиње читав процес постављањем основних захтјева, као и онај који завршава укупни процес пружајући информације о нивоу свог задовољства. Управо због овог значаја, први принцип управљања квалитетом је усмјереност на кориснике:

„Организације зависе од својих корисника и, према томе, оне треба да разумију актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтјеве корисника и да настоје да пруже и више од онога што корисници очекују“ (ISO 9001 2008, 2).

Осим у овом уводном дијелу, и то на првом мјесту, значај бриге о корисницима се провлачи кроз читав процесни модел и стандард који га описује. У овој глави ћемо се осврнути управо на сва ова мјеста гдје се наглашава корисничка оријентација у процесном моделу, а посебно ћемо се задржати на оним мјестима гдје се захтјеви корисника региструју, те гдје се мјери успјешност њиховог испуњавања. *Мјерна мјеста* не представљају само тачке у процесном моделу гдје се врше конкретна мјерења, већ се на неким од тих мјеста постављају и маркери са којима се пореде измјерене величине и на тај начин заокружује поступак мјерења и анализе. Мјерна мјеста можемо описати и као мјеста сусрета и комуникације са корисником. Ова мјеста су на слици 3 обиљежена и бројевима поглавља која их обрађују у међународним стандардима квалитета ISO 9000. Конкретно мјерна мјеста су обиљежена зеленом бојом.

Слика 3: Идентификована мјерна мјеста (преглед аутора)

Модел процесног приступа система управљања квалитетом према ISO 9001:2001



2.1 Мјесто идентификовања захтјева корисника

Захтјеви → На самом почетку свог пословног процеса, организација мора да идентификује потребе и захтјеве корисника, али и осталих заинтересованих страна како у организацији тако и у окружењу. То се успјешно постиже кроз сљедеће фазе:

1. Идентификовање свих заинтересованих страна

Заинтересоване стране, које је неопходно препознати и одредити су:

- крајњи корисници производа и услуга,
- запослени у организацији,
- акционари, власници капитала, инвеститори,
- добављачи и партнери у послу,
- друштвена заједница.

II. Идентификовање потреба и очекивања свих заинтересованих страна

Руководство организације мора да препозна потребе и очекивања свих заинтересованих страна и да их једнозначно и тачно идентификује. У наставку ће, у складу са природом рада, бити стављен акценат на потребе корисника, без посебног освртања на остале заинтересоване стране.

III. Превођење потреба и очекивања заинтересованих страна у захтјеве

Потребе и очекивања корисника, која су често веома различита по форми и карактеристикама, организација мора да преведе у конкретне захтјеве које организација треба и може да задовољи. То такође значи да се морају јасно спецификовати ресурси и начини потребни да се ови захтјеви задовоље, односно да се дефинишу:

- активности,
- одговорности,
- ресурси и подршка,
- рокови за задовољење захтјева.

IV. Преношење дефинисаних захтјева кроз организацију

Руководство мора да дефинише и спроведе преношење утврђених захтјева на свим нивоима организације, односно да обезбиједи да сваки члан организације разумије ове захтјеве и своју улогу у томе како да их на најбољи начин задовољи.

V. Дефинисање потреба и очекивања корисника

Да би се ова фаза квалитетно извела, потребно је идентификовати:

- крајње кориснике производа/услуге,
- потенцијалне кориснике (нова тржишта, тржишне нише и сл.),
- карактеристике производа које су кључне за кориснике,
- конкуренцију на тржишту,
- предности и слабости организације,
- тренутну тржишну позицију и могуће будуће конкурентске предности.

VI. Утврђивање карактеристика производа које могу да задовоље корисника

У складу са издвајањем потреба корисника, у односу на потребе осталих заинтересованих страна, акценат се ставља на карактеристике производа (услуге) које ће задовољити корисника, као што су:

- усаглашеност производа са експлицитно наведеним захтјевима,
- сигурност функционисања,
- расположивост,
- испорука у року,
- послепродајне услуге,
- цијена производа.

Мора се документовати поступак утврђивања карактеристика производа: прописати активности, одговорности, методологију прикупљања информација о потребама и захтјевима корисника за производом итд.

Извори информација из којих се идентификују захтјеви корисника су резултати процеса или активности утврђених од стране корисника, резултати истраживања маркетинга, анализе захтјева уговора, анализа конкуренције, како постојеће, тако и будуће, бенчмаркинга и процеса који настају услед захтјева закона и правних прописа.

Циљеви прецизног дефинисања захтјева корисника су да се избјегну грешке у спецификацији производа, те да се избјегне различито тумачење ових захтјева од стране корисника и унутар организације. Стога се у захтјевима појављује много елемената које је потребно квантитативно изразити и касније мјерити. То су, нпр., начин, рок и услови испоруке, трајање гаранције, сервисирање и одржавање у гарантном и вангарантном року и сл.

Поред захтјева које је специфицирао корисник, и сама организација мора да идентификује захтјеве које није навео корисник али су битни за коришћење производа (инсталирање, руковање, повлачење из употребе и сл.).

Тakoђе, организација мора да дефинише и документује обавезе и одговорности које се односе на производ, као што су:

- гаранције за производ,

- обештећење у случају неадекватног функционисања,
- гаранције за безбједност, сигурност и здравље при коришћењу производа,
- гаранције засноване на законима и прописима.

Ове обавезе морају бити јасно истакнуте на производу, паковању и/или упутствима и гарантним листовима (Radlovački i Kamberović 2001).

Ово мјесто у процесном моделу се може окарактерисати као мјерно мјесто, јер информације и подаци о захтјевима корисника представљају маркере који служе да се у односу на њих мјери задовољство. Ове информације представљају оријентир или стандард постављен од стране корисника, и већим или мањим степеном достизања овог стандарда биће остварен виши или нижи степен задовољства корисника.

2.2 Мјеста мјерења, анализе и побољшавања

8.2.1 → „Као једно од мјерења перформанси система менаџмента квалитетом, организација мора да прати информације о запажању корисника о томе у којој мјери је испунила његове захтјеве. Морају се утврдити методе за добијање и кориштење ових информација“ (ISO 9001 2008, 32).

Овај захтјев стандарда инсистира на томе да организација мора дефинисати методологију за прикупљање, обраду и праћење информација о задовољству корисника. Циљ је да се на основу прикупљених и анализираних информација оцијени ваљаност интегрисаног система квалитета и предузму мјере за његово унапређивање.

За мјерење и праћење задовољства корисника организација мора дефинисати изворе информација и методологију за праћење, анализу и коришћење информација. Организација може да прикупља информације из било којег интерног или екстерног извора. Неки од основних извора који се користе у ову сврху су:

- интерне информације,
- анкете и упитници,
- гранске студије,
- извјештаји из различитих медија,
- извјештаји организација потрошача,
- рекламације корисника.

Праћење и мјерење задовољства корисника ће дати праве резултате само ако се спороводи системски и континуирано и ако се ове информације шире кроз организацију и користе за унапређивање пословања. Прикупљање ових информација не смије постати само себи сврха.

Од највећег значаја су информације добијене директно до корисника и оне се могу односити на:

- информације о испорученом производу (рок, цијена, резервни дијелови, сервис, итд.),
- информације из уговора са корисником,
- захтјеве корисника наведене у било којој форми.

Организација мора да успостави процес за систематско прикупљање и употребу информација како би могла користити и анализирати информације.

8.4 → *О важности квалитетне анализе података говори тачка 8.4 стандарда ISO 9001, 2008: „Организација мора да утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке да би показала погодност и ефективност система менаџмента квалитетом и да би вредновала могућности за стално побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом.“*

Тиме се морају обухватити подаци добијени као резултат праћења и мјерења и из других одговарајућих извора. Анализа података мора обезбиједити информације у вези са:

- а) задовољењем корисника (видјети 8.2.1),
- б) усаглашеношћу са захтјевима корисника (видјети 7.2.1) (ISO 9001 2008).

Организација мора да анализира све своје податке да би процијенила своје перформансе у поређењу са дефинисаним плановима и циљевима, да би могла да одлучи о корективним

акцијама које су неопходне да се организација одржи на зацртаном курсу. Међутим, посебна пажња се треба посветити анализи података који се добијају из наведених извора информација о задовољству корисника, јер ове информације могу бити од непроцјењиве вриједности за проналажење разних могућности за унапређивање и побољшање пословања.

8.5.2 → „*Организација мора да предузима мјере за отклањање узрока неусаглашености да би се спријечило њихово понављање. Корективне мјере морају да одговарају посљедицама насталих неусаглашености. Мора се успоставити документована процедура којом се дефинишу захтјеви за: преиспитивање неусаглашености (укључујући жалбе корисника)...*“ (ISO 9001 2008, 36).

Овај захтјев стандарда изразито наглашава значај обрађивања жалби корисника као важног извора информација о задовољству, односно незадовољству. Број рекламација није добро мјерило незадовољства, јер од 100 незадовољних корисника само 4 корисника ће поднијети рекламацију, али ће своје незадовољство и искуство са конкретном фирмом пренијети неколицини пријатеља (Јаношевић et al. 1999).

Управо због овог малог броја рекламација, конкретне информације у рекламацијама и жалбама корисника су од великог значаја и треба им придавати посебну пажњу. Стога је потребно усвојити процедуру за квалитетну обраду жалби и рекламација, а у циљу доношења одговарајућих корективних акција. У великом броју примјера је доказано да пажљивим слушањем корисника компаније могу много уштедјети. Овај став илуструје правило 1-10-100 Федерал експреса, које каже: „За сваку фунту коју би ваша компанија потрошила да спријечи могуће проблеме у квалитету, потрошила би десет да испита и исправи већ начињену грешку. У најгорем случају, непримијећена грешка у квалитету понавља се све док клијент не преузме испоруку. За рјешавање проблема у овој фази вјероватно бисте платили 100 пута већи износ од оног који бисте били спремни да платите да бисте спријечили његово настајање“ (Smith 2002).

2.3 Мјесто мјерења задовољства корисника излазом процеса

Задовољство → На крају процесног модела налази се задовољство корисника, као резултат искуства које корисник има са излазом процеса. Истовремено, то је и нови почетак, јер се мјерењем и анализом повратних информација од корисника даје могућност за побољшавања у новом процесу. Задовољство корисника није само почетак и крај овог круга, већ и његова суштина и услов за опстанак и раст организације.

Приликом избора технике која ће се користити за мјерење задовољства важно је превазићи једну од основних тешкоћа, а то је чињеница да задовољство корисника у великој мери зависи од његових очекивања, па мјера задовољства може бити крајње субјективна.

„Основни циљ који се поставља у било којем програму мјерења задовољства корисника јесте праћење (мониторинг) ставова и перцепције корисника о квалитету производа и услуга предузећа и избор адекватног система повратне спреге о корисничким искуствима“ (Магић 2005, 46). Конкретне технике мјерења ће бити обрађене у наредном поглављу. Овдје је битно истаћи да наведене технике не треба узимати као дате, већ свака организација прво бира оне које највише одговарају природи њене дјелатности, а затим их прилагођава на начин који ће дати најбоље резултате и најквалитетније информације. Ово мјесто у процесном моделу је мјерно мјесто у правом смислу те ријечи, јер се мјери задовољство корисника у односу на стандарде дефинисане на почетку процесног модела, а процедурама, методама и техникама одређеним на осталим мјерним мјестима.

3. ТЕХНИКЕ МЈЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА

Постоје интерне и екстерне технике мјерења задовољства корисника. Интерне су оне које су оријентисане само на организацију изнутра и гдје се разлози и узроци смањеног задовољства корисника траже у неким интерним процесима или карактеристикама организације, без контакта са корисницима. Управо због тога што не подразумевају контакт са корисницима, може се рећи да су ове технике недовољно ефикасне уколико се искључиво користе. Са друге стране, значајно употпуњују резултате добијене екстерним техникама, па су

ове двије групе заправо комплементарне. За разлику од интерних техника, екстерне се управо базирају на комуникацији са корисницима и разлози незадовољства се откривају кроз ту комуникацију. Може се рећи да су екстерне технике ефикасније, јер је мјера задовољства често субјективна и зависи од личне оцјене појединих корисника. За прецизну и свеобухватну анализу и мјерење задовољства корисника, најбоље је комбиновати интерне и екстерне технике.

3.1. Интерне технике

Паретов дијаграм: „Дијаграмски приказ атрибутивне серије чији су атрибути сложени у редослиједу по величини слијева удесно, тако да атрибут са највећом фреквенцијом заузима крајње лијеву позицију, а атрибут са најмањом фреквенцијом крајње десну позицију, назива се Парето дијаграм“ (Јаношевић et al. 1999, 251). Овај дијаграм нам помаже да идентификујемо проблеме који изазивају незадовољство корисника и утврдимо фреквенцију њиховог појављивања. Овакво графичко приказивање олакшава и одлуку о томе којим приоритеом рјешавати поједине проблеме, а често се приказује и познато Парето правило 80 : 20, а то је да често мали број узрока објашњава велики проценат укупног проблема.

Обрасци за прикупљање података су једноставан начин да се утврди колико често се појављују случајеви незадовољавајућег квалитета, или ситуације корисничког незадовољства. Прегледна форма приказивања у колонама омогућава да се ови случајеви, или њихови узроци, прате кроз дужи период.

Хистограми показују информацију о фреквенцији неког догађаја који се нумерички исказује, односно приказују учесталост (број) појављивања посматраних елемената у узорку. Хистограм се, као алат управљања тоталним квалитетом, користи за прелиминарно испитивање нормалности процеса. Потребно је конструисати хистограм са најмање 40 елементарних јединица, те испитати његов облик. Уколико хистограм има приближни облик звона, можемо закључити да је расподјела нормална. За детаљније испитивање нормалности процеса потребно је оцијенити мјере процеса (средину, медијану и модус) и тестирати хипотезу о нормалности процеса.

Корелациони дијаграми се користе за проучавање потенцијалне међусобне зависности између двије варијабле. Дијаграми могу да укажу на просту линеарну корелацију, која може бити директна или инверзна. У случају директне позитивне корелације обиљежја се слажу једносмјерно (уколико расте једно, расте и друго обиљежје). У случају директне инверзне корелације веза је негативна. Корелациони дијаграм може да прикаже и просту нелинеарну корелацију, односно криволинијску форму слагања. Уколико зависност између варијабли не постоји, тачке су неправилно распршене по дијаграму. Овај дијаграм може само да покаже међусобну зависност двије варијабле, али не и која је узрок, а која посљедица.

3.2 Екстерне технике

Иако интерне технике могу да пруже многе корисне информације, у мјерењу и праћењу задовољства корисника неопходно је користити екстерне технике, гдје се са корисницима активно комуницира да би се употпунили резултати интерних техника које не садрже аспект субјективне мјере задовољства. Постоји мноштво ових техника, а за сврхе овог рада навешћемо неколико:

Системи примједби и сугестија који олакшавају корисницима да изнесу своје жалбе, примједбе, рекламације и сугестије. Чести примјери су књиге жалби, формулари за давање сугестија или сандучићи за приједлоге. Неке компаније успостављају и бесплатну телефонску линију коју корисници могу да користе за жалбе, али и да се распитују и сугеришу. Овакви системи помажу организацијама не само да брже реагују на неке проблеме, већ и пружају мноштво драгоцених информација за унапређивање производа или услуга. Пружањем могућности да се жале, организација корисницима показује своју упућеност на њих. Корисници често показују већу лојалност према фирми последице задовољавајућег рјешавања конфликта, него ако се никад нису жалили (Јаношевић et al. 1999). Због тога корисницима треба пружити могућност да лако и једноставно дају сугестије или да се жале.

Лични интервју је једна од најдиректнијих техника, јер се остварује кроз непосредан контакт анкетара и испитаника. Може да се реализује „пресретањем“ корисника, гдје анкетар

једноставно зауставља корисника када овај напушта мјесто гдје је купио производ или конзумирао услугу и поставља му неколико питања. Или, може да се реализује претходном организацијом гдје се корисници позивају и унапријед припремају да одговоре на питања. Резултате одговора испитаника анкетар уписује у унапријед припремљени упитник, постоји и варијанта у којој испитаника сам уписује одговоре (у штампани упитник или у упитник који се појављује на монитору рачунара), или анкетар разговара са испитаником (руководећи се неким основним смјерницама), па биљежи одговоре у току или по завршетку интервјуа (Hanić 2003). Зависно од форме и структуре, лични интервју може бити директни структурирани, директни неструктурирани, индиректни структурирани или индиректни неструктурирани.

Испитивање поштом има велику предност над личним интервјуом, јер може да покрије велику географску област, уз релативно ниске (поштанске) трошкове. Међутим, основни недостатак у одсуству испитивача је тај што постоји могућност да испитаник не разумије питања на прави начин, или да давалац одговора не буде онај коме је упитник упућен него неки други члан породице или организације. Најзначајнији проблем испитивања поштом је низак ниво одзива, тј. испитаник може лако да игнорише упитник. Са глобалним прихватањем електронске поште, испитивање поштом добија сасвим нову димензију. Сада је могуће истовремено послати упитник веома великом броју људи, али и даље остаје проблем како мотивисати кориснике да одговоре и проблем вјеродостојности и квалитета одговора. Рјешење ових проблем могу бити специјално креиране листе за слање (мејлинг листе) у којима се налазе имена и адресе корисника који ће бити заинтересовани да одговоре на упитник и на тај начин учествују у креирању пословне политике конкретне предузећа.

Телефонски интервју је сличан личном интервјуу, с тим што се комуницирање између интервјуисте и испитаника одвија телефонским путем, а не „лицем у лице“ (Hanić 2003). Телефонски интервју је веома ефикасан у прикупљању информација ако је испитивач правилно обучен, ако постоји упитник и упутство које треба да слиједи током разговора, и ако испитаник није позван у неприлично вријеме. Предност телефонског интервјуа је као и код испитивања поштом, могућност великог географског обухвата, те чињеница да испитивач може да прикупља и питања отвореног типа и према тону гласа испитаника може да закључује о његовој искренности или заинтересованости за производ. Richard F. Gerson (1993) наводи пет основних принципа за успјешан телефонски интервју:

- питања морају бити једноставна;
- испитивач мора имати написан упитник или упутство које ће слиједити;
- формулар у који се биљеже одговори мора бити једноставан;
- испитивач мора проћи кратку обуку о конкретном испитивању;
- на крају, обавезно захвалити испитанику.

Панел представља „облик континуелног испитивања истих респондената у времену. С обзиром на јединице узорка (панела) и садржај истраживања, разликујемо панел крајњих корисника, панел трговаца, панел телевизијских гледалаца итд.“ (Hanić 2003, 271). Одабрана група корисника води неку врсту дневника, кроз дужи период, у којем биљеже податке о својим куповинама и потрошњи. Велика предност панела је што омогућава праћење веома детаљних података о понашању чланова панела, као и анализу промјена у понашању током времена.

Анонимна куповина подразумијева повремено ангажовање људи који се представљају као купци и тестирају третман продавца или других људи из предузећа према купцима. Ови „лажни купци“ могу чак презентовати специфичне проблеме да би тестирали како се људи из те организације сналазе у конкретним ситуацијама. На овај начин могу се испитивати и конкурентска предузећа и затим поредити искуства купца са властитим предузећем. Најчешће се ангажују професионалци, који до сада нису имали никако искуство са предузећем, али понекад и сами менаџери анонимно позову властито предузеће постављајући разна питања и износећи рекламације.

Анализа изгубљених корисника је одличан метод да се утврде разлози због којег корисници напуштају предузеће. Предузећа треба да контактирају купце који су престали да купују да би сазнали зашто се то догодило и да би потом реаговали корективном акцијом. Свако раскидање уговора или престанак сарадње је прилика да се са корисником обави кратак разговор о разлозима напуштања предузећа. Поред овог излазног интервјуа, предузећа треба да прате и стопу губљења корисника. У данашњем пословању управљање стопом губљења

корисника, у смислу њеног смањења или бар задржавања на истом нивоу, представља посебно важан задатак маркетиншког сектора, или чак управе предузећа.

4. ПРИМЈЕР ПРИМЈЕНЕ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА У АДМИНИСТРАТИВНОЈ СЛУЖБИ ГРАДСКЕ УПРАВЕ БАЊА ЛУКА

У сврху бољег организовања пословних процеса за пружање административних услуга правним и физичким лицима, а у циљу подизања општег нивоа квалитета пружања услуга у Административној служби градске управе Бања Лука, те брже, лакше и једноставније испуњавање захтјева корисника, менаџмент града Бања Лука се одлучио на имплементацију интегрисаног система квалитета у градску управу.

Производи градске управе се појављују искључиво у облику услуга које се пружају корисницима (правним и физичким лицима), односно за остваривање одређених јавних интереса грађана исказаних кроз облике јавног изјашњавања или путем представника у органима управе. Из ових разлога се у документацији система квалитета користе термини: *услуга* – која означава производ у општем смислу и *корисник* – који означава све поменуте категорије купаца/потрошача/корисника.

Као елемент укупне пословне политике проистекле из потреба и очекивања корисника и других заинтересованих страна, градоначелник је утврдио политику квалитета, којом је дефинисао основне циљеве у вези са квалитетом услуга, те обавезе свих запослених у њиховом остваривању и сталном унапређењу.

У циљу исправног разумијевања, спровођења и одржавања политике квалитета, текст политике квалитета је истакнут на погодним мјестима у просторима градске управе, како би у сваком моменту био доступан сваком раднику. Непосредни руководиоци су одговорни да политику квалитета сви запослени исправно схвате. У поступку преиспитивања система управљања квалитетом, политика квалитета се преиспитује ради постизања њене адекватности и како би служила као сталан оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета.

У циљу омогућавања сталног унапређивања ефикасности система квалитета и ефикасности управљања квалитетом, структура система квалитета је пројектована према процесном принципу. Процеси су организовани према, тзв. кибернетском моделу. Овај модел система квалитета омогућује идентификацију сљедећих група пословних процеса:

- *трансформациони процеси* који преузимају улазе у пословни систем у виду идентификације потреба и захтјева корисника, реализују идентификовани производ/услугу и затварају трансформациони круг излазом који валоризује задовољење корисничких потреба;
- *управљачки процеси (менаџмент)* чији круг полази од процеса мјерења и контроле индикатора кључних перформанси у процесима трансформације, њиховом анализом, припремом и доношењем управљачких одлука, те се затвара регулативним (корективним) акцијама;
- *процеси побољшања система квалитета изражени у активностима сталних унапређивања кроз превентивне мјере и пројекте реинжињеринга пословних процеса и система.*

Декомпозицијом главних група процеса врши се идентификација појединачних процеса и активности које значајно утичу на квалитет. Истовремено се утврђује редослијед њиховог одвијања, те међусобне везе изражене у интерним улазима и излазима идентификованих процеса.

Руководство градске управе обезбјеђује расположивост ресурса и информација неопходних за функционисање ових процеса у правцу остваривања циљева. У процесима преиспитивања ефикасности и ефикасности система квалитета, менаџмент врши стални мониторинг и анализу процеса са аспекта остваривања постављених циљева и сталног унапређивања процеса.

У циљу ефикасног и ефикасног пружања услуга, градска управа за одређене процесе ангажује специјализоване организације са компетентним ресурсима. У том случају, градоначелник склапа уговор са одабраном организацијом о преузимању обавеза у реализацији односног процеса.

4.1. Процеси који се ододе на разумијевање и остваривање захтјева корисника

Менаџмент градске управе посебну пажњу поклања процесима који се односе на исправно разумијевање и остваривање захтјева корисника, а са крајњим циљем постизања њиховог укупног задовољства. Ово постиже процесима планирања циљева квалитета, те процесима утврђивања и преиспитивања захтјева купаца и мјерења њиховог задовољства. Управо ови процеси садрже мјерна мјеста, описана у поглављу 2 овог рада.

Процес: Утврђивање захтјева који се односе на услугу

Утврђивање захтјева који се односе на услугу врши се поступцима разумијевања потреба корисника праћењем промјена у законској и другој надлежној регулативи и трендова у количини и структури пружених услуга у претходном планском периоду, а са циљем дефинисања:

- захтјева које је специфицирао корисник писменим или усменим путем и оних који су потребни за намјеравану употребу услуге,
- законских и правних захтјева и
- захтјева који се односе на остваривање политике и циљева квалитета.

У сваком одјељењу, односно одсјеку градске управе, одржава се и ажурира листа законске и друге регулативе, која регулише захтјеве за услугом у односној области рада.

Процес: Преиспитивање захтјева који се односе на услугу

Градска управа врши преиспитивање захтјева који се односе на услугу прије прихватања обавезе да је пружи кориснику. Преиспитивање се врши развојем процеса пружања услуге путем његовог пројектовања и стандардизације, при чему се као резултат појављује *водич за корисника* у виду каталога услуга за одређену област и поступка њене реализације, те стандардизованих образаца за подношење захтјева за поједину услугу. Поступак се спроводи са циљем:

- потпуног дефинисања свих захтјева за услугу уз разрјешавање свих разлика између исказане жеље корисника и могућности њеног задовољења,
- утврђивања способности процеса градске управе да задовоље дефинисане захтјеве у складу са одговарајућим законским прописима.

У случајевима када корисник не обезбјеђује документован исказ о својим захтјевима у писаном облику, усаглашавање са корисником се врши путем водича за пружање услуге и давања усмених информација. Све промјене захтјева за услугом корисник разрјешава са стручним сарадником градске управе задуженим за рјешавање предмета – услуге.

Процес: Комуницирање са корисником

Градска управа обезбјеђује ефективно комуницирање с корисницима путем информисања корисника писаним и усменим информацијама у моменту испостављања захтјева, те средствима јавног информисања и путем веб-презентације прије испостављања захтјева.

Стручна служба градоначелника врши и директно комуницирање са грађанима и корисницима у циљу увида у њихове представке, жалбе, задовољство и друге приједлоге, о чему стално извјештава градоначелника.

Процес: Задовољење корисника

Градска управа поступцима анкетаирања и у директним контактима са корисницима прибавља и прати информације о њиховом задовољству и запажању у којој мјери су испуњени захтјеви. Ове информације се користе као једно од мјерила перформанси система менаџмента квалитетом. Методе и поступци прикупљања ових запажања и коришћења информација прописане су процедуром за праћење задовољства корисника.

5. ЗАКЉУЧАК

Кроз примјер примјене процесног модела унутар интегрисаног система квалитета у Административној служби градске управе Бања Лука, показали смо на којим тачкама се организација среће са корисником, односно гдје се налазе мјерна мјеста задовољства корисника, гдје се комуницира са корисником и гдје и како се процјењују и мјере жеље и потребе корисника, те ниво задовољења тих потреба. Овим смо доказали да примјена процесног модела и примјена интегрисаног система квалитета значајно олакшава праћење и мјерење нивоа задовољства корисника, као приоритетног циља сваке организације.

Измјерени ниво задовољства корисника у организацији појављује се као последица ефективног функционисања унутрашњих процеса у организацији, као и правовременог сагледавања релевантних вањских утицаја. Радом је указано на унутрашњу и вањску структуру мјерних мјеста у организацији са карактеристикама (перформансама) чији мониторинг може да правовремено и превентивно укаже на негативне трендове задовољства корисника.

Идентификација мјерних мјеста у раду је вођена препорученом структуром система квалитета у стандарду ISO 9000 који је фокусиран на квалитет производа и услуга. Међутим, свака конкретна организација, вођена својим специфичним стратегијама и циљевима има потребу фокусирања и на друге аспекте функционисања (животна средина, здравље и безбједност, друштвена одговорност, енергетска ефикасност и др.). С тим у вези је и погодна структура система менаџмента, а то значи и структура мјерних мјеста у систему. На тај начин се у први план, односно као приступ моделирању организационих система, поставља процес мјерења перформанси, чиме се остварује могућност бољег разумијевања функционисања система и разумијевање појединачне улоге како учесника у систему, тако и вањских заинтересованих страна.

С тога се, као отворено питање и предмет будућих истраживања може поставити проблем дизајнирања и успостављања оптималне структуре система менаџмента, као и мјерних мјеста са погодним перформансама који ће корелирати са постављеним фокусима и циљевима организације.

LITERATURA

- Cobb, G. Charles.** 2003. *From Quality to Business Excellence*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Conca, Maria Gisela.** 2004. *Quality and Customer Satisfaction*. GOAL/QPC, USA.
- Conti, Tito.** 1992. *Constructing Total Quality*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Gerson, F. Richard.** 1993. *Measuring Customer Satisfaction*, Crisp Publications, Inc. California, USA.
- Heleta, Milenko.** 2004. *TQM – Integrirani menadžment sistemi i model izvrsnosti*. Beograd: Educta.
- Janošević, Stevo; Radoslav Senić, Živadin Stefanović, Zora Arsovski, Njegoš Šolak.** 1999. *Menadžment ukupnog kvaliteta*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Kaplan, Robert and David Norton.** 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip.** 1996. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- Kotler, Philip.** 2000. *Marketing Management Millenium Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lawson, Raef; Toby Hotch and Denis Desroches.** 2008. *Scorecard Best Practices: Design, Implementation and Evaluation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lee, Thomas and Wood R. Chapman.** 1999. *Integrated management systems*. New York: Wiley Inc..
- Majstorović, Vidosav.** 1994. *Kvalitet podržan računarom*. Niš: CIM College.
- Maričić, R. Branko.** 2005. *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Noble, T. Michael.** 2000. *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*. New York: Wiley Inc.
- Radlovački, Vladan i Bato Kamberović.** 2001. *Razvoj i struktura standarda sistema kvaliteta*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Rice, Chris.** 2001. *Razumevanje potrošača*. Beograd: PS Grmeč.
- Schmitt, Bernd.** 2003. *Customer Experience Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Smith, Shaun and Joe Wheeler.** 2001. *Managing Customer Experience: Turning customer into advocates*. New Jersey: Prentice Hall.
- Snow, Dennis.** 2003. *Unleashnig excellence: The complete guide to ultimate customer service*. Sanford: DC Press.
- Stoiljković, Vojislav; Predrag Stoiljković, Bratislav Stoiljković, Zoran Obradović.** 2005. *Integrirani sistemi menadžmenta*. Niš: Mašinski fakultet.
- Todorović, Jovan, Dragan Đuričin i Stevo Janošević.** 1998. *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- Ušćumlić, Dušanka i Radojko Lukić.** 2006. *Upravljanje kvalitetom materijalnih proizvoda*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Zeithaml, A. L. Berry.** 1991. *Quality Service*. New York: McGraw-Hill.
- Odjeljenje za kvalitet gradske uprave Banja Luka.** 2006. *Izveštaj o stanju sistema menadžmenta kvalitetom u Administrativnoj službi grada za period januar – decembar 2006*. Banja Luka.
- Odjeljenje za kvalitet gradske uprave Banja Luka.** 2008. *Izveštaj o samoprocjenjivanju prema BEM modelu*. Banja Luka
- ISO 9001.** 2008. *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtjevi*, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2008.
- ISO 9000.** 2008. *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik*, Savezni zavod za standardizaciju, 2008.
- ISO 9004.** 2001. *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšanje performansi*, Savezni zavod za standardizaciju, 2001.