

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
poslediplomske studije**

**INŽENJERSKI MENADŽMENT
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**Studija slučaja: Merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga u
Nacionalnoj službi za zapošljavanje Srbije**

**Mentor:
Prof. dr Milenko Heleta**

**Kandidat:
Petar Kozlina**
br. indeksa:
411355/11

Beograd, 2013.

SADRŽAJ:

I Uvod.....	3
II Metodologija naučnog istraživanja.....	7
2.1 Predmet istraživanja.....	7
2.2 Cilj istraživanja.....	8
2.3 Plan istraživanja.....	8
2.4 Hipotetički okvir.....	11
2.5 Definicije i pojmovi	11
2.6 Metode istraživanja.....	19
III Opis sistema upravljanja kvalitetom i procesnog modela u NSZ.....	23
IV Prikaz referentnih standarda i opis procesa vezanih za zadovoljstvo korisnika usluga.....	26
4.1 SRPS ISO 9001:2008.....	26
4.2 SRPS ISO 19011:2011.....	27
4.3 SPRS ISO 10002:2007.....	29
4.4 Opis procesa resavanja reklamacija.....	30
4.5 Opis procesa proveravanja.....	32
4.6 Opis merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga u NSZ..	32
V Analiza postignutih rezultata u procesima rada u NSZ.....	39
5.1 Analiza rezultata Internih provera.....	39
5.2 Analiza rešavanja reklamacija korisnika usluga.....	48
5.3 Analiza kontroling izveštaja.....	53
VI Analiza rezultata istrazivanja Merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga u NSZ.....	63
VII Zaključak.....	94
VIII Literatura.....	95

I UVOD :

Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ) je državna ustanova koja se bavi poslovima zapošljavanja, ostvarivanja prava iz osiguranja za slučaj nezaposlenosti, vođenjem evidencije u oblasti zapošljavanja kao i drugim stručno-organizacionim poslovima, upravnim i ekonomsko finansijskim poslovima iz oblasti zapošljavanja i nezaposlenosti.

Kao svršeni student Univerziteta Singidunum zaposlio sam se u ovu ustanovu pre tri godine i time stekao mogućnost da se bliže upoznam sa radom ove ustanove.

Na poslovima Savetnika za obezbeđenje kvaliteta u Sektoru za kvalitet i razvoj u Direkciji ove ustanove stekao sam mogućnost da aktivno radim na uvođenju sistema upravljanja kvaliteta (SUK) u poslovni sistem ove ustanove shodno SRPS ISO 9001 :2008.

Implementacija zahteva standrada SRPS ISO 9001 : 2008 rađena je kroz projektni pristup uz primenu veoma složene metodologije po definisanim fazama, i kao rezultat toga usledila je uspešna eksterna sertifikacija SUK NSZ decembra 2009.g

Nakon toga je nastavljeno intenzivno unapređenje implementiranog sistema kvaliteta poštujući stečene iskustva iz prakse i uz primenu metoda i alata koja se razvijaju i koriste i danas.

Kao sertifikovani interni proveravač učestvovao sam u realizaciji svih redovnih internih provera SUK NSZ što me je motivisalo da pokušam da sva znanja i iskustva koje sam stekao tokom svih proveravanja primenim u ovom istraživačkom radu i pokažem značaj i doprinos internih provera unapređenju sistema upravljanja kvalitetom uopšte.

U tom smislu veoma je važno pre svega približiti društvenu ulogu i značaj kao i organizacionu strukturu NSZ kako bi se lakše sagledao značaj uvođenja SUK u ustanovu ovog tipa, koja je jedna od retkih koja se strateški opredelila za implemenatciju međunarodnih standarda kvaliteta sa ciljem kontinuiranog unapređenja nivo kvaliteta usluga koje pruža svojim klijentima i time stalnog povećanja njihovog stepena zadovoljstva pruženim uslugama. Time je ova ustanova transparentno pokazala značaj društvene odgovornosti za usluge iz javnog sektora koje se pružaju građanima.

„ Za utvrđivanje stepena zadovoljstva kupaca potrebno je sistematski prikupljati podatke od kupaca, raditi analize njihovog zadovoljstva i praviti preglede tih analiza“.

Jedan od modela merenja stepena zadovoljstva utvrdila je i EFQM radna grupa i on se sastoji od tri međusobno zavisna sistema :

- Sistem eksternog pregleda
- Sistem internog pregleda
- Benčmarking

U ovom radu biće izložena metodologija i rezultati sprovedenog istraživanja stepan zadovoljstva korisnika usluga NSZ, poštujući dosadašnja teorijska i praktična iskustva¹.

Istorijat NSZ:

Hronologija razvoja institucije za posredovanje

1829. - U Kruševcu je postojalo sklonište (bećarhan) za radnike "vandrokaše", momke iz mesta ili sa strane, koji ne bi mogli na vreme i sami da nađu sebi službu. Sklonište su zajednički izdržavali svi kruševački esnafi i u njemu se uvek nalazio po jedan "nadziratelj", čija je dužnost bila da po čaršiji traži mesto kalfama i drugim radnicima koji su bili zbrinuti u bećarhani. Ovo sklonište se može uzeti kao začetak službe posredovanja u Srbiji.

1847. - Doneta Uredba o esnafima kojom je regulisano pitanje učenika na izučavanju zanata (šegrta), kalfi i esnafskih majstora. Prema toj uredbi esnafi i policijske vlasti su brinuli o evidenciji pri izučavanju zanata i posredovanju pri zapošljavanju. Tako su esnafske organizacije, prvi put organizovano, začele ulogu budućih berzi rada.

1850. - Državni organi Kneževine Srbije obavezuju se da se staraju o nezaposlenim radnicima, koji su "po nuždi i bez svoje volje osiromašili", odnosno ostali bez imovine, koji su morali da se izdvoje iz porodičnih zadruga ili napuste zemlju koju su obrađivali, jer nije bila plodna, i presele se u drugo mesto.

1886. - Skupština Kraljevine Srbije donosi Zakon o javnim berzama, a potom i Pravila o posrednicima za nabavljanje sluga i službi, koja ostaju na snazi sve do prvih godina XX veka.

1897. - Osnovano društvo Privrednik za zbrinjavanje šegrta koje je ostvarivalo neke od funkcija biroa za posredovanje rada.

1921. (14. decembra) - Narodna Skupština Kraljevine SHS usvaja Zakon o zaštiti radenika koji je bio zasnovan na savremenim principima delovanja tržišta rada. Ovaj Zakon je detaljno regulisao osnivanje i delovanje Berze rada. U cilju uređivanja tržišta rada ("radne pijace") je osnovana Središna berza rada za čitavu Kraljevinu sa sedištem u Beogradu i mesne berze rada u svim privredno jače razvijenim mestima. Pored rada na organizaciji "radne pijace", zadatak Berze rada bio je i suzbijanje nezaposlenosti ("besposlice"), staranje o upošljavanju radnika (posredovanje) i briga o njihovoj ishrani, smeštaju i davanju poputnine (putni troškovi). Sve državne berze rada bile su dužne da svoje poslove obavljaju besplatno i nepristrasno.

1927. - Jugoslavija je ratifikovala Međunarodnu konvenciju o nezaposlenosti i u skladu sa njom donela Uredbu o organizaciji Službe za posredovanje rada. Sistem državnih berzi rada je zamenjen javnim berzama. Njihov rad je nadzirala država preko Ministarstva socijalne politike.

¹ Milenko N.Heleta, „ TQM Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi“, str. 526-534

1937. - Izvršena je reorganizacija Javnih berzi i osnovana Središnja uprava za posredovanje u radu.

1948. - Zapošljavanje prelazi u nadležnost države. Do tada, neposredno posle rata, Središnja uprava za posredovanje rada bila je organizovana kao klasična berza rada i delovala je u okviru Sindikata.

1952. - Donet je Zakon o službi za zapošljavanje radnika kojim je uspostavljeno planiranje i izvršena decentralizacija Središnje uprave za posredovanje rada formiranjem Republičkog i lokalnih biroa za posredovanje rada. Od 1952. godine u Srbiji se počela voditi zvanična evidencija nezaposlenih lica.

1963. - Ustavom iz ove godine promovisano je samoupravljanje pa su i biroi za posredovanje rada transformisani u zavode za zapošljavanje, koji su imali znatno šira ovlašćenja u odnosu na biroe.

1965. - Od ove pa do 1975. godine osnivaju se zajednice za poslove zapošljavanja.

1975. - Do 1989. godine u skladu sa Zakonom o udruženom radu, formiraju se samoupravne interesne zajednice za zapošljavanje, što je dovelo do dalje decentralizacije, ali i do velikog usitnjavanja službi i sredstava.

1992. - Donet je Zakon o zapošljavanju i ostvarivanju prava nezaposlenih lica i formiran Republički zavod za tržište rada. Zavod je definisan kao institucija koja ima tri grupe funkcija: 1) stvaranje uslova za zapošljavanje, 2) usklađivanje ponude i tražnje na tržištu rada (posredovanje, profesionalna orijentacija, stručno osposobljavanje, prekvalifikacija), i 3) briga o ostvarivanju prava nezaposlenih. Kvalitativna novina je i izjednačavanje položaja svih nezaposlenih i drugih učesnika na tržištu rada, bez obzira na mesto života i rada.

Formiranjem Republičkog zavoda za tržište rada učinjen je iskorak od klasičnih službi za zapošljavanje (sa pretežnim funkcijama evidencije i posredovanja), ka modernoj instituciji tržišta rada kakve postoje u tržišno razvijenim zemljama, sa prevashodnim ciljem da se preduzeća, poslodavci i nezaposlena lica motivišu za zapošljavanje. U skladu s tim, Republički zavod za tržište rada počeo je sa aktivnim merama, koje idu u susret rešavanju problema nezaposlenosti i viškova radne snage, pored pasivnih mera kojima se, u skladu sa Zakonom, obezbeđuju naknade i druga prava nezaposlenim licima.

2003. (15. jul) - Narodna skupština Republike Srbije donela je Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti, kojim je osnovana Nacionalna služba za zapošljavanje.

Osnovna delatnost NSZ: poslovi zapošljavanja, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, ostvarivanje prava iz osiguranja za slučaj nezaposlenosti i druga prava u skladu sa zakonom i vođenje evidencije u oblasti zapošljavanja.

Organizaciona kultura i klima:

Organi Nacionalne službe za zapošljavanje su Upravni odbor i direktor.

Upravni odbor ima 9 članova, imenuje ih i razrešava Vlada Republike Srbije na period od 4 godine. Upravni odbor imenuje se rešenjem Vlade Republike Srbije. o radu NSZ.

Direktora Nacionalne službe imenuje i razrešava Vlada na period od četiri godine.

Nacionalnu službu za zapošljavanje čine:

- Direkcija u okviru koje je organizovano osam sektora i dva centra,
 - dve Pokrajinske službe,
 - 34 filijale,
 - 21 služba
 - 122 ispostave
- u svim okruzima u Republici Srbiji.

Filijala za grad Beograd sastoji se od 15 organizacionih jedinica: Ispostava Barajevo, Sopot i Surčin i 12 službi u različitim delovima grada.

Usluge koje sve OJ NSZ na teritoriji SR Srbije pružaju su nezaposlenim licima, poslodavcima i drugim zainteresovanim stranama su:

*posredovanje i sajmovi zapošljavanja,
planiranje karijere,
dodatno obrazovanje i obuka,
klub za traženje posla, CIPS,
razvoj preduzetništva, poslovni centar,
subvencije nezaposlenima,
subvencije poslodavcima, novčana naknada.*

U ovom radu prezentovaće se rezultati istraživanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga koje NSZ pruža i pokušati blize razjasniti uticaj u pravcu dokazivanja da stalno povećanje stepena zadovoljstva korisnika usluga direktno utiče na stalno unapredjenje postojećeg sistema upravljanja kvalitetu u NSZ.

II METODOLOGIJA NAUČNOG ISTRAŽIVANJA

2.1 PREDMET ISTRAŽIVANJA

U današnjem konkurentnom okruženju, kompanije koje žele da prežive moraju da teže poboljšanju svojih proizvoda i usluga. Ako se kao sredstva za definisanje polja unapređenja koriste rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika, očekivano je da će rezultati unapređenja biti više u skladu sa zahtevima korisnika. Kompanija mora da razume očekivanja i preferencije svojih klijenata, i koristi ih kao vodič da bi ostvarila konkurentsku prednost.

Najšire primenjivani metod merenja zadovoljstva korisnika su istraživanja, čiji je cilj da se izmeri kakve su performanse kompanije iz ugla korisnika i da se daju alati menadžmentu za strategijsko planiranje. Kompanije koje koriste istraživanja zadovoljstva korisnika moraju da jasno definišu vezu između zadovoljstva i ciljeva organizacije.

Rezultati istraživanja treba da se koriste kao inputi za strategijsko planiranje u kompaniji, kao osnova za definisanje mesta unapređenja. U konkurentnom okruženju, osnova za dugoročno uspesno poslovanje kompanije su zadovoljni klijenti. Ako imaju mogućnost izbora, klijenti će napustiti kompaniju sa čijim uslugama nisu zadovoljni. Idealna kompanija, sa stanovišta vlasnika, je ona koja alokira svoje resurse u kontinuirano unapređenje procesa i kvaliteta, što vodi zadovoljstvu korisnika i boljim finansijskim performansama. Cilj menadžmenta je da unapređenjem zadovoljstva klijenata doprinese ostvarivanju stalnog razvoja. Metode merenja zadovoljstva treba ocenjivati sa stanovišta koliko pomažu kompanijama da razumeju i optimizuju ukupnu vrednost odnosa sa klijentima. Konkurentska prednost se ostvaruje kontinualnim unapređenjem aspekata kvaliteta usluge koji imaju veću važnost za klijente. Problem je odrediti da li će unapređenja kvaliteta doneti bolji povraćaj na ostvarenje misije i kako da se unapređenja postignu.

Tradicionalan pristup istraživanju je pitati klijenta šta on smatra da je važno. Ali, na ovaj način se ne dobija odgovor na pitanje kako unaprediti zadovoljstvo korisnika na dugi rok. Najčešća greška koja se pravi pri istraživanju zadovoljstva je da se klijentima nudi odgovor na pitanje i na osnovu toga se zaključuje da li su zadovoljni ili ne, ali se ne ispituje veza između zadovoljstva i kvaliteta i zadovoljstva i rezultata. Zadovoljstvo nije jednodimenzionalni binarni koncept, već je stvar stepena.

Nakon uvođenja SUK u NSZ naknadno je definisano Uputstvo za merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga NSZ, prema kojoj je predviđeno da se stepen zadovoljstva korisnika usluga NSZ meri dva puta godišnje. Prednosti korišćenja sopstvenih resursa za sprovođenje istraživanja zadovoljstva su: manji troškovi, zaposleni u kompaniji su upoznati sa specifičnostima rada i definisanim principima pružanja usluge, tako da kroz formiranje upitnika mogu da pokriju ključne aspekte pružanja usluge i poređenje očekivanja korisnika sa dobijenim.

Medjutim, na osnovu analize postojećih ljudskih i materijalnih resursa doneta je odluka da se realizacija istraživanja poveri nezavisnoj agenciji uz formiranje zajedničkog projektnog tima sastavljenog od savetnika za obezbeđenje kvaliteta NSZ

i eksperata iz izabrane istraživačke agencije. U timu koji je definisao metodologiju istraživanja, vršio nadzor nad prikupljanjem podataka, definisao objektivni uzorak i sistematizovao i prezentirao rezultate aktivno sam učestvovao kao član, što je bio osnovni razlog za opredeljenje teme za ovaj rad.

Pored toga, korišćenje specijalizovanih agencija je opcija ako kompanija sama nije sposobna da sprovede istraživanje. Agencija donosi znanja iz oblasti istraživanja i merenja zadovoljstva korisnika i objektivna je u tumačenju rezultata, pa je u tom smislu opredeljenje za timsku realizaciju merenja stepena zadovoljstva u potpunosti opravdala sve utrošene resurse i donela očekivane rezultate.

2.2 CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj sprovedenog istraživanja bio je ustanoviti stepen zadovoljstva korisnika usluga koje NSZ pruža, sa ciljem redovnog izveštavanja najviseg rukovodstva, i shodno tome preispitivanja SUK i primene korekcija za stalno podizanje nivoa kvaliteta pruženih usluga a time i kontinuiranog unapređivanja SUK NSZ.

Dakle, cilj je bio dokazati da rezultati stalnog praćenja i merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga direktno utiču na kontinualna unapređenja impalementiranog SUK u poslovni sistem NSZ, a samim tim i stalno podizanje stepena zadovoljstva korisnika usluga

2.3 PLAN ISTRAŽIVANJA

Pri definisanju plana i programa merenja zadovoljstva korisnika usluga potrebno je doneti nekoliko odluka koje utiču na izgled samog istraživanja.

Prvi korak u definisanju plana i programa istraživanja za merenje stepena zadovoljstva korisnika usluge je bio definisanje cilja merenja. U definisanju ciljeva uključeni su ključni organizacioni delovi kompanije a ciljevi su jasno definisani, i bili su merljivi.

Sledeći korak u definisanju programa merenja zadovoljstva je bio odabir metoda prikupljanja podataka.

Na današnjem nivou razvoja tehnologije, nude se brojne mogućnosti prikupljanja podataka, kao što su:

- *I-mejl* istraživanja (slanje samog upitnika i-mejlom, ili linka ka određenom veb-sajtu na kojem je upitnik postavljen) i *veb* panel istraživanja;
- Slanje upitnika poštom;
- Telefonski intervju - postoje dva načina sprovođenja istraživanja telefonom:
 - preko govornog aparata sa unapred snimljenim pitanjima, gde ispitanik daje odgovor pritiskom na određeno dugme ili odgovorom na pitanje,
 - uživo sprovođenje sa obučanim ispitivačem;

Kriterijumi za sprovođenje dobrog plana i programa istraživanja zadovoljstva bili su:

- Uključivanje kvalitativnih i kvantitativnih tehnika;
- Balansiranje vrednosti rezultata istraživanja i troškova istraživanja;
- Merenje prioriteta, tj. značaja određenih atributa;
- Kontinuirano istraživanje

Posebno je vazno definisanje cilja merenja, i koje aspekte sistema isporuke usluge ili očekivanje korisnika treba pokriti. Kada se definišu ovi ulazni parametri, donose se odluke o tipu istraživanja, metodu analize i metodima prikupljanja podataka. Takođe, treba definisati veličinu uzorka i broj ispitanika. Zajedno ove odluke predstavljaju strategiju merenja zadovoljstva korisnika usluga koja se može podeliti u 7 koraka:

1. Definisanje cilja merenja,
2. Definisanje obima istraživanja,
3. Definisanje tipa istraživanja,
4. Odgovor na pitanje: da li ga raditi samostalno ili poveriti nezavisnoj agenciji,
5. Metod analize,
6. Metod prikupljanja podataka,
7. Veličina uzorka i izveštaj

Sedam koraka za sprovođenje programa unapređenja usluge na osnovu rezultata istraživanja zadovoljstva korisnika :

Osnovni koraci Zašto? Kako?

1. Iskoristiti podršku menadžmenta da se definiše cilj konstantnog unapređenja

- Podrška menadžmenta od starta otvara mnoga vrata i otklanja barijere
- Unapređenja se lakše postižu kad postoji podrška
- Merenje delovanja je trud koji se ne isplati.
- Podrška menadžmenta treba jasno da bude komunicirana
- Treba iskoristiti rezultate istraživanja da se definišu specifične inicijative za unapređenje.

2. Razumevanje ciljeva prema korisnicima uslugama

- Jasno definisani ciljevi otklanjaju moguća nerazumevanja šta treba raditi
- Ciljevi moraju da se uklapaju u opšte ciljeve kompanije i njenu misiju
- Treba razviti ciljeve istraživanja zadovoljstva:
- Šta se meri, šta treba unaprediti?
- Kod kojih korisnika usluga?

3. Razumevanje stavova korisnika usluga

- Korisnici mogu na različit način da razumeju određenu problematiku u odnosu na ustanovu
- Najbolji rezultati se dobijaju kad su pitanja formulisana da se razumeju očekivanja korisnika
- Razumeti ko su korisnici
- Razumeti šta očekuju od ustanove

4. Dizajn najbolje metodologije istraživanja

5. Kreiranje akcionog plana za unapređenja

- Prosto merenje nije dovoljno
- Unapređenja treba definisati na osnovu očekivanja korisnika usluga
- Rezultate istraživanja treba koristiti za definisanje prioriteta za unapređenje
- Definirati ko je u organizaciji zadužen za unapređenja
- Obezbediti što širu podršku za unapređenja

6. Preduzimanje akcija

- Očekivanja kupaca stalno rastu
- Pilot projekti radi testiranja ideja za unapređenje
- Testiranje više ideja

7. Merenje rezultata unapređenja

- Istražiti da li akcije daju rezultate ili je neophodna promena
- Neće sve akcije dati očekivane rezultate
- Razviti plan merenja rezultata akcije unapređenja
- Poređenje sa rezultatima iz prethodnih istraživanja
- ukoliko kompanija redovno sprovodi istraživanja zadovoljstva, u mogućnosti je da poredi rezultate kroz vreme. Na ovaj način možeda se prati da li je isporuka usluge unapređena sa stanovišta korisnika.
- Benčmarking - poređenje sa sličnim kompanijama, dobija se odgovor kako korisnici rangiraju kompaniju u poređenju sa konkurentima

Od izbora metoda istraživanja zavise i troškovi, ali i brzina dobijanja odgovora. Troškovi metoda koje su bazirane na tehnologiji su niži, ali korišćenjem telefonskog, ličnog ili putem pošte poslatog upitnika omogućava bolju kontrolu uzorka i viši stepen odgovora ispitanika.

Pored izbora metoda prikupljanja podataka drugi faktor koji utiče na visinu budžeta istraživanja je veličina uzorka. Na veličinu uzorka utiče željena stopa preciznosti, što je uzorak veći, to su dobijeni podaci relevantniji.

Učestalost ispitivanja takođe utiče na iznos troškova istraživanja. Neke kompanije stalno provode istraživanja, bilo preko kartica sa komentarima, ili na svojoj veb strani. Druge se odlučuju da u određenom periodu godine sprovode opsežno istraživanje. Organizacije koje su uspešne u unapređenju zadovoljstva korisnika prepoznale su da nije dovoljno samo meriti zadovoljstvo. Bez detaljnog plana kako i koja polja usluge treba unaprediti i bez odlučnosti menadžmenta da se procesi unapređuju, svi pokušaji će biti bez rezultata.

2.4. HIPOTETIČKI OKVIR

Opšta hipoteza :

Stalno merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga kroz direktna istraživanja i analize sprovedenih internih provera i reklamacija korisnika usluga NSZ, direktno doprinose stalnom unapređenju SUK NSZ.

Posebne hipoteze

1.Usmerenost organizacije na korisnika usluga, kroz rešavanja reklamacija na pruženu uslugu kontinuirano utiče na povećanje stepena zadovoljstva korisnika.

2.Stalno poboljšavanje procesa rešavanja reklamacija korisnika usluga, povećava stepen zadovoljstva pruženom uslugom.

3.Sprovođenje redovnih, vanrednih i ciljanih internih provera implementiranog sistema upravljanja kvaliteta u NSZ značajno doprinose njegovom kontinuiranom unapređenju .

4.Dosledna primena procedure za sprovođenje intrenih provera sistema upravljanja kvaliteta daje objektivne činjenice stanja sistema.

5.Stručne obuke odgovarajućeg broja zaposlenih iz svih procesa rada za sprovođenje internih provera sistema upravljanja kvaliteta direktno utiču na poboljšanje procesa koji utiču na stepen zadovoljstva korisnika usluga.

2.5 DEFINICIJE I POJMOVI

2.5.1 Pojmovi vezani za zadovoljstvo korisnika usluga

Postoji više pristupa u definisanju samog pojma zadovoljstva klijenta (korisnika, kupca i sl.) i više uslovno rečeno definicija.

One su date kroz same ISO standrade ili kroz mnoge istraživačke radove, kao i interno u dokumentima kvaliteta kompanija i ustanova.

Najopštije bi se moglo reci da je stepen zadovoljstva korisnika usluga poređenje očekivanja korisnika sa percepcijom stvarnog uslužnog procesa.

Zadovoljstvo korisnika je termin koji se često koristi u marketingu , i to je mera koliko proizvodi i usluge koje isporučuje kompanija zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja korisnika ili kupaca. Zadovoljstvo korisnika je definisana kao "broj klijenata, ili procenat ukupnih korisnika, čije prijavljeno iskustvo sa firmom, njenim proizvodima ili njenim uslugama (ocene) pređe određenu satisfakciju ciljeva.

Vidi se kao ključni indikator u poslu i često je deo Balanced Scorecard . Na konkurentnom tržištu, gde kompanije takmiče za klijente, zadovoljstvo je videti kao ključ diferencijacije i sve više je postala ključni element poslovne strategije.

Osim direktnih definicija pojma zadovoljstva korisnika mnogi pojmovi koji su u direktnoj i indirektnoj vezi jesu pojmovi koji su vezani za rešavanje reklamacija korisnika usluga, interna proveravanja kao i unapređenja procesa.

U ovom radu dajemo samo neke od definicija pojmova koji su u direktnoj vezi sa zadovoljstvom korisnika usluga, i to :

Korisnik

organizacija ili osoba koja prima proizvod

Zadovoljenje korisnika

mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi

javnost

Informacije o tome kako i gde se može uložiti prigovor treba da budu jasno objavljene korisnicima, zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama .(Ustav RS)

Dostupnost

Proces postupanja sa prigovorima treba da bude lako dostupan svim podnosiocima prigovora. Detaljne informacije u vezi sa podnošenjem i rešavanjem prigovora treba da budu dostupne. Proces rešavanja prigovora i informacije podrške treba da budu laki za razumevanje i korišćenje. Informacije treba budu pisane jasnim stilom. Informacije i pomoć u podnošenju prigovora treba da budu na raspolaganju na jezicima ili u obliku na kojem su proizvodi ponuđeni ili obezbedjeni, uključujući i alternativne oblike, kao što su velika slova, Brajeva azbuka ili audiotraka, tako da nijedan podnosilac prigovora ne bude zapostavljen.(Ustav RS)

Odziv

Podnosioca prigovora odmah treba obavestiti o prijemu svakog prigovora. Sa prigovorima treba da se postupa brzo, u skladu sa njihovom hitnošću. Na primer, kada su u pitanju predmeti koji se odnose na zdravlje i bezbednost, oni treba odmah da se obrađuju. Sa podnosiocima prigovora treba postupati učtivo i informisati ih o napredovanju njihovog prigovora kroz proces rešavanja prigovora.(Ustav RS)

Objektivnost

Svaki prigovor treba da bude obradjen na istovetan, pravedan i nepristrasan način kroz proces rešavanja

Nadoknade

Pristupanje procesu rešavanja prigovora treba da bude besplatno za podnosioca prigovora.

Poverljivost

Informacije u vezi sa podnosiocem prigovora koje on lično saopštava treba da budu raspoložive prema potrebi, ali samo u svrhe obrade prigovora u organizaciji i treba da budu zaštićene od otkrivanja, izuzev ako korisnik ili podnosilac prigovora ne daju saglasnost za njihovo otkrivanje.

Usmerenost na korisnika

Organizacija treba da usvoji pristup usmerenosti na korisnika, treba da bude otvorena za povratne informacije koje uključuju prigovore i treba da pokaže opredeljenje za rešavanje prigovora sopstvenim merama.

Odgovornost

Organizacija treba da obezbedi jasno uspostavljenu odgovornost za aktivnosti koje se odnose na postupanje sa prigovorima i izveštavanje u vezi sa merama i opredeljenjima organizacije.

Stalno poboljšavanje

Stalno poboljšavanje procesa rešavanja prigovora i kvaliteta proizvoda treba da bude stalan cilj organizacije.

Na osnovu istraživanja pokušaćemo da dobijemo odgovore na neka ključna pitanja koja su u uskoj vezi sa procesima rešavanja reklamacija korisnika usluga NSZ, odnosno poslodavaca i nezaposlenih lica koja se nalaze na evidenciji u NSZ.

2.5.2 Pojmovi vezani za reklamacije korisnika

Reklamacija je nezadovoljstvo korisnika u vezi sa izvršenom uslugom ili nekom od aktivnosti u procesu pružanja usluge².

Reklamacija na materijalne nedostatke je izjava kojom kupac obaveštava prodavca, u našem slučaju davaoca usluga da isporučena roba/usluga ima, po njegovim nalazima i mišljenju, konkretan materijalni nedostatak i kojom mu stavlja do znanja da ima nameru da se koristi nekim od prava koja mu po tom osnovu pripadaju. Drugim rečima, reklamacija je obaveštenje prodavcu/korisniku usluga o neizvršenoj obavezi garancije da stvar nema materijalnih nedostataka.

Reklamacije možemo svrstati u dve grupe:

Interne reklamacije – postupak u kome zaposleni u NSZ izražavaju nezadovoljstvo u vezi sa nekom od aktivnosti prilikom izvršenja procesa rada.

² Dokumenta SUK NSZ

Eksterne reklamacije – nezadovoljstvo korisnika u vezi sa izvršenom uslugom ili nekom od aktivnosti u postupku pružanja usluge od strane NSZ.

Reklamacija je tesno vezana sa obavezom da garancija, u ovom slučaju usluga koju pruža NSZ svojim klijentima nema materijalnih nematerijalnih nedostataka kao uslova za očuvanje prava na nadoknadu načinjene štete. Ukoliko žele stranke mogu dužnost reklamiranja izričito, neprimetno ili prećutno izostaviti iz ugovora, odnosno odrediti njene modalitete. Ne učine li tako, davanje reklamacije postoji kao dužnost u ugovoru kao dužnost korisnika usluga i to na način koji predviđa Zakon o Obligacionim odnosima, za koji se ujedno može vezati i procedura „Rešavanje reklamacija korisnika usluga u NSZ“³.

U pravnom postupku pojam žalbe je jedino pravno sredstvo protiv nezakonitog i nepravilnog rešenja donesenog u prvom stepenu, kojim nezadovoljena stranka od uprave neposredno višeg stepena traži da to rešenje poništi ili izmeni⁴.

Pritužba je pismeno obraćanje koje građanin/ka upućuje organu državne vlasti, a u kome iznosi da mu je aktom ili radnjom tih organa povređeno neko pravo ili pravni interes⁵.

Peticija je pismeno obraćanje kojom grupa građana traži od organa javne vlasti da pokrene postupak ili preduzme meru ili radnju iz svoje nadležnosti⁶

Podnosilac prigovora

osoba, organizacija ili njen predstavnik koji ulažu prigovor

Prigovor

iskaz nezadovoljstva učinjen prema organizaciji u vezi sa njenim proizvodima, ili sam proces rešavanja prigovora, pri čemu se podrazumeva ili izričito očekuje odziv ili rešenje

Usluga za korisnika

interakcija organizacije sa korisnikom tokom životnog ciklusa proizvoda

Povratna informacija

mišljenja, komentari i iskazi interesovanja za proizvode ili proces rešavanja prigovora

Zainteresovana strana

³ <http://www.scribd.com/doc/66828480/72/II-REKLAMACIJA-NA-MATERIJALNE-NEDOSTATKE>

⁴ Pojamovnik upravnog prava

⁵ <https://www.uticaj.rs/srbija>

⁶ <https://www.uticaj.rs/srbija>

osoba ili grupa koje imaju interes u performansama ili uspehu organizacije

Cilj

postupanje sa prigovorima - nešto što se traži ili čemu se teži, a u vezi je sa postupanjem sa prigovorima

Politika

postupanje sa prigovorima - ukupne namere i usmerenje organizacije u vezi sa postupanjem sa prigovorima, koji su zvanično iskazani od strane najvišeg rukovodstva

Upravljanje reklamacijama / žalbama – preuzimanje povratnih informacija od korisnika usluga i učenje o stvarima koje sami nismo videli u našim procesima pružanja usluga

Uspešno upravljanje reklamacijama, kao deo defanzivne marketing strategije, može biti korišteno za unapređenje imidža kompanije, naročito kod korisnika koji saopštavaju svoje nezadovoljstvo pruženom uslugom. Dobro upravljanje reklamacijama prevashodno omogućava dalje unapređivanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika, kao preduslova za uspeh uslužne kompanije. Pored dizajniranja uspešnog sistema za upravljanje reklamacijama, nepohodno je razviti prijateljski orijentisane politike za upravljanje reklamacijama (prijatno osoblje na prvoj liniji usluživanja), razviti prijateljski orijentisane kulture upravljanja reklamacijama (dizajn organizacije i kultura organizacije) i kreiranje prijateljski orijentisane sredine u kojoj rade zaposleni, kako bi i oni mogli da upućuju interne reklamacije, čije rešavanje predstavlja preduslov za uspeh u upravljanju reklamacijama korisnika. Na sve više konkurentnim tržištima, privrženost i lojalnost korisnika predstavlja sredstva pomoću kojih će kompanija preživeti i prosperirati.

2.5.3 Pojmovi vezani za kontrolisanje

Šta je kontrolisanje?

Proces kontrolisanja obuhvata poređenje ostvarenih rezultata-učinaka sa normiranim, definisanja i razlika između njih, kao i preduzimanja korektivnih akcija kako bi se te devijacije otkolnile u narednom vremenskom periodu.

Sam proces kontrolisanja odvija se u 4 osnovne faze:

- Uspostavljanje standarda-normativa
- merenja rezultata, odnosno učinaka,
- utvrđivanje odstupanja upoređivanjem ostvarenih sa normiranim rezultatima,
- sprovođenje korektivne akcije.⁷

⁷ Dr. Aleksandar Dogandžić, mr. Sonja Dogandžić, "Menadžment", (2004) Viša poslovna škola Blace, str. 218.

Ovako izražen proces kontrolisanja se sreće u svim situacijama kada se kontrola sprovodi bez obzira na vreme i mesto, kao i svrhu njenog sprovođenja.

Kontrolisanje možemo sresti kao:

Kontrolisanje proizvodnje,
Kontrolisanje zaliha gotovih proizvoda,
Kontrolisanje sirovina i repromaterijala,
kontrolisanje funkcionisanja pojedinih organizacionih delova, (troškovnih, profitnih, i investicionih centara),
kontrolisanje funkcionisanja celavog preduzeća kao celine, i slično

Značaj kontrolisanja i kontrola

Prva i osnovna faza menadžmenta jeste planiranje. Pod uticajem velikog broja ograničavajućih faktora koji mogu biti interni i eksterni dolazi do odstupanja stvarnog od planiranog stanja. Ovakva odstupanja su u okviru organizacionih sistema redovna pojava koju treba podvrgnuti redovnom kontrolisanju kojim bi se devijacije prvo utvrdile pa zatim preduzele adekvatne korektivne akcije sa ciljem da se one otklone ili svedu na minimum. Kada kontrole kao posebne faze Menadžment-procesa ne bi bilo, devijacije bi se pojavila iz dana u dan vodile preduzeće kao organizacioni sistem u sve veći stepen entropije što bi na kraju dovelo do likvidacije i nestanka takvog sistema. Promene u okruženju su svakako najvažniji faktor koji utiču na razne pojave devijacija u poslovanju preduzeća. Te promene se odnose na:

- Promene u ekonomskoj politici;
- Poreskoj politici;
- Cenama osnovnih resursa i sl.

Kao jedan od devijacija često se navodi i nesuglasice interesa preduzeća sa interesima pojedinaca u njemu. Pod uticajem navedenih faktora potrebno je izdvojiti i definisati devijantnu pojavu, naći uzrok i naravno odrediti korektivnu akciju kojom bi nastala devijacija mogla da se otkloni. Na osnovu ovoga stiče se slika da kontrola kao jedna od veoma dinamičnih funkcija menadžmenta nikako se ne može posmatrati izolovano već isključivo u sprezi sa ostalim funkcijama menadžmenta.

A šta je provera?

Pojam provera potiče iz oblasti finansijskog menadžmenta i prvobitno se odnosila na finansijske inspektore i kontrolore, sadašnje revizore. Sistem finansijske, odnosno revizorske provere standardom ISO 9001 preuzet je i u domen ostalih aspekata poslovanja organizacija. Kao što se može naslutiti revizorski posao se svodi na kontrolu finansijskih dokumenata, odnosno traženja „objektivnih dokaza“. Upravo zbog razdvojenosti ovog sistema provera (revizijskih), interne provere kvaliteta na osnovu standarda SRPS ISO 9001 se odnose na sistem menadžmenta kvalitetom i pokrivaju ovu oblast u organizacijama.

Standard SRPS ISO 9000 definiše ovaj termin na sledeći način:

Provera - Sistematičan, nezavisan i dokumentovan proces za dobijanje dokaza provere i njegovo objektivno vrednovanje, da bi se utvrdio stepen do kojeg su ispunjeni kriterijumi provere.

Ono što je bitno izdvojiti je, da se provere odnose na sve aspekte u organizaciji počev od samog procesa, rezultata tog procesa, odnosno proizvoda ili usluge i ne ograničava se samo na domen sistema upravljanja kvalitetom. Da proces provere nije lak i jednostavan posao i da su potrebna određena znanja i veštine za sprovođenje procesa provere, može se zaključiti i iz definicije date u standardu ISO 9000.

Proveravači, kao što će kasnije i biti detaljnije opisano, osim što moraju da poznaju i primenjuju osnovne principe i tehnike provere, kao i „materiju“ koju proveravaju, odnosno način rada proveravane organizacije odnosno njenog dela. Takođe, proverivači moraju da imaju i određene individualne karakteristike, kao što su diplomatičnost, otvorenost duha, upornost i dr.

Interne provere ponekad se nazivaju "provere preko prve strane" i obavlja ih sama organizacija ili se obavljaju u njeno ime, u svrhu preispitivanja od strane rukovodstva i zaostale interne potrebe i za organizaciju one mogu predstavljati osnov za deklarisanje o usaglašenosti.

Eksterne provere obuhvataju ono što se obično naziva "provere preko druge strane" ili "provere preko treće strane". Provere preko druge strane obavljaju zainteresovane strane u odnosu na organizaciju, kao što su korisnici ili druge osobe u njihovo ime. Provere preko treće strane obavljaju eksterne nezavisne organizacije.

U ovom delu dati su samo najvažniji termini i definicije.

program provere

Skup jedne ili više provera koje treba obaviti u planiranom periodu, a koje su usmerene ka specifičnom cilju.

Program provere obuhvata sve aktivnosti neophodne za planiranje, organizovanje i sprovođenje provera.

kriterijumi provere

Skup koji čine politika, procedure ili zahtevi

dokaz provere

Zapisi izjave o činjenicama ili druge informacije koje su relevantne za kriterijume provere i koje se mogu verifikovati.

nalazi provere

Rezultati vrednovanja prikupljenih dokaza provere prema kriterijumima provere. Nalazi provere mogu ukazati bilo na usaglašenost bilo na neusaglašenost sa kriterijumima provere, ili na mogućnost za poboljšavanje.

zaključak provere

Ishod provere tima proveravača posle razmatranja ciljeva provere i svih nalaza provere

naručilac provere

Organizacija ili osoba koje traže proveru

Naručilac provere može biti proveravana organizacija ili bilo koja druga organizacija koja ima propisana ili ugovorena prava da zahteva proveru.

proveravana organizacija

Organizacija koja se proverava.

proveravač

Osoba sa pokazanim ličnim osobinama i kompetentnošću da obavlja proveru
Odgovarajuće lične osobine proveravača opisane su u ISO 19011.

tim proveravača

Jedan ili više proveravača koji obavljaju proveru, po potrebi potpomognuti tehničkim ekspertima.

Jedan proveravač u timu proveravača po pravilu se imenuje za vođu tima proveravača.

U timu proveravača mogu biti i proveravači koji se obučavaju.

tehnički ekspert

Osoba koja pruža specifično znanje ili ekspertizu timu proveravača

Specifično znanje ili ekspertiza odnose se na organizaciju, proces ili aktivnost koji se proveravaju, ili na jezik ili kulturu.

Tehnički ekspert nema ulogu proveravača u timu proveravača.

Usaglašenost

Ispunjenost zahteva

preventivna mera

Mera za otklanjanje uzroka moguće neusaglašenosti ili druge neželjene moguće situacije.

Preventivna mera se preduzima da se spreči dešavanje, a korektivna mera se preduzima da se spreči ponavljanje dešavanja.

Korektivna mera

Mera za otklanjanje uzroka otkrivene Neusaglašenosti ili druge neželjene situacije.

Korektivna mera se preduzima da bi se sprečilo ponavljanje dešavanja, dok se preventivna mera preduzima da bi se sprečilo dešavanje.

Zapis

Dokument kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima. Zapisi se mogu upotrebiti za dokumentovanje sledljivost i da se daju dokazi o verifikaciji merama i korektivnim merama

Objektivan dokaz

Podaci koji potvrđuju postojanje ili istinitost nečega. Objektivan dokaz može se dobiti posmatranjem, merenjem, ispitivanjem ili na drugi način.

Preispitivanje

Aktivnost koja se preduzima da bi se utvrdila pogodnost, adekvatnost i efektivnost predmetne materije za postizanje postavljenih ciljeva.

2.6. METODE ISTRAŽIVANJA

Postoji više teorija, metodskih pristupa i metoda koji se danas primenjuju u kompanijama u praksi radi dobijanja informacija o stepenu zadovoljstva klijenata , kao jednom od najvažnijih podataka za unapredjenja poslovnih sistema.

(ACSI) je naučni standard zadovoljstva kupaca. Akademski istraživanja su pokazala da je nacionalni ACSI skor jak prediktor bruto domaćeg proizvoda (BDP), pa čak i jači prediktor lične potrošnje (JKP) rast. ACSI rezultata je pokazala da može da se predvidi lojalnost klijenta, reč-od-usta preporuka, kao i da se kupi ponašanje.

ACSI meri zadovoljstvo kupaca godišnje za više od 200 firmi u 43 industrijske grane i 10 privrednih sektora. Pored tromesečnih izveštaja, ACSI metodologija može da se primeni i na privatne firme, javni sektor i državne organe u cilju poboljšanja lojalnost i kupovine namere. ACSI rezultati su takođe izračunati od strane nezavisnih istraživača, na primer, u sektoru mobilne telefonije, obrazovanja, elektronske pošte, i sl.

Kano model je teorija razvoja proizvoda i zadovoljstva kupaca razvijen tokom 1980-ih od strane profesora Noriaki Kano da klasifikuje preferencije potrošača u pet

kategorija: atraktivna, jednodimenzionalni, Must-be, ravnodušno, Reverse. Kano model nudi izvestan uvid u attribute proizvoda koje se smatra da su važni za kupce.

SERVQUAL ili ocenjivač je servis-kvalitet okvir koji je ugrađen u klijent-istraživanja zadovoljstva (npr., revidirani norveški Customer Satisfaction Barometer) da ukaže na jaz između očekivanja kupaca i iskustva.

JD Pover and Associates pruža još jednu meru zadovoljstva kupaca, poznat po svojim top-bok pristupima u automobilske industriji. JD Pover and Associates "

Druge istraživačke i konsultantske firme imaju metodologije za merenje zadovoljstva kupaca, kao i rešenja. Ovo uključuje AT Kearney -a Customer Satisfaction za reviziju procesa, dat je u fazama izuzetnosti i okviru kojih pomaže da se definiše status kompanije protiv osam kritički identifikovanih dimenzija.

Za B2Bcustomer ankete o zadovoljstvu, recimo, gde postoji mala baza klijenata, visoka stopa odgovora na anketu je poželjno. Američki Indeks zadovoljstva (2012) je utvrdio da stope odgovora za papirna istraživanja je oko 10%, a stope odgovora za e-istraživanja (internet, VAP i e-mail) su u proseku između 5% i 15%. Jedna alternativa je razvijen u 1989 InfoKuest (InfoKuest kutija) koji ima prosečnu stopu odgovora od 70% + (2012) na osnovu 60 pitanja i izjava.

U zemljama članicama Evropske unije postoji mnogo metoda za merenje uticaja i zadovoljstvo E-vladinih usluga..

Uobičajene mere zadovoljstvo kupaca uključuju iskaze koristeći Likertove tehnike ili skale. Kupac je tražio da proceni svaku izjavu i u roku od njihove percepcije i očekivanja obavljanja organizacija koji se meri. Njihovo zadovoljstvo se obično meri na pet tačaka skali⁸.

Very dissatisfied	Somewhat dissatisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Somewhat satisfied	Very satisfied
1	2	3	4	5

Sl.1 – Mere zadovoljstva korisnika

Bez obzira na skalu koristi, cilj je da se meri doživljaj zadovoljstva kupaca sa svojim ličnim iskustvom. To je od suštinskog značaja za firme da efikasno upravljaju zadovoljstvom kupaca. Da bi mogli to uraditi, moraju primeniti metode za što preciznije merenje zadovoljstva.

Metode koje se uobičajeno koriste su: rasprostiranje funkcije kvaliteta (*quality function deployment*), dijagram tokova aktivnosti, Pareto dijagrami, dijagrami uzročno

8

http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&langpair=en%7Csr&rurl=translate.google.rs&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction&usg=ALkJrhiUN8PKXU8b4WiT8e_QDYBOqxZhDg#cite_note-Marketing_Metrics-1

- posledičnih odnosa, kontrolni listovi. Cilj je preneti eksterne potrebe i očekivanja korisnika u interne procese i tokove u organizaciji.

Metodologija mora da bude bazirana na ciljevima kompanije i da troškovi ne prevazilaze očekivane rezultate, da definiše raspoložive resurse i ostvari koristiti koje daju razumljive rezultate za menadžment.

U sve tri opcije, bitno je definisati tip upitnika.

Druga opcija je korišćenje prilagođenog upitnika koji treba da odrazi očekivanja korisnika od konkretne kompanije ili organizacije. Sledeći korak je donošenje odluke da li istraživanje raditi samostalno ili ga treba poveriti specijalizovanoj agenciji. Ukoliko kompanija poseduje resurse koji imaju dovoljno znanja da sprovedu i analiziraju istraživanje, verovatno će se odlučiti za samostalno sprovođenje.

Pri analizi rezultata merenja, može se primeniti nekoliko pristupa:

- Poređenje rezultata u okviru samog istraživanja

koristi se prvenstveno da bi se razumelo kako unaprediti isporuku usluge. Kada se radi o strategiji vraćanja usluge ona se ne događa automatiski. Ukoliko se želi obezbediti da uspešna operacija vraćanja bude na mestu, organizacija treba da razmotri implementaciju ove strategije. Glavni elementi ove strategije su sledeći:

- Upravljanje i osposobljavanje zaposlenih da rešavaju probleme korisnika kroz relevantne obuke
- Davanje većih ovlašćenja
- Priznati uspešne priče

U istraživanju „Zadovoljstvo korisnika usluga u NSZ „ (februar, 2012.g) koristile su se :

INDIREKTNE METODE – obuhvataju nadgledanje i praćenje pružanja usluga

DIREKTNE METODE – korišćenje anketnih upitnika o zadovoljstvu korisnika u direktnom kontaktu sa korisnikom kad su u pitanju evidentirana nezaposlena lica i sprovede se telefonska anketa slučajno izabranih poslodavaca koji koriste ili su istraživanje stavova predstavnika preduzeća koja sarađuju sa NSZ sprovedeno u okviru telefonske CATI ankete

Veličina uzorka je 1003, a veličina populacije 36595

Kao uzorački okvir, korišćena je baza preduzeća NSZ

Preduzeća su birana slučajnim putem, prema unapred određenim kvotama definisanim veličinom, delatnošću preduzeća, regionom u kojem se nalazi i tipom usluge koju je NSZ pružila tom preduzeću

Istraživanje stavova nezaposlenih lica koja se nalaze na evidenciji NSZ sprovedeno je u filijalama NSZ, metodom licem-u-lice.

Veličina uzorka je 6244, a veličina populacije 745187

Ispitanici su birani na licu mesta, bez unapred definisanih pravila izbora, a kako bi se zadovoljile unapred definisane kvote određene strukturom nezaposlenih lica po filijali (pol, godine, obrazovanje)

100% kontrola logičke konzistencije i 100% fizička kontrola upitnika (za F2F istraživanje)

Kontrola kvaliteta upitnika prikupljenih F2F metodom izvršena na 10% upitnika

Prikupljanje podataka obavešteno u periodu od 30.01. do 20.02. 2012. godine korisitli usluge NSZ

Metod ispitivanja primenom anketnog upitnika

Metod intervjua

Kroz otvoren razgovor sa klijentom recimo u trenutku podnošenja reklamacije i zaposlenim o ličnim iskustvima i zapažanjima o kvalitetu usluge koju NSZ pruža prikupljene su informacije i mišljenja o značaju i doprinosu uspostavljenog procesa rešavanja reklamacija razvoju sistema upravljanja kvalitetom u NSZ.

Kvantitativna i kvalitativna analiza dokumenata (zapisa) o sprovedenim internim proverama

Izvršen je detaljan uvid u sve zapise iz svih do sada realizovanih internih provera radi kvalitativne i kvantitativne analize pokazatelja i donošenja zaključaka vezanih za hipotetički okvir.

Komparativna analiza

Izvršena je komparacija podataka kategorizovanih reklamacija prema tipu reklamacije shodno definisanim kriterijumima za kategorizaciju iz čega će proizaći zaključci koji dokazuju ili opovrgavaju postavljen hipotetički okvir.

Tokom uvođenja sistema upravljanja kvalitetom shodno SRPS ISO 9001 : 2008 u Nacionalnu službu za zapošljavanje kao jedan od najvažnijih procesa prepoznat je proces rešavanja reklamacija, žalbi, primedbi i sl. korisnika usluga na usluge koje ova javna ustanova pruža.

III OPIS SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM I PROCESNOG MODELA

3.1 Procesni model

NSZ je projektovala, uspostavila i dokumentovala sistem upravljanja kvalitetom, koji se odnosi na sve aktivnosti u poslovnom sistemu i njegovim delovima i koji je usklađen sa standardom SRPS ISO 9001:2008.

U poslovnom sistemu identifikovani su svi neophodni procesi koji su u funkciji realizacije osnovne delatnosti poslovnog sistema, kao i procesi podrške ovim procesima.

Jedinstvena Lista karakterističnih procesa u filijalama NSZ data je u Prilogu Poslovnika o kvalitetu NSZ.

Ovako identifikovani procesi osnova su za njihovu kategorizaciju. U poslovnom sistemu izdvajaju se tri osnovne kategorije procesa koje su promenjive u kraćem ili dužem vremenskom intervalu i to:

- prioritetni procesi
- ključni procesi
- kritični procesi

Prioritetni procesi, identifikovani prema zahtevima standarda SRPS ISO 9001:2008, su procesi sistema upravljanja kvalitetom NSZ. Na njih se direktno ili indirektno odnose zahtevi standarda SRPS ISO 9001: 2008.

Ključni procesi su procesi višeg hijerarhijskog nivoa i od njih zavisi mogućnost ispunjenja zahteva klijenata. Oni se po pravilu identifikuju preko prioritenih procesa, kao njihovih delova.

Kritični procesi su oni koji pored kvaliteta proizvoda prave probleme i u pogledu troškova, rokova, odnosno vremena.

Svi ovi procesi specificiraju se u okviru zapisa. **Lista prioritetnih, ključnih i kritičnih procesa** koja se po potrebi ažurira i usklađuje sa razvojem Kataloga procesa, razvojnim i prioritetnim ciljevima poslovnog sistema NSZ.

U NSZ se upravlja ključnim procesima, kao procesima najvišeg hijerarhijskog nivoa na takav način da se u svakom trenutku ispunjavaju sledeći uslovi:

- odgovornost svih učesnika u procesu dovedena je do pojedinaca koji upravljaju ili učestvuju u njenoj realizaciji;
- omogućena je laka zamenjivost kadrova koji upravljaju ili učestvuju u realizaciji procesa;
- omogućena je sledljivost, lako ulaženje u trag, uzroku poremećaja u procesu preko dovoljnog broja zapisa u poslovnom sistemu.

Odgovornost svih rukovodilaca poslovnog sistema je da stalno proveravaju i unapređuju pokazatelje ispunjenosti prethodnih uslova unutar procesa za koje su odgovorni.

Procesi poslovnog sistema su logički dekomponovani, specificirani i definisani do nivoa koji obezbeđuje ispunjenje prethodnih uslova tokom njihove realizacije.

[illegible]

Interna dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom NSZ sadrži:

24

- Politiku kvaliteta,
- Poslovnik o kvalitetu,

Dokumentaciju koja podržava realizaciju pojedinih procesa tipa:

- Procedure
- Uputstva

Dokumentaciju koja je rezultat realizacije procesa, tipa:

- Zapisa formalizovanog tipa (oni koji se izrađuju na formularima i čiji je sadržaj strukturno predodređen) i
- Zapisa u slobodnoj formi.

Dokumentacija koja čini osnov za primenu zahteva SRPS ISO 9001:2008 i bilo kog drugog standarda po principu ugradnje i usavršavanja integralnog sistema menadžmenta:

- katalog procesa osnovne delatnosti i ostalih podsistema NSZ.

Eksterna dokumentacija koja sadrži informacije značajne za realizaciju procesa i ukupan rad poslovnog sistema u svom okruženju obuhvata:

- standarde
- važeće zakonske propise iz oblasti zapošljavanja
- stručnu literaturu (priručnici, katalozi i sl.).

Rukovodstvo NSZ koristi politiku kvaliteta kao sredstvo u vođenju organizacije ka poboljšavanju performansi i ukazuje na značaj politike kvaliteta i obaveznost primene od strane svih zaposlenih.

Politika kvaliteta NSZ je usklađena sa vizijom i misijom, strategijom u pogledu budućnosti organizacije.

Rukovodstvo mora da obezbedi da politika kvaliteta:

- odgovara svrsi organizacije i potrebama korisnika usluga;
- sadrži opredeljenost za stalno poboljšavanje efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom;
- pruža okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta;
- bude pisana jasno i razumljivo za sve zaposlene;
- bude preispitivana da bi stalno bila adekvatna.

Ciljevi kvaliteta NSZ se utvrđuju na osnovu definisane vizije, misije i ciljeva poslovnog sistema. Oni su merljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta. Za ostvarenje krajnjeg cilja totalnog upravljanja kvalitetom utvrđuju se sledeći ciljevi:

- stalno povećavanje zadovoljstava korisnika usluga;
- stalno smanjenje neusaglašenosti.

Za planiranje ciljeva kvaliteta i upoznavanje zaposlenih sa njima odgovoran je direktor NSZ. Planiranje ciljeva kvaliteta se obavlja na kraju tekuće godine za narednu godinu. Na bazi planiranih ciljeva na godišnjem nivou planiraju se operativni mesečni ciljevi.

Ciljevi kvaliteta se, tamo gde je moguće, iskazuju merljivim veličinama i oni su prvi deo planova poslovanja.

U okviru planova poslovanja planiraju se i resursi potrebni za ostvarenje ciljeva.

Kvantitativno planiranje ciljeva kvaliteta se definiše u Korporativnom planu NSZ.

IV PRIKAZ REFERENTNIH STANDARDA I OPIS PROCESA VEZANIH ZA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA

4.1 SRPS ISO 9001 : 2008¹⁰

Uvod

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je svetska federacija nacionalnih tela za standarde (clanica ISO-a). Rad na pripremanju međunarodnih standarda odvija se u ISO tehničkim komitetima. Svaka članica ISO-a, kada je zainteresovana za predmet rada nekog od osnovanih tehničkih komiteta, ima pravo da delegira svoje predstavnike u taj komitet. U ovom radu učestvuju međunarodne organizacije, vladine i nevladine, koje su povezane sa ISO-om. ISO blisko sarađuje sa Međunarodnom elektrotehničkom komisijom (IEC) u vezi sa svim pitanjima standardizacije u oblasti elektrotehnike.

ISO 9001 pripremio je Tehnički komitet ISO/TC 176, *Menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta*, Potkomitet SC 2, *Sistemi kvaliteta*.

Procesni pristup

¹⁰ Standard SRPS ISO 9001 : 2008 Sistem menadžmenta kvalitetom

Ovaj međunarodni standard podstiče usvajanje procesnog pristupa kada se razvija, primenjuje i poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, radi povećanja zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njegovih zahteva.

Da bi jedna organizacija efektivno funkcionisala, ona mora da utvrdi i da obavlja menadžment brojnim povezanim aktivnostima. Aktivnost ili grupa aktivnosti koje koriste resurse i imaju menadžment kojim omogućavaju transformaciju ulaznih elemenata u izlazne može se smatrati procesom.

Primena sistema procesa unutar organizacije, zajedno sa identifikacijom i međusobnim delovanjem tih procesa, kao i menadžment njima da bi se postigli željeni rezultati, mogu se shvatiti kao "procesni pristup".

Prednost procesnog pristupa je stalno upravljanje, koje se obezbeđuje pomoću veze između pojedinačnih procesa u sistemu procesa, kao i pomoću njihove kombinacije i međusobnog delovanja.

Kada se koristi u sklopu sistema menadžmenta kvalitetom, takav pristup naglašava važnost:

- a) razumevanja i ispunjavanja zahteva;
- b) potrebe razmatranja procesa u smislu dodatne vrednosti;
- c) dobijanja rezultata performansi i efektivnosti procesa i
- d) stalnog poboljšavanja procesa zasnovanog na objektivnom merenju.

Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima, prikazan na slici 2, pokazuje veze procesa izloženih u tackama 4 do 8. Ova ilustracija pokazuje da korisnici imaju značajnu ulogu u definisanju zahteva kao ulaznih elemenata. Praćenje zadovoljenja korisnika zahteva vrednovanje informacija u vezi sa zapažanjima korisnika koja se odnose na to da li organizacija ispunjava zahteve korisnika. Model prikazan na slici 1 obuhvata sve zahteve ovog međunarodnog standarda, ali ne prikazuje procese u detaljima.

Planirajte: Utvrdite ciljeve i uspostavite procese potrebne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima korisnika i politikom organizacije.

Uradite: Primenite procese.

Proverite: Pratite i merite procese i proizvod, poređeci ih sa politikom, ciljevima i zahtevima za proizvod i izveštavajte o rezultatima.

Delujte: Preduzmite akcije za stalno poboljšavanje performansi procesa.

4.2 SRPS ISO 19011 : 2011

U 2006. godini Komitet ISO-a za ocenjivanje usaglašenosti (CASCO) razvio je standard ISO/IEC 17021 koji postavlja zahteve za sertifikaciju sistema menadžmenta preko treće strane i koji se delom zasniva na uputstvima sadržanim u prvom izdanju ovog međunarodnog standarda.

Drugo izdanje standarda ISO/IEC 17021, objavljeno u 2011. godini, prošireno je kako bi se uputstva ponuđena u ovom međunarodnom standardu transformisala u zahteve

za sertifikacione provjere sistema menadžmenta. To u ovom kontekstu znači da ovo drugo izdanje ovog međunarodnog standarda daje uputstva za sve korisnike, uključujući male i srednje organizacije i koncentriše se na ono što se obično naziva "interna provjera" (prva strana) i "provjere koje kod svojih isporučilaca sprovode korisnici" (druga strana). Oni koji su uključeni u sertifikacione provjere sistema menadžmenta i prate zahteve standarda ISO/IEC 17021 mogu takođe da nađu korisno uputstvo u ovom međunarodnom standardu.

Ovaj međunarodni standard ne postavlja zahteve, ali daje uputstva za menadžment programom provjere, planiranje i sprovođenje provjere sistema menadžmenta, kao i za kompetentnost i vrednovanje proveravača i tima proveravača.

Organizacije mogu da vrše više formalnih sistema menadžmenta. Da bi se pojednostavila čitljivost ovog međunarodnog standarda prednost je data upotrebi termina "sistem menadžmenta" u jednini, ali čitalac može da prilagodi primenu ovog uputstva konkretnoj sopstvenoj situaciji. Ovo se, takođe, primenjuje na korišćenje reči "osoba" i "osobe", "proveravač" i "proveravači".

Ovaj međunarodni standard je predviđen je da ga primenjuju potencijalni korisnici širokog spektra, uključujući proveravače, organizacije koje primenjuju sistem menadžmenta i organizacije koje treba da sprovedu provjere sistema menadžmenta zbog ugovora ili propisa. Međutim, korisnici ovog međunarodnog standarda mogu da primene ovo uputstvo prilikom razvijanja sopstvenih zahteva koji se odnose na proveravanje.

Uputstvo u ovom međunarodnom standardu može se takođe koristiti za svrhe samodeklarisanja i može biti korisno organizacijama uključenim u obuku ili sertifikaciju osoblja.

Nastojalo se da uputstvo u ovom međunarodnom standardu bude fleksibilno. Kao što je na više mesta u tekstu ukazano, korišćenje ovog uputstva može se razlikovati u zavisnosti od veličine i nivoa zrelosti sistema menadžmenta organizacije i od prirode i složenosti proveravane organizacije, kao i od ciljeva i predmeta i područja provjere koja treba da bude sprovedena.

U ovom međunarodnom standardu uvodi se pojam rizika proveravanja sistema menadžmenta. Usvojeni pristup odnosi se kako na rizik da proces provjere ne postigne svoje ciljeve, tako i na mogućnost provjere da se meša sa aktivnostima i procesima proveravane organizacije. Njime se ne daje specifično uputstvo za proces menadžmenta rizikom organizacije, ali priznaje da organizacije mogu fokusirati napore provjere na pitanja značajna za sistem menadžmenta.

Ovim međunarodnim standardom prihvaćen je pristup da se istovremena provjera dva ili više sistema menadžmenta naziva "kombinovana provjera". Kada se ti sistemi integrišu u jedan sistem, principi i procesi proveravanja su isti kao prilikom kombinovane provjere.

Tačka 3. postavlja ključne termine i definicije koji se koriste u ovom međunarodnom standardu. Preduzeti su svi naponi da se obezbedi da te definicije nisu u suprotnosti sa definicijama korišćenim u drugim standardima.

Tačka 4. opisuje principe na kojima se proveravanje zasniva. Ovi principi pomažu korisniku da shvati suštinu prirode proveravanja i oni su značajni za razumevanje uputstva datog u tačkama od 5 do 7.

Tačka 5. daje uputstvo za uspostavljanje i upravljanje programom provere, uspostavljanje ciljeva programa provere i za koordinaciju aktivnosti proveravanja.

Tačka 6. daje uputstvo za planiranje i sprovođenje provere sistema menadžmenta.

Tačka 7. daje uputstvo koje se odnosi na kompetentnost i vrednovanje proveravača i timova proveravača.

Prilog A ilustruje primenu uputstva iz tačke 7 u različitim oblastima.

Prilog B daje dodatno uputstvo proveravačima za planiranje i sprovođenje provera.

4.3 SRPS ISO 10002 : 2007¹¹

ISO 10002 pripremio je Tehnički komitet ISO/TC 176, *Menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta*,
Potkomitet SC 3, *Tehnologije podrške*.

Ovaj međunarodni standard pruža uputstvo za projektovanje i primenu efektivnog i efikasnog procesa za postupanje sa prigovorima za sve vrste komercijalnih ili nekomercijalnih aktivnosti, uključujući i one koje se odnose na elektronsku trgovinu. Namenjen je da koristi organizaciji i njenim korisnicima, podnosiocima prigovora i drugim zainteresovanim stranama.

Informacije dobijene kroz proces za postupanje sa prigovorima mogu dovesti do poboljšanja proizvoda i procesa i, tamo gde se sa prigovorima ispravno postupa, mogu popraviti ugled organizacije bez obzira na veličinu, lokaciju i sektor. Na globalnom tržištu, vrednost međunarodnog standarda postaje sve očiglednija pošto on obezbeđuje poverenje u doslednu obradu prigovora.

Informacije dobijene kroz proces za postupanje sa prigovorima mogu dovesti do poboljšanja proizvoda i procesa i, tamo gde se sa prigovorima ispravno postupa, mogu popraviti ugled organizacije bez obzira na veličinu, lokaciju i sektor. Na globalnom tržištu, vrednost međunarodnog standarda postaje sve očiglednija pošto on obezbeđuje poverenje u doslednu obradu prigovora.

Postupanje sa prigovorima kroz proces opisan u ovom međunarodnom standardu može povećati zadovoljstvo kupca. Podsticanje dobijanja povratne informacije od korisnika, uključujući i prigovore kada korisnici nisu zadovoljni, može pružiti priliku da se održe ili povećaju lojalnost i odobravanje korisnika i da se poboljšaju domaća i međunarodna konkurencija.

Procesni pristup u ovom u ovom međunarodnom standardu može:

¹¹ Standard SRPS ISO 10002:2007 Menadžment kvalitetom – Zadovoljenje korisnika – Postupanje sa prgovorima i žalbama

- obezbediti podnosiocu prigovora pristup otvorenom procesu i procesu koji pruža odgovor u postupanju sa prigovorima;
- povećati sposobnost organizacije da prigovore rešava na dosledan, sistematičan način i na način koji pruža odgovor, radi zadovoljenja podnosioca prigovora i organizacije;
- povećati sposobnost organizacije da identifikuje trendove i eliminiše uzroke prigovora i poboljša poslovanje organizacije;
- pomoći organizaciji da za rešavanje prigovora kreira pristup usmeren na korisnika i da podstiče osoblje da poboljšava svoju stručnost u radu sa korisnicima,
- i obezbediti osnovu za stalno preispitivanje i analiziranje procesa postupanja sa prigovorima, rešavanja prigovora i postignutih poboljšanja procesa.

4.4 Opis procesa rešavanja reklamacija

Tokom uvođenja sistema upravljanja kvalitetom shodno SRPS ISO 9001:2008 u Nacionalnu službu za zapošljavanje kao jedan od najvažnijih procesa prepoznat je proces rešavanja reklamacija, žalbi, primedbi i sl. korisnika usluga na usluge koje ova javna ustanova pruža.

U dokumenta sistema upravljanja kvalitetom u NSZ uvršten je i dokument drugog nivoa, procedura : „REŠAVANJE REKLAMACIJA KORISNIKA USLUGA NSZ“.

Izradi ovog dokumenta prethodila je analiza postupaka i načina rešavanja žalbi i pritužbi korisnika usluga NSZ, iz koje je imperativno proistekla obaveza jasnog definisanja procesa rešavanja reklamacija u okviru postavljenog procesnog modela NSZ.

Standardom za rešavanje reklamacija korisnika usluga SRPS ISO 10002:2007 projektovani su zahtevi za primenu procesa za postupanje sa reklamacijama, prigovorima i žalabama korisnika usluga.

Postupanje sa prigovorima i žalabama koji se odnose na proizvode u organizaciji, uključujući planiranje, projektovanje, rad, održavanje i podoljšavanje, umnogome doprinose samom reinženjeringu najbitnijih procesa rada, pod uslovom da se to postupanje reguliše shodno zahtevima pripadajućih ISO standarda.

Imajući u vidu da NSZ pruža veliki broj usluga iz oblasti zapošljavanja i ostvarivanja prava iz oblasti socijalnog osiguranja nezaposlenim licima i poslodavcima kao i drugim zainteresovanim stranama, veliki izazov je bio definisati proces rešavanja reklamacija za takve vrste usluga javne ustanove kao što je NSZ.

Nakon nekoliko godina primene procedure koja reguliše rešavanje reklamacija usluga NSZ došlo se do značajnih saznanja koja su direktno stavljena u funkciju unapredjenja postojećeg sistema upravljanja kvalitetom u NSZ.

U ovom radu prezentovaće se neki od rezultata istraživanja i analiza do sada rešenih reklamacija u NSZ i dati doprinos u pravcu dokazivanja da rešavanje reklamacija korisnika usluga direktno utiče na stalno povećanje stepena zadovoljstva i unapredjenje postojećeg sistema upravljanja kvalitetom u NSZ.

Prema postojećoj proceduri koja reguliše rešavanje reklamacija sve reklamacije korisnika usluga NSZ se evidentiraju kroz pisarnicu NSZ gde im se dodeljuju pisarnički brojevi a kao rešeni predmeti se čuvaju u omotima spisa u organizacionoj jedinici - Odeljenje za sistem upravljanja kvalitetom u Dirkciji NSZ.

Uvidom u zapise vezane za svaku pojedinačnu reklamaciju, kao i u podatke iz zapisa vezanih za redovno preispitivanje sistema od strane najvišeg rukovodstva i periodične analize vezane za reklamacije pokušaće se kroz primenu analize dokumenata da se dokaže direktna veza i uticaj uspostavljanja, dokumentovanja i primene procedure Rešavanje reklamacija na kontinuirano unapređenje sistema upravljanja kvalitetom u NSZ.

Strategija ovog istraživačkog rada jeste pokušaj da se dokaže kako se kroz upravljanje reklamacijama podiže svest i kultura kontinualnog poboljšanja a time i stalni rast stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Organizacije razumeju da efikasno sakupljanje povratnih informacija od korisnika usluga i upravljanje reklamacijama može da obezbedi dragocene prilike za učenje za skoro svaki deo organizacije.

Upravljanje reklamacijama / žalbama zasnovano je na zahtevima standarda ISO 10002:2007 za sisteme menadžmenta reklamacijama i obavezno je za organizacije, posebno za one koje žele da osiguraju održivi razvoj.

Ovaj međunarodni standard obuhvata slede aspekte postupanja sa prigovorima:

povećanje zadovoljstva korisnika stvaranjem okruženja usmerenog na korisnika koje je otvoreno za povratnu informaciju (uključujući i prigovore), rešavanje svih primljenih reklamacija i povećanje sposobnosti organizacije da poboljša svoj proizvod i korisnički servis;

- uključivanje i angažovanje najvišeg rukovodstva pomoću adekvatnog sticanja i pregrupisanja resursa, uključujući i obuku osoblja;
- prepoznavanje potreba i očekivanja podnosilaca prigovora i bavljenje njima;
- pružanje podnosiocima prigovora otvorenog, efektivnog i za upotrebu lakog procesa za prigovore;
- analiziranje i vrednovanje prigovora da bi se poboljšao kvalitet proizvoda i korisničkog servisa;
- proveravanje procesa postupanja sa prigovorima;
- merenje efektivnosti i efikasnosti procesa postupanja sa prigovorima.

Jedan od veoma uticajnih faktora koji je vezan sa zadovoljstvom korisnika i percepciju kvaliteta, odnosi se na način upravljanja reklamacijom korisnika. Mnogi korisnici donose sud o kompaniji na osnovu toga kako ona odgovara na reklamacije i na zahteve korisnika usuga. Reklamacije korisnika predstavljaju korisne izvore informacija koji pomažu organizaciji da identifikuje izvore nezadovoljstva. Upravljanje reklamacijama treba biti rasprostranjeno kroz celu organizaciju a naročito prisutno u svesti ljudi na vrhu kompanije, imajući u vidu, da ponekad korisnici imaju želju da saopšte svoj problem čelnim ljudima kompanije. Ona omogućava kompaniji da razume kako njeni korisnici reklamiraju i značajnije pružanja stimulanse za akcije da se obezbedi servisiranje usluge na najpozitivniji način.

U okviru organizacije, zadovoljstvo klijenata može imati snažne efekte. Vazno je da se fokusiraju zaposleni na važnost ispunjavanja očekivanja kupaca..

"Zadovoljstvo kupaca se meri na individualnom nivou, ali se skoro uvek prijavljuje na ukupnom nivou.

Zadovoljstvo klijenata je nejasan i apstraktan pojam i stvarna manifestacija stanja zadovoljstva će se razlikovati od osobe do osobe i proizvoda / usluga za proizvod / uslugu. Stanje zadovoljstva zavisi od broja i psihičkih i fizičkih varijabli koje su u korelaciji sa zadovoljstvom ponašanja, kao što su povratak i sl. Nivo zadovoljstva takođe može da varira u zavisnosti od ostalih opcija, klijent može da koristi slične usluge i da ih upoređuje sa uslugama drugih organizacija.

4.5 Opis principa proveravanja

Radi implementacije Sistema menadžmenta kvalitetom, koji je zaživeo u NSZ, principi koji se koriste u standardu 19011:2011, treba da pomognu i razlože sistem proveravanja na što jednostavniji proces, radi veće efektivnosti i pouzdanosti u podršci politike rukovodstva i upravljanju, radi bitnih rezultata i informacija koje mogu da budu od velikog značaja za poboljšanje performansi organizacije.

Pridržavanje ovih principa je osnovni uslov da zaključci provere budu relevantni i dovoljni i da omoguće proveravačima da rade dosledno svoj posao, pri čemu neće zavisiti jedan od drugog, i da tako dolaze do sličnih zaključaka u sličnim okolnostima.

4.6 Opis procesa merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga u NSZ

Predmet dokumenta

Ovo uputstvo utvrđuje aktivnosti, nosioce aktivnosti i odgovornosti za praćenje, merenje, i analizu zadovoljstva korisnika usluga NSZ, kroz efektivno prikupljanje, obradu i čuvanje informacija o zapažanju korisnika po pitanju ispunjenja njihovih zahteva i predlaganje mera radi konstantnog povećanja zadovoljstva korisnika usluga.

Područje primene

Uputstvo se obavezno primenjuje u svim OJ NSZ.

Odgovornost za primenu i veza sa drugim dokumentima

Odgovornost za primenu

Za primenu ovog uputstva odgovoran je direktor Sektora za kvalitet i razvoj, načelnik Odeljenja SUK, zaposleni u Odeljenju SUK, direktori filijala NSZ, šefovi odseka, rukovodioci službi/ispostava, svi zaposleni koji komuniciraju sa korisnicima usluga NSZ i eksterna kuća angažovana za obavljanje ove vrste poslova od strane NSZ.

Veza sa drugim dokumentima

Za primenu ovog Uputstva koriste se sledeći dokumenti:

- SRPS ISO 9001:2008;
- Odgovorajući i važeći zakonski propisi, opšta i druga akta NSZ;
- Dokumentacija SUK NSZ;

Skraćenice, termini i definicije

Za potrebe ovog dokumenta definisani su sledeći termini i skraćenice:

NSZ - Nacionalna služba za zapošljavanje

OJ - Organizaciona jedinica

SUK - Sistem upravljanja kvalitetom

Sektor – Sektor za kvalitet i razvoj

Mesto korišćenja anketnog lista:

- informativni pult u filijali;
- kancelarija savetnika za zapošljavanje;
- pozivni centar;
- e-obrazac (dostupan na veb sajtu NSZ);
- sajmovi zapošljavanja (u organizaciji NSZ).

Metodologija sprovođenja ispitivanja merenja stepena zadovoljstva

korisnika usluga – definiše način istraživanja, tehnike istraživanja, uzorak, kvote koje definišu broj anketnih listova po organizacionim jedinicama, način i rokove prikupljanja anketnih listova, potrebne elemente.

Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ od strane eksterne kuće itd.

Eksterna kuća – agencija, institut ili bilo koje relevantno autsors preduzeće za obavljanje poslova merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Tajni poziv - telefonski poziv odgovarajućem zaposlenom licu u NSZ, (savetnik za zapošljavanje, saradnik u pozivnom centru i sl.) sa definisanim pitanjima na osnovu kojih se može objektivno izmeriti kvalitet pružene usluge. Ovu vrstu telefonskih poziva obavljaju zaposleni u NSZ na osnovu posebnog ovlašćenja, uz definisan set pitanja.

Procedura - dokumenat SUK kojim se utvrđuje postupak ili tehnologija, odnosno

definiše način obavljanja procesa.

Uputstvo - dokumenat SUK koji propisuje dosledno obavljanje aktivnosti ili grupe aktivnosti, odnosno način obavljanja pojedinačnih i/ili zajedničkih poslova u okviru određenog procesa.

Utvrđivanje zadovoljstva korisnika usluga

Prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ

Informacije o zapažanju korisnika usluga NSZ prikupljaju se:

1. putem anketnog lista, koji je na raspolaganju svakom korisniku;
2. putem direktne komunikacije sa korisnikom usluga NSZ (Pozivni centar, sajmovi zapošljavanja);
3. putem pisanih reklamacija korisnika usluga NSZ;
4. putem Knjige utisaka.

Prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ putem anketnog lista

Metodologiju sprovođenja ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga i predlog anketnog lista (Prilog br. 1. sa oznakom 0082-UP-012-QM-03- PR-01) sačinjavaju načelnik Odeljenja SUK i savetnici za obezbeđenje i proveru kvaliteta, u saradnji sa odgovarajućom OJ (sektori, filijale, odeljenja) koji definišu uslugu NSZ i direktno komuniciraju sa korisnikom.

Definisano metodologiju za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga i predlog anketnog lista, načelnik Odeljenja SUK verifikuje i prosleđuje direktoru Sektora na konačno usvajanje.

Nakon usvajanja od strane direktora Sektora, načelnik Odeljenja SUK dostavljaju usvojenu metodologiju za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga i anketni list eksternoj kući za obavljanje ove vrste poslova, sa kojom NSZ ima potpisan poslovni ugovor.

Anketni list pružaoci usluge prosleđuju korisnicima usluga NSZ, i isti prikuplja ubacivanjem popunjenog anketnog lista u kutiju namenjenu za anketne listove, osim ako definisana Metodologija za sprovođenja ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga ne predviđa neki drugi način prikupljanja.

Anketni list u obliku e-obrasca, se prikuplja i obrađuje shodno definisanoj Metodologiji za sprovođenja ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga, ukoliko za to postoji potreba utvrđena od strane Odeljenja SUK.

Prikupljeni anketni listovi o zapažanjima korisnika usluga NSZ se prosleđuju Odeljenju SUK na način i u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Odgovornost: direktor Sektora za verifikaciju Metodologije za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga i Anketnog lista; načelnik Odeljenja SUK za izradu Metodologije za sprovođenja ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga i sačinjavanje predloga Anketnog lista; savetnici za

obezbeđenje i proveru kvaliteta za prijem svih prikupljenih Anketnih listova; direktori filijala NSZ, šefovi odseka i rukovodioci službi za prikupljanje Anketnih listova; svi zaposleni koji komuniciraju sa korisnicima usluga NSZ za prosleđivanje anketnog lista.

Obrada i analiza prikupljenih zapažanja korisnika usluga NSZ putem anketnog lista od strane eksterne kuće

Primljene, popunjene anketne listove, načelnik Odeljenja SUK prosleđuju eksternoj kući na obradu, analizu i izradu Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ, na način i u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Načelnik Odeljenja SUK sa savetnicima za obezbeđenje i proveru kvaliteta su u obavezi da stručno sarađuju, kao i da prate proces obrade, analize i izrade Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ od strane eksterne kuće, na način i u obliku koji je definisan Metodologijom za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Nakon izvršene obrade i analize, eksterna kuća dostavlja izrađen Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ Odeljenju SUK.

Odgovornosti: načelnik Odeljenja SUK za prosleđivanje popunjenih anketnih listova eksternoj kući i za prijem izrađenog Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ i za davanje stručne pomoći i praćenje procesa obrade, analize i izrade Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ od strane eksterne kuće; savetnici za obezbeđenje i proveru kvaliteta za davanje stručne pomoći i praćenje procesa obrade, analize izrade Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ od strane eksterne kuće; eksterna kuća za obradu, analizu, izradu i dostavljanje Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ Odeljenju SUK.

Prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ putem direktne komunikacije sa korisnikom usluga NSZ

Ukoliko postoji potreba utvrđena i definisana Metodologijom za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga, moguće je izvršiti prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ putem direktne komunikacije sa korisnikom usluga NSZ.

Korisnici usluga NSZ kojima se pruža usluga u Pozivnom centru mogu biti anketirani, ukoliko su saglasni, u trenutku pružanja usluga, tako što saradnik u Pozivnom centru postavlja pitanja iz Anketnog lista i zaokružuje ponuđene odgovore od strane korisnika.

Popunjene anketne upitnike coordinator Pozivnih centara dostavlja Odeljenju SUK.

Radi obezbeđenja kvaliteta definisane usluge, moguće je da se organizuju periodično tajni pozivi od strane ovlašćenog lica u NSZ, na način i u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva

korisnika usluga.

Korisnicima usluga NSZ na sajmovima zapošljavanja NSZ i sajmovima na kojima NSZ učestvuje, dodeljuje se Anketni list koji se popunjava na licu mesta. Popunjene Anketne listove odgovorno lice za organizaciju sajмова dostavlja Odeljenju SUK na način i u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Izuzetno, prema uočenoj potrebi, a na osnovu analiza o kvalitetu, mogu se organizovati i vanredna, mimo definisanih postupaka, prikupljanja informacija, ispitivanja korisnika i provere kvaliteta, na način definisan u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Odgovornost: coordinator Pozivnog centra za dostavljanje anketnih listova Odeljenju SUK; saradnik u pozivnom centru za postavljanje pitanja i zaokruživanje odgovora iz anketnog lista; načelnik Odeljenja SUK za prijem anketnih listova; odgovorno lice za organizaciju sajмова za dostavljanje anketnih listova Odeljenju SUK; saradnici koji učestvuju na sajmovima za prikupljanje anketnih listova na sajmovima zapošljavanja;

Prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ putem pisanih reklamacija korisnika usluga NSZ

Na osnovu definisanog Reklamacionog lista (Prilog br.2. sa oznakom 0082- PR-007-PR-07-PR-01) i Internog reklamacionog lista (Prilog br.3 sa oznakom 0082-PR-007-PR-07-PR-08) na pruženu uslugu NSZ, postupak prikupljanja zapažanja korisnika usluga NSZ putem pisanih reklamacija opisan je u proceduri Rešavanje reklamacija korisnika usluga, sa oznakom 0082-PR-007- UP-07.

Prikupljanje zapažanja korisnika usluga NSZ putem knjige utisaka

U svim OJ gde se direktno komunicira sa korisnikom usluga, neophodno je da na vidljivom mestu bude ponuđena Knjiga utisaka, u koju će korisnici upisivati primedbe, predloge i zapažanja.

Analizu Knjige utisaka vrše rukovodioci OJ i dostavljaju izveštaj Odeljenju SUK, na način u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Odgovornosti: načelnik Odeljenja SUK za prijem analiza Knjige utisaka; direktori Filijala NSZ, šefovi Odseka, rukovodioci Službi za sačinjavanje analiza Knjige utisaka i dostavljanje Odeljenju SUK; svi zaposleni koji komuniciraju sa korisnicima usluga NSZ za prikupljanje zapažanja putem Knjige utisaka.

Obrada i analiza prikupljenih zapažanja korisnika usluga NSZ

Na osnovu izrađenog Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ od strane eksterne kuće, primljenih Anketnih listova od koordinатора Pozivnih centara i odgovornih lica za organizaciju sajмова zapošljavanja, reklamacionih listova, analiza

iz knjiga utisaka, kao i vanredno obavljenih ispitivanja i provera kvaliteta, načelnik Odeljenja SUK sa savetnicima za obezbeđenje i proveru kvaliteta organizuje obradu i analizu prikupljenih podataka.

Nakon izvršene obrade i analize podataka, načelnik Odeljenja SUK sa savetnicima za obezbeđenje i proveru kvaliteta sastavlja Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa predlogom koorektivnih mera za ispitivani period, na način i u rokovima definisanim u Metodologiji za sprovođenje ispitivanja merenja stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Odgovornosti: načelnik Odeljenja SUK i savetnici za obezbeđenje i proveru kvaliteta za obradu, analizu prikupljenih zapažanja korisnika usluga NSZ i izradu Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa predlogom korektivnih mera.

Distribucija Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ najvišem rukovodstvu NSZ

Izrađen Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa predlogom koorektivnih mera, nakon verifikacije, načelnik Odeljenja SUK dostavlja direktoru Sektora na konačno usvajanje.

Direktor Sektora, usvojen Izveštaj o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa Predlogom korektivnih mera (Prilog br.4. sa oznakom 0011-PR-006-UP-06-PR-03) dostavlja najvišem rukovodstvu NSZ, kao ulazni element za preispitivanje od strane rukovodstva NSZ, u skladu sa Procedurom za preispitivanje od strane rukovodstva, sa oznakom 0011-PR-001-UP-01.

Odgovornost: direktor Sektora za usvajanje i dostavljanje Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa predlogom korektivnih mera najvišem rukovodstvu NSZ i za definisanje Predloga mera za unapređenje poslovanja od strane rukovodstva NSZ; načelnik Odeljenja SUK za dostavljanje Izveštaja o stepenu zadovoljstva korisnika usluga NSZ sa predlogom korektivnih mera direktoru Sektora.

Definisanje i usvajanje mera za unapređenje poslovanja od strane najvišeg rukovodstva NSZ

Nakon obavljenog preispitivanja, najviše rukovodstvo zajedno sa direktorom Sektora, definiše Predlog mera za unapređenje poslovanja od strane rukovodstva NSZ, rokove, nosioce realizacije i nosioce izrade detaljnog plana realizacije usvojenih mera, u skladu sa Procedurom za preispitivanje od strane rukovodstva, sa oznakom 0011-PR-001-UP-01

Odgovornost: najviše rukovodstvo i direktor Sektora za definisanje Predloga mera za unapređenje poslovanja od strane rukovodstva NSZ i za definisanje rokova, nosioca realizacije i nosioca izrade detaljnog plana realizacije usvojenih mera.

Nadzor nad realizacijom usvojenih mera za unapređenje poslovanja od strane najvišeg rukovodstva NSZ

Nosioci realizacije i nosioci izrade detaljnog plana realizacije obaveštavaju

директора Сектора о току реализације усвојених мера за унапређење пословања од стране највишег руководства, достављајући му Извештај о резултатима спроведене реализације мера за унапређење пословања од стране највишег руководства NSZ у дефинисаним роковима.

Одговорност: директор Сектора за надзор над реализацијом усвојених мера; носиоци реализације и носиоци израде детаљног плана реализације за достављање Извештај о резултатима спроведене реализације мера за унапређење пословања од стране највишег руководства NSZ директору Сектора.

У табелама дата је листа прилога који се користе у NSZ.

прилози

Редни број	Назив прилога	Ознака прилога	Бр. стр.
1	Анкетни лист	0082-UP-012-QM-03-PR-01	
2	Рекламациони лист	0082-PR-007-QM-07-PR-01	1
3	Интерни рекламациони лист	0082-PR-007-QM-07-PR-06	1
4	Предлог корективних мера	0082-PR-006-UP-06-PR-03	1
5	Дијаграм тока упутства	0082-UP-012-QM-03-PR-05	2

записи

Ред. бр.	Назив записа	Ознака записа	Чување на електронском медију	Чување на папирном медију	Период чувања
1	Методологија за спровођење испитивања мерења степена задовољства корисника услуга	МЕТ		+	трајно
2	Израђен Извештај о степену задовољства корисника услуга НСЗ од стране екстерне куће	ИЗ		+	трајно
3	Попуњен анкетни лист	АЛ		+	трајно
4	Попуњен рекламациони лист	РЛ		+	трајно
5	Попуњен интерни рекламациони лист	ИРЛ		+	трајно
6	Анализа Књиге утисака	КУ		+	трајно
7	Израђен Извештај о степену задовољства корисника услуга НСЗ	ИЗ-СУК		+	трајно

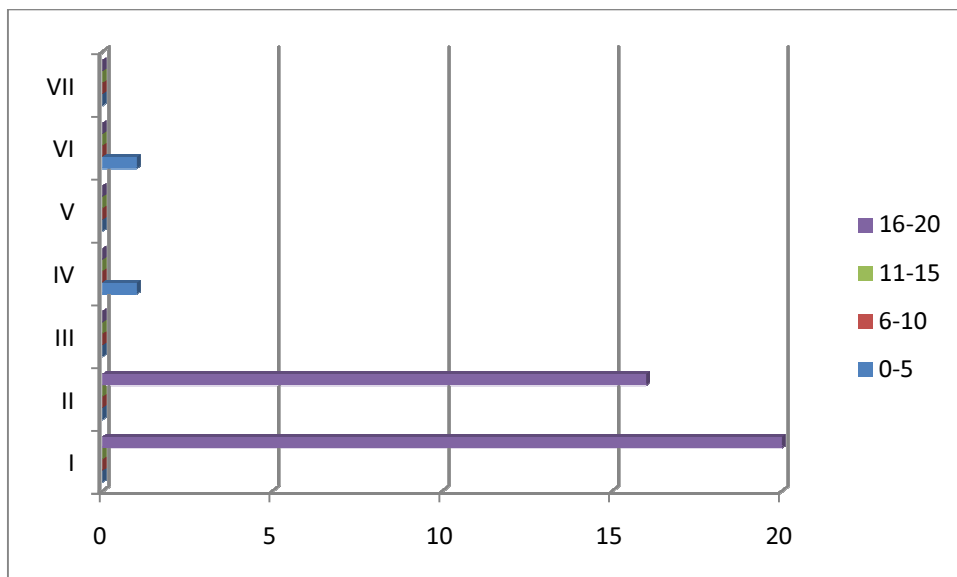
8	Израђен Предлог корективних мера	П-КМ		+	трајно
9	Предлог мера за унапређење пословања од стране руководства НСЗ	П-МУ		+	трајно
10	Извештај о резултатима спроведене реализације мера за унапређење пословања од стране највишег руководства НСЗ	ИЗ-У		+	трајно
11	Уговор НСЗ и екстерне куће	У		+	трајно

V ANALIZA POSTIGNUTIH REZULTATA U PROCESIMA RADA NSZ

5.1 Analiza rezultata Internih provera u NSZ

Na osnovu kvantitativne analize izveštaja internih provera u direkciji i filijalama ustanovljenih neusaglašenosti na osnovu kojih su izrečene korektivne mere može se konstatovati da je tokom protoka vremena funkcionisanja SUK NSZ i sprovođenja internih provera u posmatranom periodu broj neusaglašenosti u drastičnom padu.

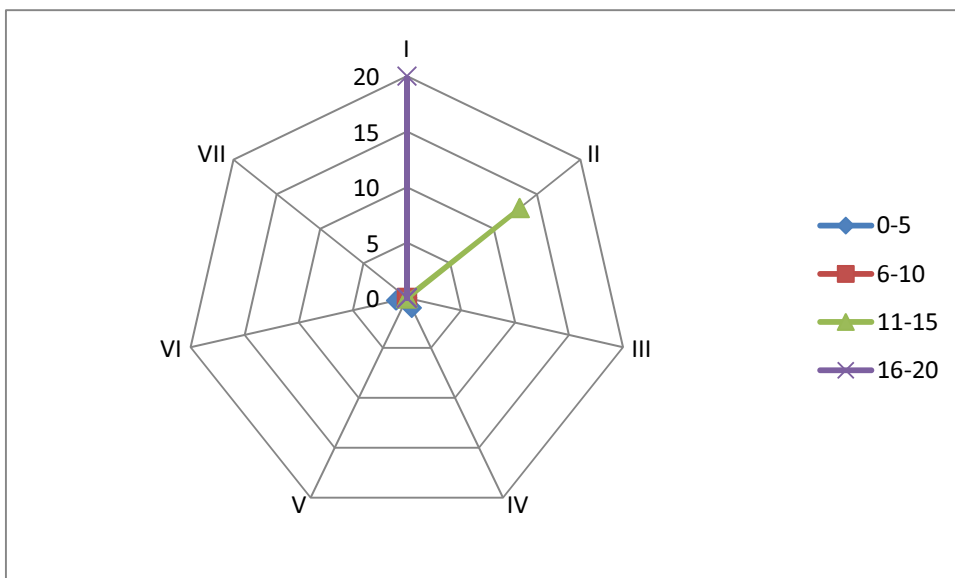
Na donjoj slici je grafički prikaz odnosa broja neusaglašenosti i internih provera, gde je vidljivo sa svakom sledećom inetrnom proverom broj neusaglašenosti se smanjuje.



Horizontalna osa – broj neusaglašenosti

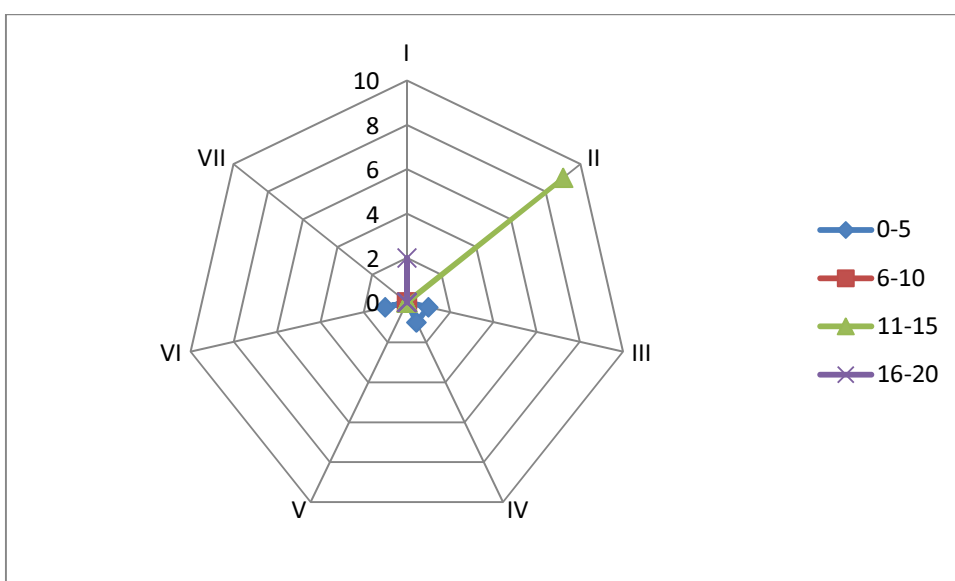
vertiklana - broj internih provera

Sl. 3 Prikaz broja neusaglašenosti u sedam internih provera u Dirkeciji

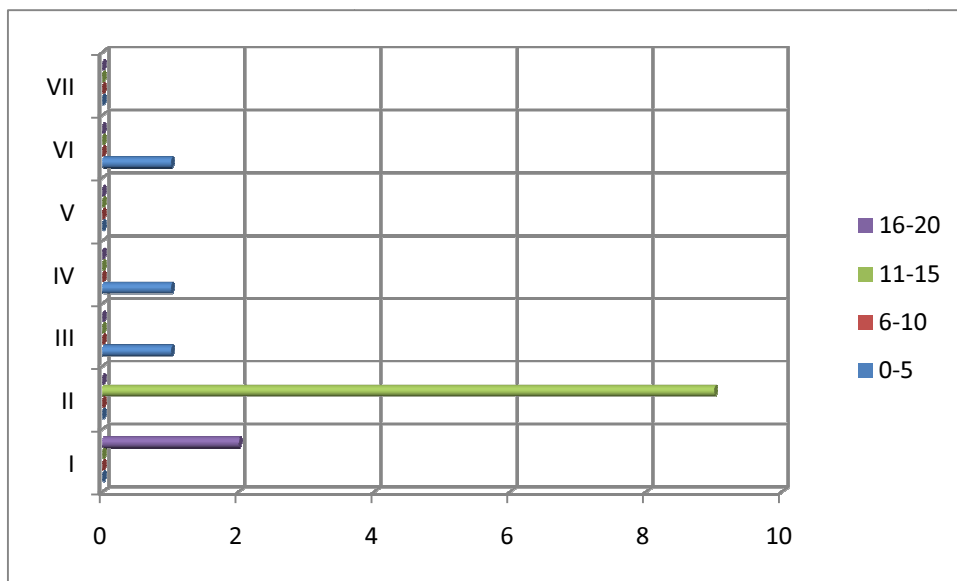


Sl. 4 Prikaz broja neusaglašenosti u sedam internih provera u Dirkeciji

Slični pokazatelji dobijeni su i za filijale, i to :



Sl. 5 Prikaz broja neusaglašenosti ustanovljenih u filijalama

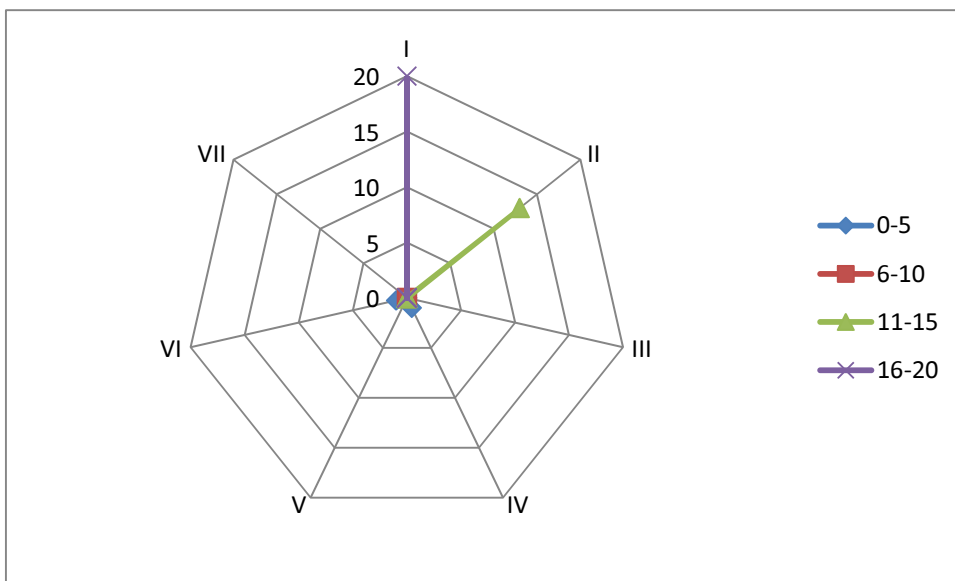


Sl. 6 Prikaz broja neusaglašenosti ustanovljenih u filijalama

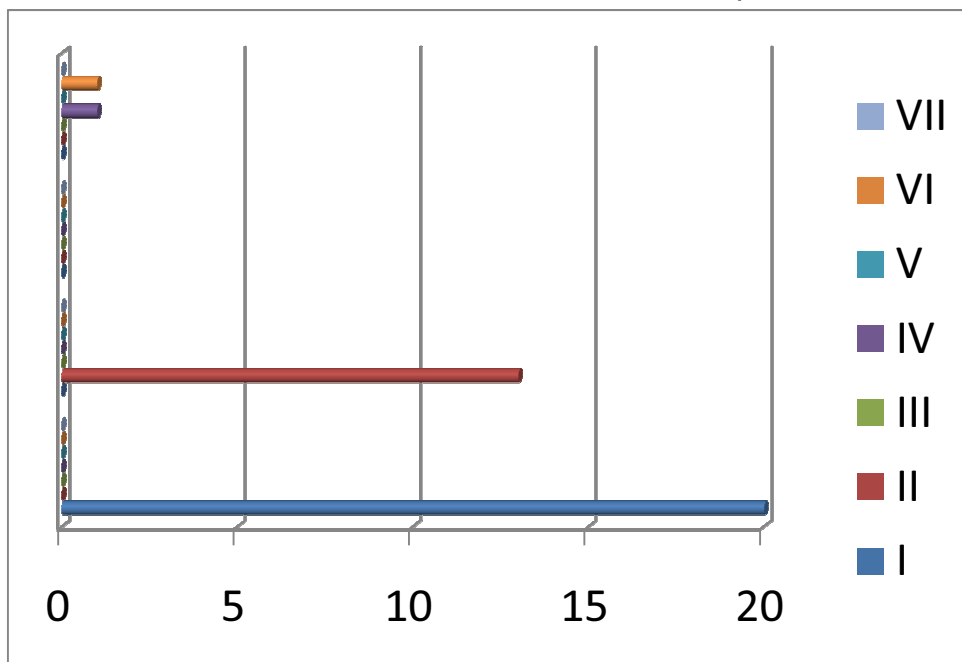
Shodno ustanovljenim neusaglašenostim i njihovim kategorisanjem može se primetiti da je broj neusaglašenosti neznatno veći od broja izrečenih korektivnih mera. Razlog za to je što je za nekoliko „malih“ neusaglašenosti data preporuka a ne korektivna mera.

Na osnovu kvantitativne analize podataka o broju izrečenih korektivnih mera u svih sedam redovnih internih provera ustanovljeno je da je broj korektivnih mera izrečenih u svih sedam internih provera u Direkciji NSZ bio :

I.	20
II.	13
III.	0
IV.	1
V.	0
VI.	1
VII.	0



Sl. 7 Prikaz korektivnih mera izrečenih u inertnim proverama u Direkciji

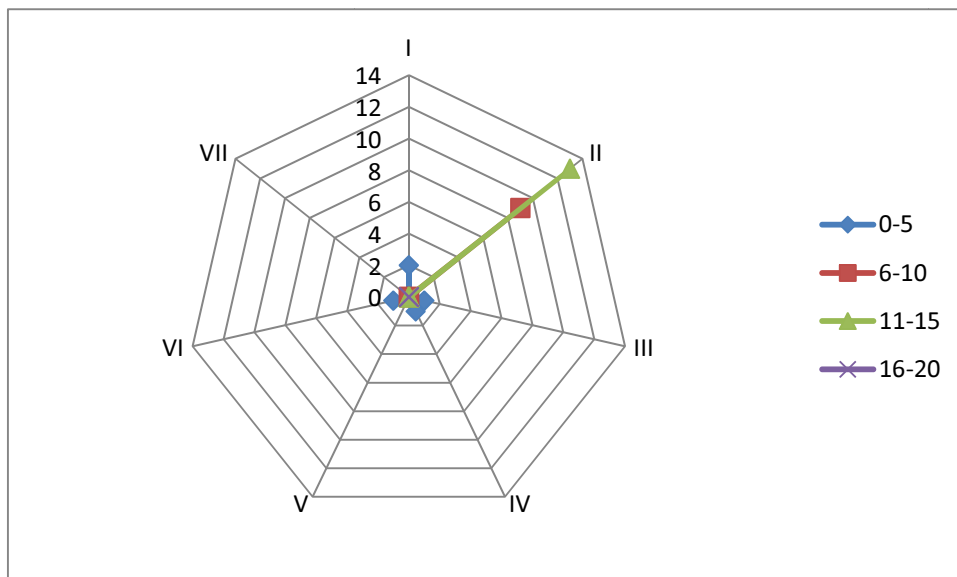


Sl. 8 Prikaz korektivnih mera izrečenih u inertnim proverama u Direkciji
I - 20 , II – 13, III – 0, IV - 1, V- 0, VI - 1, VII - 0

Kao što se može videti broj korektivnih mera u Direkciji je **opadao** tokom protoka vremena funkcionisanja SUK NSZ i sprovođenja sedam redovnih internih provera u istom periodu.

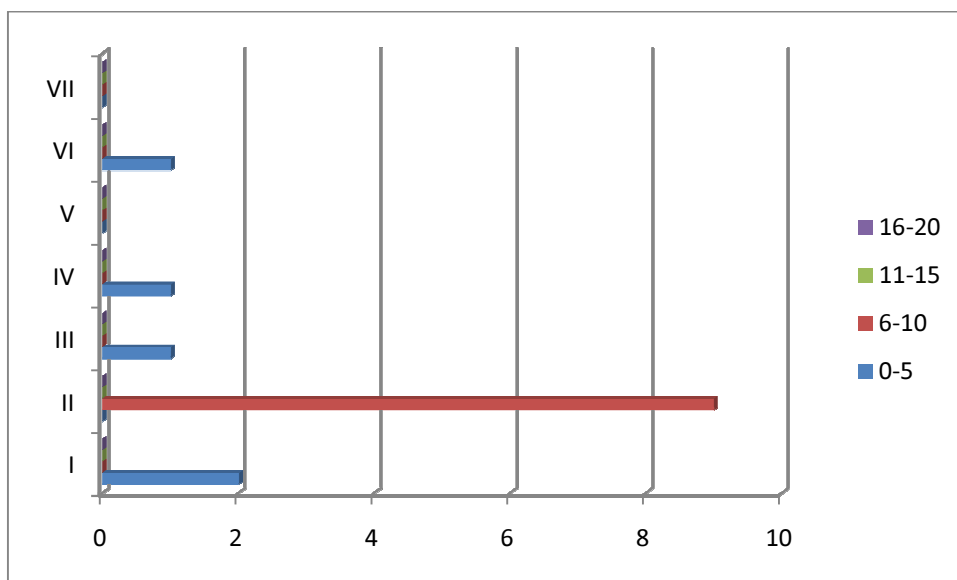
Broj korektivnih mera izrečenih u internim proverama u filijalama(i službama i ispostavama) koje su organizaciono vezane za filijale, sto se moze smatrati korektivnim merama koje se odnose na pripadajuće filijale je takodje opadao sličnom dinamikom kao i u Direkciji.

Kao primer daćemo prikaz broja korektivnih mera u filijali Beograd, kao najvećoj filijli u NSZ, i to :



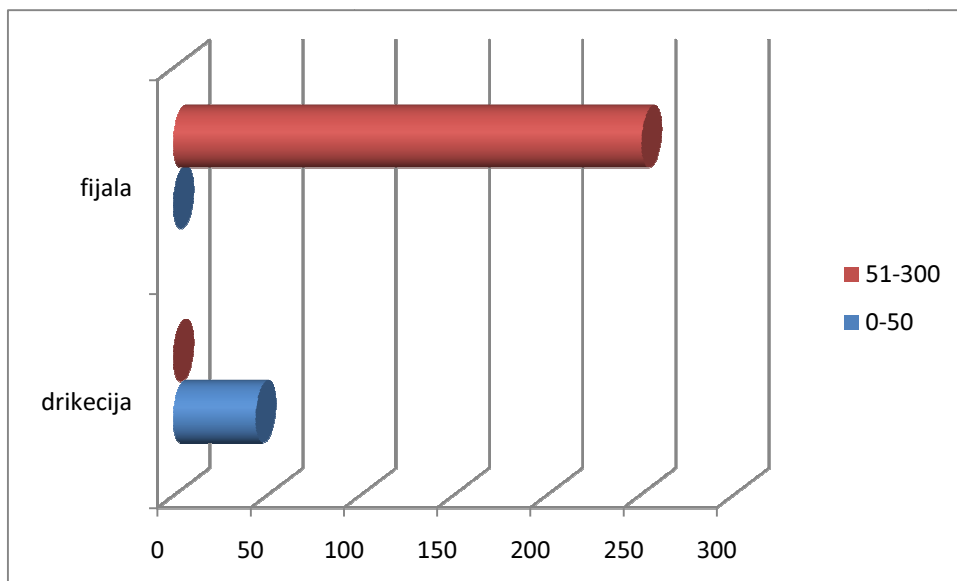
Sl. 9 Prikaz korektivnih mera u filijali Beograd

Rimski brojevi označavaju broj internih provera a arapski broj prikazuje korektivne mere. Rezultat koji je bliži centru grafika pokazuje bolji rezultat.

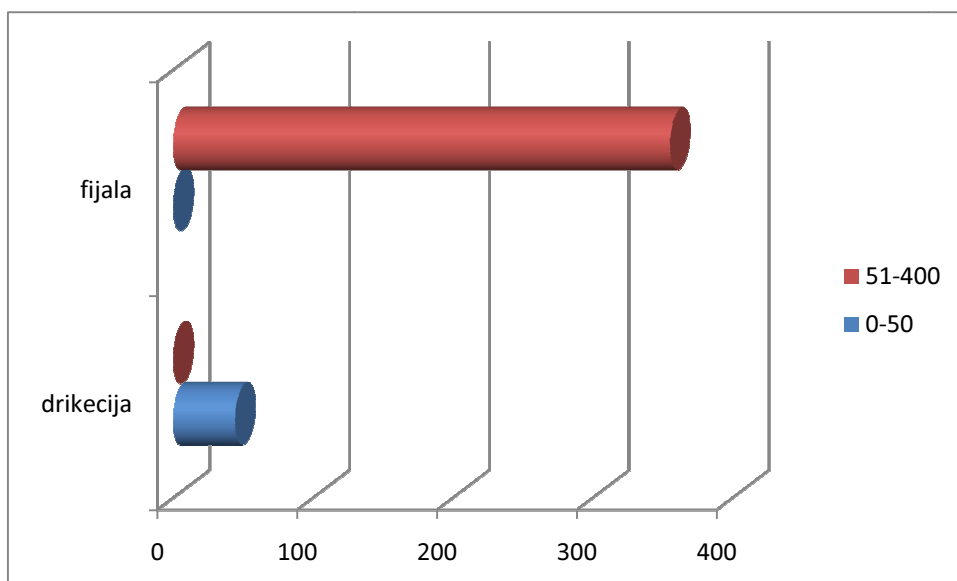


Sl. 10 Prikaz korektivnih mera u filijali Beograd

Interesantno je da je u drugoj internoj proverbi izrečen najveći broj korektivnih mera što navodi na zaključak da se u tom periodu desio događaj koji je proizveo nedoslednu primenu dokumenta SUK imajući u vidu da je to bio cilj provere.



Sl. 11 Kumulativni prikaz korektivnih mera i njihov odnos Direkcija -filijale

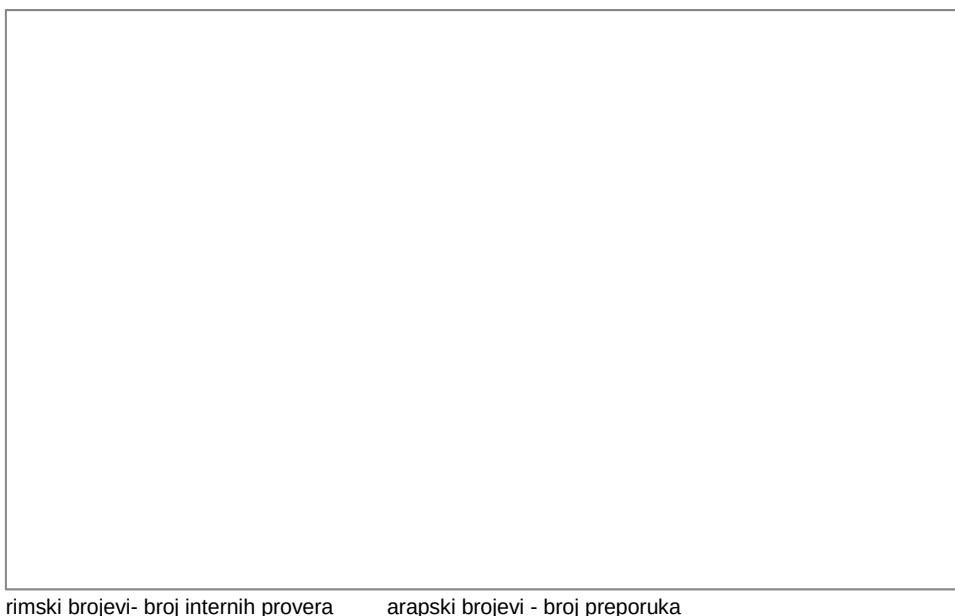


Sl. 12 Kumulativni prikaz preporuka izrečenih tokom realizovanih provera

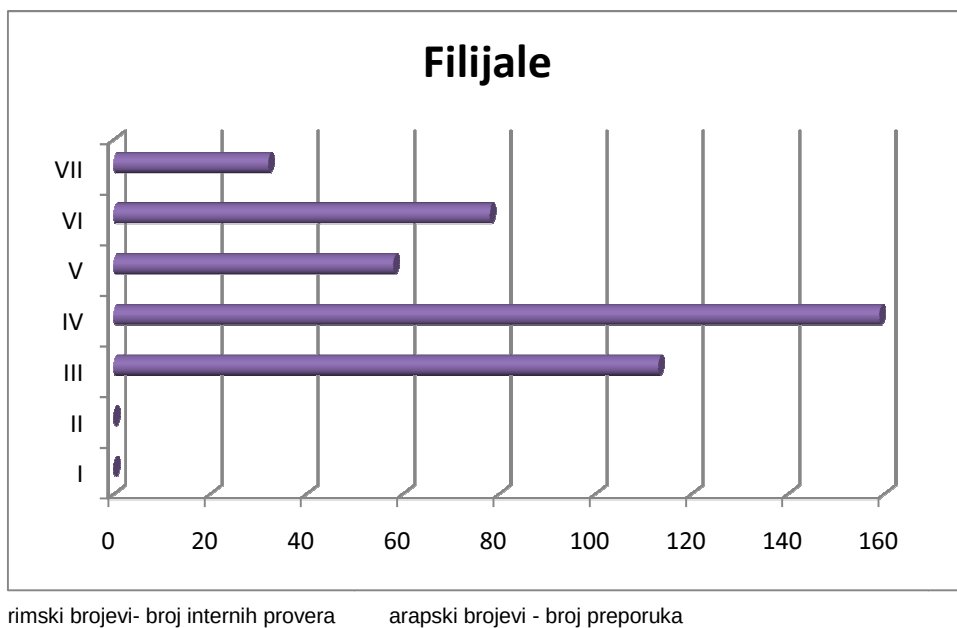
Izrečen broj preporuka u filijalama je u opsegu od min 51 do max 400 a u direkciji od 0 do 50.

Proveravači su tokom sprovođenja internih provera osim definisanja korektivnih mera za krupne neusaglašenosti često davali preporuke za male neusaglašenosti.

Medjutim, tretiranje preporuka je odlukom načelnika SUK bilo u istom rangu kao i korektivne mere, tako da se o primeni preporuka morao dostavljati izveštaj o efektima sprovedenih izrečenih preporuka.



Sl. 13 Broj izrečenih preporuka iz sedam internih provera SUK NSZ



Sl. 14 Broj izrečenih preporuka iz sedam internih provera SUK NSZ

Preporuke su tokom ovih sedam internih provera izricane za neusaglašenosti niže kategorije (sitne i srednje) kao što se to radi u eksternim proverama. Time se izbeglo da proveravači izriču korektivne mere za neusaglašenosti tog ranga, a koje su bile po svojoj prirodi prilično raznorodne, ali ne i sistemske za ceo SUK.

Dakle, korektivne mere su u završnom izveštaju provera izricane kao sistemske a preporuke su ostajale na nivou određene organizacione jedinice.

Međutim, činjenica da su i preporuke bile obavezne za primenu može da kod čitaoca izazove sumnju da se ne razlikuju u smislu kriterijuma na osnovu koji su izricane i jedne i druge.

Svakako pojedinačni izveštaji za svaku OJ sadrže jasnu distinkciju korektivne mere i preporuke.

Za sprovođenje internih provera ukupno je eksterno obučeno 51 proveravač iz svih pcesu rada sa tipičnih poslova i radnih zadataka i uz zastupljenosti svih organizacionih jedinica u Direkciji i filijalama.

Radi ispunjenosti zahteva objektivnosti i nezavisnosti tokom sprovođenja internih provera proveravači su uvek proveravali organizacione jedinice u kojima ne rade i za koje hijerarhijski nisu vezane.

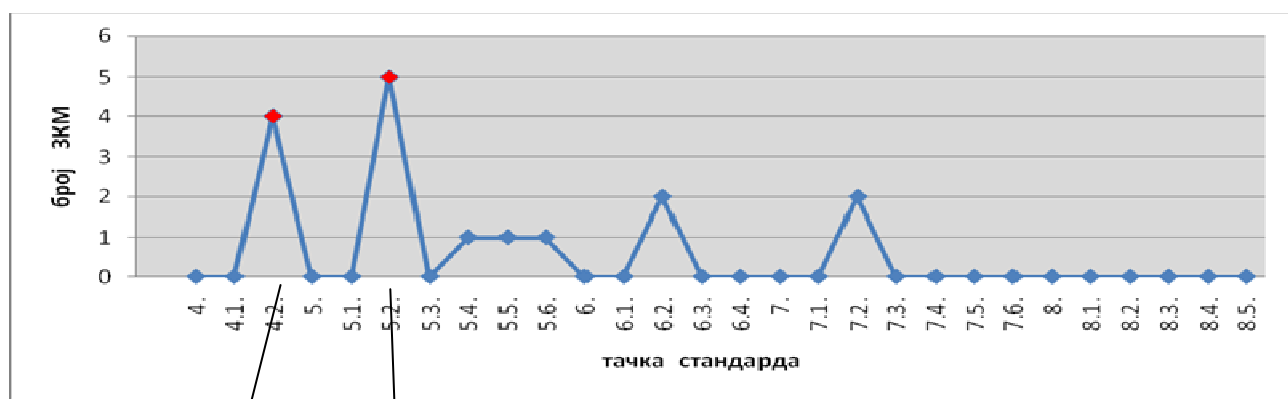
Za svaku internu proveru SUK NSZ realizovani su zajednički pripremni sastanci proveravača na kojima su od strane najodgovornijeg (načelnik SUK NSZ) dobijali stručne savete vezane za samu realizaciju i to :

- Shodno cilju provere veze sa zahtevima pripadajućeg standarda
- Sva usputstva koja se odnose na organizaciju proveravanih delova NSZ
- Uputstva za kodeks ponašanja tokom trajanja provere
- Uputstva za sačinjavanje opšte i detaljne liste pitanja
- Uputstva za korišćenje neophodnih obrazaca radi ostavljanja zapisa o proveru
- Uputstva o sačinjavanju izveštaja o nalazima provere
- Informacije o prethodnim nalazima internih provera

Nakon sprovedene svake interne provere vršene su analize rezultata shodno zahtevima i utvrđivane su takozvane kritične tačke koje su direktno vezane za neki od zahteva SRPS ISO 9001 : 2008.

Sl. 15 Grafički prikaz iz pete interne provere jedne takve analize :

ZKM – Zahtev za Korektivnu Meru



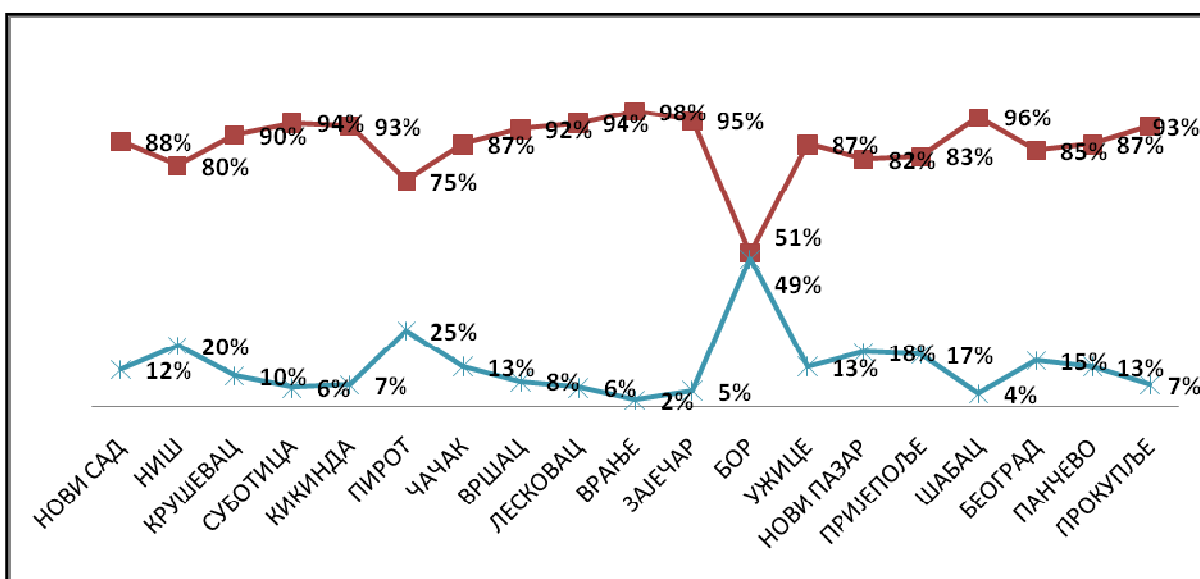
4.2 Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju

5.2 Usredsređenost na korisnika

Najveći broj korektivnih mera je izrečen u odnosu na zahtev tačke 5.2 standarda koji se odnosi na usredsređenost na korisnika i u odnosu na zahtev tačke 4.2 standarda koji se odnosi na dokumentaciju.

Posebno je interesantno dati primer analize postavljenih pitanja počev od broja pitanja koje su proveravači postavili tokom provere, pa sve do odnosa pozitivnih i negativnih odgovora koje su zaposleni davali tokom provere.

Korelacija sa brojem pronađenih neusaglašenosti različitih kategorija sa karakterom datih odgovora ukazuje na balgi porast pozitivnih odgovora kada se ovi odnosi stave u odnos sa svim drugim sprovedenim redovnim inaternim proverama.



Sl. 16 Odnos pozitivnih i negativnih odgovora

UKUPAN BROJ POSTAVLJENIH PITANJA: 2030

pozitivni odgovori

UKUPNO POZITIVNIH ODGOVORA: 1771

negativni odgovori

UKUPNO NEGATIVNIH ODGOVORA: 259

SREDNJA VREDNOST POZITIVNIH ODGOVORA: 87,25 %

SREDNJA VREDNOST NEGATIVNIH ODGOVORA: 12,75 %

5.2 Analiza rešavanja reklamacija korisnika usluga

Na osnovu primenjene metodologije definisane u ovom istraživačkom radu kroz ostvaren uvid u pisane inaformacije o inetrnim i ekesternim reklamacijama došlo se do rezultata koje će grafički biti prikazane i komentarisane u ovom poglavlju.

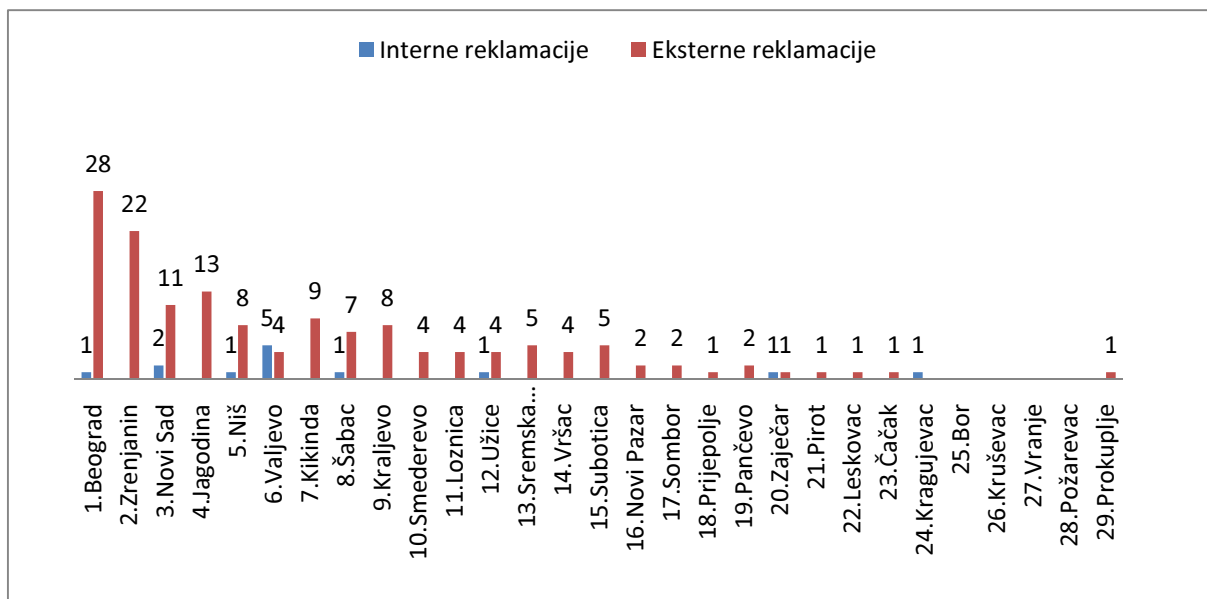
Urađene su komaprativne kvalitativne i kvantitativne analize podataka do kojih se došlo tokom istraživanja i ostavren je uvid u konkretnu primenu određenih zaključaka koje je rukovodstvo NSZ donosilo vezano za funkcionisanje SUK NSZ na osnovu periodično prezentovanih rezultata vezanih za reklamacije korisnika usluga.

Na godišnjim preispitivanjima funkcionisanja SUK NSZ, od strane najvišeg rukovodstva korišćeni su i ulazni podaci analiza reklamacija korisnika usluga i definisane su korektivne i preventivne akcije u cilju unapređenja SUK shodno uočenim neusaglašenostima i neregularnostima.

Analize su rađene na osnovu kategorisanja reklamacija prema najvažnijim kriterijumima koji su važni za usluge NSZ, na osnovu i drugih žalbi i sugestija od strane korisnika usluga, kao i na osnovu suštine internih reklamacija zaposlenih.

FILIJALE	UKUPAN BR	TIP REKLAMACIJE (EKSTERNE)			INTERNE REKLAM	PRILOZI, PREDLOZI, ZALBE
		Neprofit. odnos o ponašanju u pružanju usluge	Reklamacije koje nisu u nadležnosti	Reklamacije koje se odnose na ostvarivanje prava		
	199					
1. Beograd	34	22	4	2	1	5
2. Zrenjanin	28	6		16		6
3. Novi Sad	20	5	2	4	2	7
4. Jagodina	14	10		3		1
5. Niš	11	5	1	2	1	2
6. Valjevo	9	4			5	
7. Kikinda	17	1	1	7		8
8. Šabac	8	5	1	1	1	
9. Kraljevo	10	8				2
10. Smederevo	5	2	2			1
11. Loznica	5	2	1	1		1
12. Užice	6	3		1	1	1
13. Sremska Mitrovica	5	5				
14. Vršac	4	2		2		
15. Subotica	6	5				1
16. Novi Pazar	2	2				
17. Sombor	5	1		1		3
18. Prijepolje	2	1				1
19. Pančevo	2	1	1			
20. Zaječar	2			1	1	
21. Pirot	1	1				
22. Leskovac	1	1				
23. Čačak	1	1				
24. Kragujevac	1				1	
25. Bor	0					
26. Kruševac	1					1
27. Vranje	0					
28. Požarevac	0					
29. Prokuplje	1	1				

Sl. 17 Tabela ukupnih eksternih i internih reklamacija u NSZ



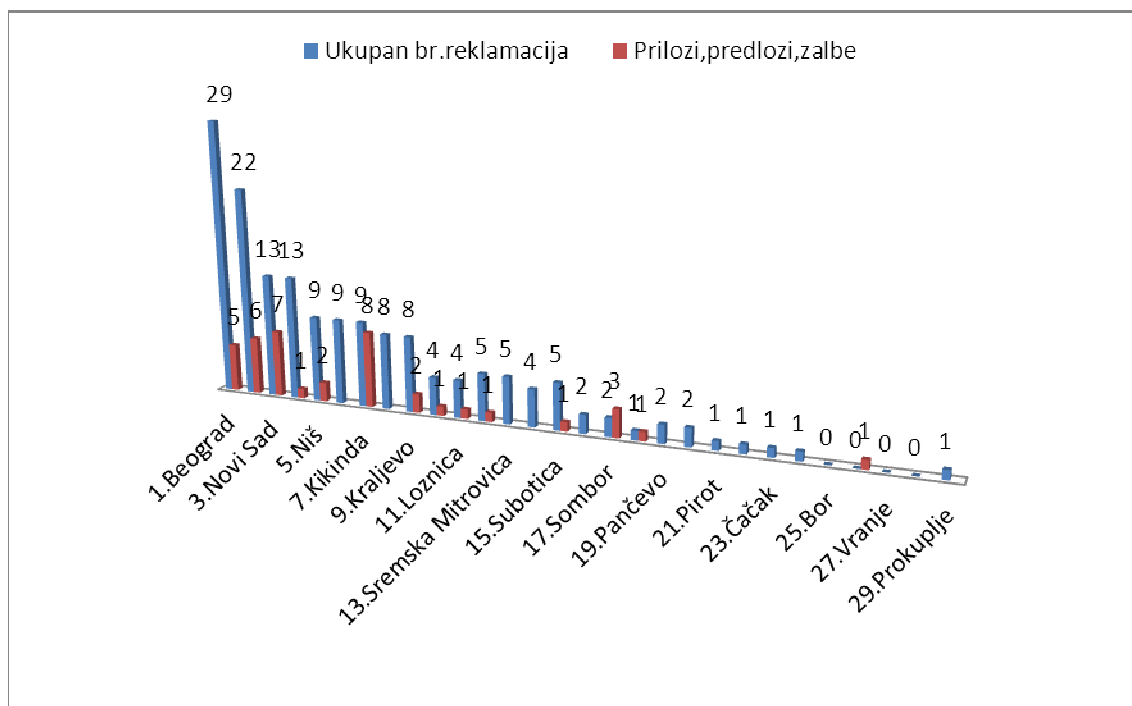
Sl.18 Odnos ukupnih Internih i Eksternih reklamacija u NSZ

Prema prikazanoj tabeli jasno se uočava da je daleko manji broj internih reklamacija od starne zaposlenih od eksternih reklamacija korisnika usluga.

Jedan od razloga je svakako još uvek prisutan strah kod većine zaposlenih da formalnim putem i jasnim ličnim identifikovanjem pokaže nezadovoljstvo i iskaže primedbe na kolege ili rukovodioce. Strah od kazne ili mobinga zasigurno je još uvek veoma prisutno u javnom sektoru, i u tom smislu samo kroz stalne obuke zaposlenih i podizanjem nivoa transparentnosti u radu, kao i društvene odgovornosti moguće je razvijati ineraktivnio odnos zaposlenih da slobodno iskazuju svoja mišljenja za posao za koji su zaduženi.

Ovakav odnos svakako je nepovoljan u smislu uticanja na unanpredjenja SUK, imajući u vidu da svaki zaposleni zasigurno najbolje poznaje sve slabosti u procesima rada za koje je odgovoran.

Tu mogu od velike pomoci biti svakako redovne, ciljane i vanredne interne provere o čemu je više pisano u prethodnom istarživačkom radu.



Sl. 19 Odnos ukupnog broja reklamacija, predloga i žalbi

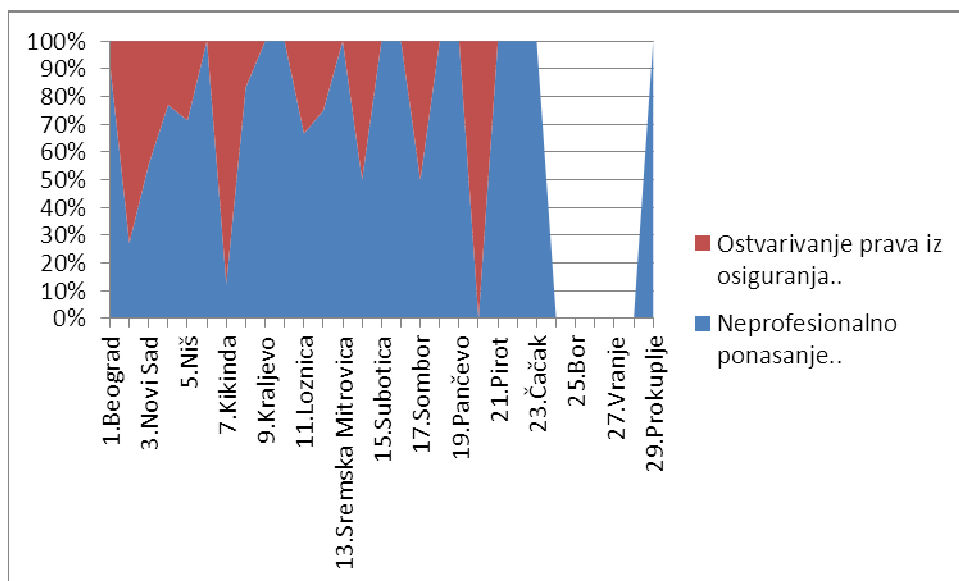
Na slici su izdvojene neke filijale kao primer odnosa pristiglih reklamacija korisnika usluga i nekih predloga i žalbi koje su korisnici pismenim putem izražavali na reklamacionim listovima koji su im na vidljivim mestima dostupni u svakoj filijali.

Jasno se vidi da je najveći broj korisnika razumeo čemu služi reklamacioni list, i da su ga koristili, shodno instrukciji zaposlenih u filijalama na očekivani način.

Sve predloge koji su se odnosili na eventualna poboljšanja razmatarani su u stručnim službama, i ukoliko je bilo moguće ugrađivani su u predloge za unapredjenja SUK.

Imajući u vidu da u svim filijalama postoje i Knjige utisaka, moguće je bilo analizirati i predloge i sugestije koje su korisnici unosili u njih i upoređivati ih sa predlozima datih u reklamacionim listovima.

Tako se dolazilo do kvalitativno boljih predloga za unapredjenja pojedinih dokumenata SUK ili neki delova procesa rada na koje su se predlozi ili žalbe odnosili.



Sl. 20 Odnos reklamacija koje se odnose na ostvarivanje prava i neprofesionalnog ponašanja zaposlenih

Na osnovu kriterijuma za grupisanje reklamacija prema određenim zajedničkim karakteristikama izvršena je analiza svih reklamacija i grupisanje u odnosu na prava iz osiguranja za ostvarivanje novčane nakande kao osnovnog prava i oblika neprofesionalnog ponašanja zaposlenih tokom pružanja usluge u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga.

To su dve najveće tipične grupe eksternih reklamacija koje su do sada rešene.

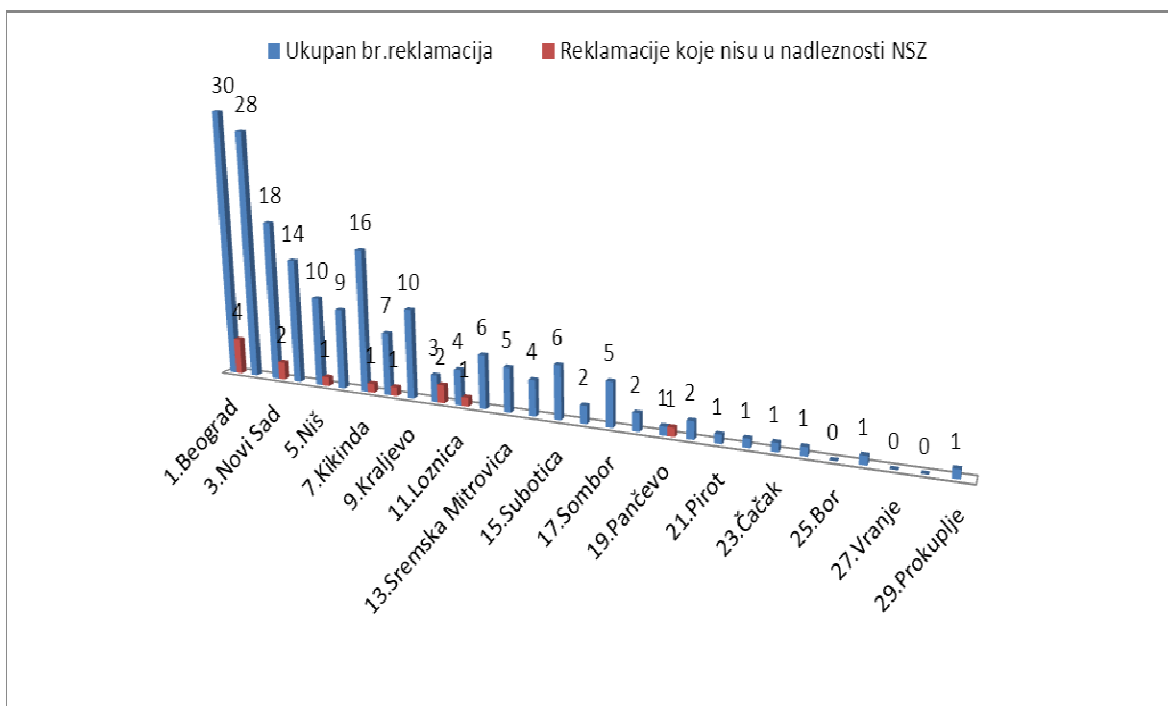
Iz grafikona se jasno vidi da preovlađuje plavo polje u kojem su prikazane reklamacije korisnika usluga koje se odnose na ponašanje zaposlenih.

Dakle, i pored brojnih obuka kroz koje zaposleni prolaze tokom godine još uvek se oseća potreba stalne edukacije i izgradnje konstruktivne poslovne atmosfere, kao i potreba podizanja nivoa poslovne kulture zaposlenih. Kroz edukacije se ostavlja veoma važan cilj u kvalitetu, a to je da je klijent u centru pažnje i da su svi reusrsi anagažovani isključivo na stalno podizanje zadovoljstva klijenta.

Istovremeno, činjenica da se radi o javnoj ustanovi govori da su državni službenici još uvek ubedjeni u „povlašćenost“ svog statusa i nemogućnost sankcije prekida radnog odnosa zbog takvog ponašanja.

U narednom periodu, imajući u vidu zahteve i standarde EU, koji se pred nas postavljaju ukoliko želimo da im se pridružimo, imperativno zahteva od države reformu zakonskog okvira i skidanje koprene „zaštićenosti“ državnih činovnika u tom pogledu.

NSZ je jedna od retkih javnih ustanova koje je već daleko odmakla u tom smislu, i može poslužiti kao primer drugima, možda i u regionu, da je jedini pravi put svih reformi primena standarda kvaliteta i stalna obuka zaposlenih.



Sl. 21 Odnos ukupnog broja reklamacija i broja reklamacija koje nisu u nadležnosti NSZ

Znatno manji broj predloga i žalbi korisnici su takodje ispisivali u reklamacionim listovima iako nisu predmet usluga koje NSZ pruža. No bez obzira na to, Odeljenje za SUK u NSZ uredno je pisanim putem slala odgovore tim korisnicima sa savetima gde da se dalje obrate za rešavanje problema koje imaju.

Takve vrste „atipičnih“ reklamacija uglavnom su se odnosile na izdavanje određenog dokumenta koji nije u nadležnosti NSZ ili ostavriivanju nekog prava koje se ne ostvaruje u NSZ.

Ali, bez obzira na to, i takve reklamacije su servisirane i klinetima je dostavljan pisani odgovor sa sugestijama kako da reše problem koji nije u nadležnosti NSZ.

5.3 Analiza kontroling izvestaja

I Referentni okvir

Razvoj indikatora i načina za poređenje filijala je utemeljen na metodološkim principima koje je razvila «Radna grupa za indikatore postignuća javnih službi za zapošljavanje». Radnu grupu su sačinjavali predstavnici 15 javnih službi za zapošljavanje (Austrije, Belgije, Finske, Francuske, Nemačke, Mađarske, Litvanije, Letonije, Irske, Holandije, Slovenije, Slovačke i Češke). U osnovi reč je o tzv. «SMOP» pristupu koji se u teoriji i praksi pokazao kao efikasan alat za poređenje politika tržišta rada i postignuća i dobro je prihvaćen kao alat za upravljanje u privatnom sektoru.

Samo sveobuhvatnim pristupom se može obezbediti da informacije i rezultati imaju punu vrednost za kreiranje politika i donošenje odluka od strane menadženta. Međutim, zbog ograničenih resursa u oblasti društvenih nauka jasno je da je takve studije moguće retko sprovoditi. Jedan od načina da se to prevaziđe je razvoj alata koji mogu pomoći da se redukuje kompleksnost istraživanja bez gubljenja relevantnih informacija. « SMOP » pristup je upravo takav alat. Glavna prednost ovakvog pristupa je u tome što omogućava veoma efikasno praćenje odabranih dimenzija za merenje učinka kroz samo jedan sintetički indikator i kao takav se može koristiti za merenje i poređenje postignuća privatnih firmi, javnih agencija ili zemalja (Holger Schütz, Stefan Speckesser, Günther Schmid, 1998)¹².

$$\text{«SMOP»} = (P1 \times P2) + (P2 \times P3) + (P3 \times P4) + \dots + (Pn \times P1) \times \sin (360/n)/2.$$

P1- Pn : definisani indikatori za merenje postignuća izabranih planskih ciljeva

n : broj indikatora uključenih u kontroling

SMOP je površina mere ukupne performanse odnosno standardizovana forma radarskog grafikona. Dve metodološke tačke koje se odnose na izgradnju kompozitnog indikatora od ukupnog učinka se moraju uzeti u obzir, i to:

- Standardizacija podataka
- Uticaj niza od ose u radarskom grafikonu

Standardizacija podataka je neophodna radi ravnopravnog ponderisanja učinka. Ovo se rešava standardizacijom svih indikatora od 0 do 1.

Skor ili index za svaki od posmatranih indikatora postignuća kao i za sintetički indikator opšteg postignuća se računa za svaku jedinicu koja je predmet poređenja (u našem slučaju filijale) u odnosu na najbolje ostvarenje jedinice (u našem slučaju filijale) iz skupa (u našem slučaju Srbija/Region) koji je predmet poređenja.

Ova formula je korišćena za prikazivanje postignuća filijala u realizaciji postavljenih ciljeva: **odliva s evidencije - učešća na tržištu rada – zapošljavanje lica koja su u dugoročnoj nezaposlenosti.**

II Odliv

Odliv s evidencije predstavlja cilj na koji je moguće delovati u meri u kojoj na nivou filijale postoji tražnja za radnom snagom (odliv u zaposlenje) i izlaska iz registra nezaposlenih u skladu sa drugim razlozima utvrđenim zakonom (deregistracija).

Očekivana vrednost odliva

Kao osnov za utvrđivanje očekivane vrednosti odliva koji treba svaka filijala da ostvari na mesečnom nivou i u kumulativu do kraja 2011 uzeta je prosečna vrednost odliva za svaku od filijala u periodu 2008 – 2010 godina. Takođe, za posmatrani period je izračunat prosečan mesečni trend kretanja odliva u odnosu na prethodni mesec za svaku od filijala i utvrđena je srednja vrednost tj. mediana za

¹²

[http://www.europamica.it/database/europamica/europamica.nsf/4code79c085bc5503c125684d0047d9a0/80b9cdd3baf5e2adc1256a380039d2e6/\\$FILE/Benchmarking.pdf](http://www.europamica.it/database/europamica/europamica.nsf/4code79c085bc5503c125684d0047d9a0/80b9cdd3baf5e2adc1256a380039d2e6/$FILE/Benchmarking.pdf)

Srbiju. Pošto je mediana iznosila 7% to je uzeto kao očekivano povećanje odliva na mesečnom nivou do kraja godine.

Primer : Mesečna prosečna vrednost odliva za filijalu x u periodu 2008 - 2010 je iznosila 200. Ta vrednost se uvećava za 7% i daje vrednost očekivanog odliva 214 na mesečnom nivou. 217×12 meseci = 2604 lica što je očekivani odliv za filijalu x do kraja godine.

O = Indeks ili skor za ostvareni odliv iznosi maksimalno 2 boda, a dobija se sabiranjem vrednosti za indikatore O1 (odliv 1) + O2 (odliv 2).

Indikator O1 (max vrednost indikatora 1) : Filijale se na nivou cele Srbije / regiona porede u odnosu na realizaciju odliva u odnosu na svoj cilj. Primer : Filijala X je imala očekivanu vrednost odliva u mesecu X 217 lica a iz registra je izašlo po svim osnovama 300 lica što je 138% realizacije u odnosu na očekivanu vrednost odliva za tu filijalu; i to je najbolja realizacija odliva u mesecu X u Srbiji = 100. Za potrebe poređenja rezultati drugih filijala se izražavaju u odnosu na procenat najboljeg postignuća. Filijala Y je na istom cilju imala realizaciju 98% što je nešto manje od očekivane vrednosti.

$$98\% / 138\% \times 1 = 0,71$$

$$138\% / 138\% \times 1 = 1$$

Filijala X na ovom indikatoru skuplja maksimalnih 1 a filijala Y skuplja 0,71.

Indikator O2 (max vrednost indikatora 1) : Filijale se kod ovog indikatora po istom principu kao i kod indikatora O1 (najbolje postignuće) porede po osnovu ostvarenog odliva ali izraženog u odnosu na prosečan broj nezaposlenih u 2010 godini. Filijala X je imala odliv u mesecu X po svim osnovama 300 lica što je 138% realizacije u odnosu na očekivanu vrednost odliva za tu filijalu ali ostvareni odliv predstavlja 5% u odnosu na prosečan broj nezaposlenih u navedenom periodu (2010). Filijala Y je na istom cilju imala realizaciju 98% što je nešto manje od očekivane vrednosti ali je u odnosu na broj nezaposlenih u navedenom periodu u filijali Y ostvaren odliv 10% . Filijala Y je recimo ostvarila najbolji rezultat na ovom indikatoru.

Filijala Y na ovom indikatoru skuplja maksimalnih 1 a filijala X skuplja 0,50 bodova.

III Učešće na tržištu rada

Ovo je cilj koji se po pravilu uzima kao opšti indikator za efikasnost javnih službi za zapošljavanje. Učešće na tržištu rada (u zapošljavanju) predstavlja cilj na koji je moguće delovati u meri u kojoj na nivou filijale postoji tražnja za radnom snagom odnosno zapošljavanje.

Očekivana vrednost učešća

Vrednost ostvarenog učešća se meri brojem lica koja su se zaposlila uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada. Očekivana vrednost učešća na mesečnom nivou i do kraja godine definisana je na osnovu rezultata filijala u 2010

godinu i to u rasponu od +27% do + 37 % u odnosu na ostvareni rezultat. Filijalama koje su u 2010 godini bile po rezultatu iznad medijane za Srbiju povećan je cilj za 27% u odnosu na prošlogodišnji rezultat a filijalama koje su bile ispod medijane u rasponu od +27 do +37% u zavisnosti od toga koliko je njihov prošlogodišnji rezultat bio slabiji u odnosu na medijanu.

U = Indeks ili skor za ukupno ostvareno učešće iznosi 6 bodova.

Indikator U1 (maksimalna vrednost indikatora iznosi 1). Odnosi se na % zaposlenih s evidencije filijale „ deregistracija po osnovu zaposlenja“ (bez obzira na posredovanje i mere APTR) u odnosu na prosečan broj nezaposlenih za filijalu u 2010 godini. Kod ovog indikatora broje se sva lica koja su se zaposlila a bila su na evidenciji uključujući i ona koja niti su bila u meri niti je za njih posredovano.

Indikator U2 (maksimalna vrednost indikatora 2,50). Odnosi se na procentualno učešće broja zaposlenih s evidencije filijale uz posredovanje i mere APTR (finansijske i nefinansijske) u odnosu na na ukupan broj zaposlenih (na teritoriji koju pokriva filijala) u referentnom periodu prema podacima iz RZZO (ne računajući produžetak rada za isto lice).

Indikator U3 (maksimalna vrednost indikatora 2,50). Odnosi se na broj zaposlenih s evidencije filijale uz posredovanje i mere APTR (finansijske i nefinansijske) u odnosu na cilj filijale. Filijale se na nivou cele Srbije / regiona porede u odnosu na realizaciju cilja.

Kada se dobiju podaci iz RZZO po JMBG-u lica informatički se dobija podatak o tome koliko je od ukupno prijavljenih na osiguranje zaposleno uz posredovanje i mere APTR (finansijske i nefinansijske). Pri čemu se prilikom utvrđivanja broja lica koja su se zaposlila uz posredovanje i mere APTR (za indikatore U2 i U3) uzima period od 6 meseci pre zaposlenja lica (da li mu je u tom periodu posredovano ili je bilo u meri). Način računanja za učešće je isti kao kod navedenih primera za odliv.

IV Zapošljavanje lica koja su u dugoročnoj nezaposlenosti (12 meseci +)

Ovo je cilj koji se po pravilu uzima kao opšti indikator za efikasnost javnih službi za zapošljavanje kada je u pitanju tzv. „targetiranost“ mera na teže zapošljiva lica a posebno mera finansijske podrške. Po pravilu kod mera subvencionisanog zapošljavanja ili obuka poslodavcima se daju sredstva za zapošljavanje lica koja imaju manje šansi da posao nađu na otvorenom tržištu rada – bez finansijske podrške (tzv. osetljive grupe) uključujući i lica koja se nalaze u dugoročnoj nezaposlenosti.

Očekivana vrednost za lica u dugoročnoj nezaposlenosti

Očekivana vrednost broja zaposlenih uz posredovanje i mere APTR (finansijske i nefinansijske) na mesečnom nivou i do kraja godine definisana je na osnovu rezultata filijala u prošloj godini. Prema rezultatu filijale u 2010 godini u odnosu na medianu za Srbiju (Indikator 2010.: % zaposlenih iz dugoročne nezaposlenosti uz posredovanje i mere u odnosu na ukupan broj zaposlenih uz

posredovanje i mere) s tim da učešće dugoročno nezaposlenih u zapošljavanju uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada (cilj 2) ne sme biti veće od učešća dugoročno nezaposlenih u ukupnom broju nezaposlenih u filijali (prosek za 2010). Raspon od -7% do + 37% u odnosu na rezultat u 2010 godini.

D = Indeks ili skor za zapošljavanje lica u dugoročnoj nezaposlenosti (12 meseci +) iznosi maksimalno 2,50 boda.

Indikator D1 : (maksimalna vrednost indikatora iznosi 1,50) odnosi se na broj zaposlenih lica (koja su u dugoročnoj nezaposlenosti) s evidencije filijale uz posredovanje i mere APTR (finansijske i nefinansijske) u odnosu na cilj filijale. Filijale se na nivou cele Srbije / regiona porede u odnosu na realizaciju cilja.

Indikator D2: (maksimalna vrednost indikatora iznosi 1,00). Odnosi se na % zaposlenih s evidencije filijale u dugoročnoj nezaposlenosti (bez obzira na posredovanje i mere APTR) u odnosu na prosečan broj nezaposlenih u dugoročnoj nezaposlenosti za filijalu u 2010 godini. Kod ovog indikatora broje se sva lica uključujući i ona koja niti su bila u meri niti je za njih posredovano u periodu od 6 meseci pre zaposlenja.

Način računanja za navedeni indikator je isti kao kod navedenih primera za odliv.

Ukupan skor za realizaciju ciljeva (odliv – učešće – zapošljavanje lica u dugoročnoj nezaposlenosti) dobija se prema SMOP formuli:

$$OUD = (0 \times U) + (U \times D) + (D \times O) \times \sin (180/3)/2$$

V Korektivni koeficijenti

Korektivni koeficijenti (dodatak na ostvareni broj bodova) : Na osnovu razlika u razvijenosti jedinica lokalne samouprave (prema Uredbi) kod filijala su uvedeni korektivni koeficijenti u rasponu od -0,20 do +0,51 (Kosovska Mitrovica 1,50).

Na osnovu razlika u razvijenosti jedinica lokalne samouprave i razlike u GDP-u kod regiona su uvedeni korektivni koeficijenti u rasponu od - 0,20 Beograd do + 1,80 Jug Srbije(Kosovo i Metohija + 2).

Na donjoj slici 22. prikazani su rezultati uspostavljenog kontrolinga prema definisanim indikatorima za 2012.g. sa komparacijom u odnosu na 2011.g

Najbolje rezultate postigla je Filijala Kragujevac zahvaljujući stranim investicijama koje su izazvale otvaranje novih radni mesta : Fiat, Jura, Plaza i sl.

Na dnu tabele su filijale u kojima ima malih ili nema nikakvih investicija, i to je slučaj sa Prijepoljem, Vranjem i Kosovskom mitrovicom.

Sl. 22 Daje grafički prikaz kontroling izvestaja postignutih rezultata po filijalama u odnosu na definisane indikatore u posmatranom periodu.

Rang	Šifra regiona	Rang u regionu	Šifra filijale	Naziv filijale	Nezaposleni - mesečni prosek za period JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011 godine	Dugoročno nezaposleni - mesečni prosek za period JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011 godine	Očekivana vrednost odliva za period JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine	Ukupno očekivani odliv za period JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine	Ostvareni odliv u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine	Ostvareni odliv u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine u odnosu na ukupnu očekivanu vrednost odliva	Ostvarena realizacija cilja u odnosu na najveću ostvarenu realizaciju cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine	Ostvareni odliv u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine u odnosu na prosečan broj nezaposlenih za period JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011 godine	Ostvareni odliv u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine (% prosečnog broja nezaposlenih u periodu JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011 godine) u odnosu na najbolju realizaciju u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine	Vrednost ostvarenog odliva u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012 godine predstavlja zbir indikatora O1 i O2
										(%)	(max 1)	(%)	(max 1)	(max 2)
					A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
										$F=E/C*100$	$G=F/MAX(F)$	$H=E/A*100$	$I=H/MAX(H)$	$J=G+I$
1	3	1	0200	Filijala Kragujevac	35.443	23.073	21.986	21.986	22.976	104,50	0,85	64,83	0,56	1,41
2	2	1	1000	Filijala Kikinda	14.691	8.345	14.238	14.238	14.927	104,69	0,85	101,61	0,88	1,73
3	2	2	0900	Filijala Zrenjanin	20.518	10.739	21.374	21.374	22.029	103,06	0,84	107,36	0,92	1,76
4	3	2	2200	Filijala Užice	13.171	6.878	12.614	12.614	15.105	119,73	0,97	114,68	0,99	1,96
5	4	1	2600	Filijala Pirot	13.832	9.455	8.954	8.954	8.857	98,92	0,80	64,03	0,55	1,35
6	2	3	1900	Filijala Sombor	22.110	13.393	16.106	16.106	18.569	115,29	0,94	83,98	0,72	1,66
7	3	3	0700	Filijala Valjevo	13.680	7.758	10.502	10.502	11.187	106,52	0,87	81,78	0,70	1,57
8	4	3	1400	Filijala Leskovac	37.925	26.878	25.530	25.530	28.545	111,72	0,91	75,27	0,65	1,56
9	4	2	1700	Filijala Požarevac	9.785	5.384	8.102	8.102	8.636	106,59	0,87	88,28	0,76	1,63
10	2	4	0400	Filijala Novi Sad	68.206	40.037	50.366	50.366	53.102	105,43	0,86	77,86	0,67	1,53
11	2	5	2000	Filijala Sremska Mitrovica	27.963	15.623	22.178	22.178	23.806	107,34	0,87	85,13	0,73	1,60
12	2	6	3600	Filijala Vršac	11.469	7.644	6.602	6.602	8.125	123,07	1,00	70,84	0,61	1,61
13	1	1	0100	Filijala za grad Beograd	95.327	52.917	91.766	91.766	110.671	120,60	0,98	116,10	1,00	1,98
14	4	4	2700	Filijala Prokuplje	15.711	10.066	9.998	9.998	8.308	83,10	0,68	52,88	0,46	1,14
15	2	7	2100	Filijala Subotica	16.731	9.049	14.966	14.966	14.909	96,95	0,79	86,72	0,75	1,54
15	3	4	1200	Filijala Kraljevo	21.816	15.071	13.742	13.742	13.633	99,21	0,81	62,49	0,54	1,35
17	4	5	3000	Filijala Smederevo	15.177	9.133	12.686	12.686	11.890	93,73	0,76	78,34	0,67	1,43
18	4	6	0300	Filijala Niš	52.209	34.468	37.994	37.994	34.805	91,61	0,74	66,66	0,57	1,31
19	3	5	2300	Filijala Čačak	20.612	12.877	15.290	15.290	14.545	95,13	0,77	70,57	0,61	1,38
20	4	7	0600	Filijala Bor	12.933	8.207	8.966	8.966	9.811	109,42	0,89	75,86	0,65	1,54
21	3	6	2400	Filijala Šabac	17.695	11.670	11.606	11.606	12.340	106,32	0,86	69,74	0,60	1,46
22	4	8	2900	Filijala Zaječar	14.372	9.201	9.446	9.446	8.665	91,73	0,75	60,29	0,52	1,27
23	3	7	1300	Filijala Kruševac	27.756	19.143	15.710	15.710	17.933	114,15	0,93	64,61	0,56	1,49
24	3	8	3400	Filijala Loznica	17.640	12.138	11.138	11.138	9.908	88,96	0,72	56,17	0,48	1,20
25	3	9	3100	Filijala Jagodina	28.554	20.192	14.126	14.126	15.009	106,25	0,86	52,56	0,45	1,31
26	3	10	3300	Filijala Novi Pazar	28.456	22.058	10.634	10.634	9.403	88,42	0,72	33,04	0,28	1,00
27	2	8	1500	Filijala Pančevo	22.467	14.604	14.906	14.906	16.472	110,51	0,90	73,32	0,63	1,53
28	3	11	3500	Filijala Prijepolje	20.381	15.050	9.734	9.734	10.284	105,63	0,86	50,46	0,43	1,29
29	4	9	0800	Filijala Vranje	29.565	18.183	22.202	22.202	22.483	101,27	0,82	76,05	0,66	1,48
30	5	1	1100	Filijala Kosovska Mitrovica	6.640	5.076	3.494	3.494	2.308	66,06	0,54	34,76	0,30	0,84

Rang	Očekivani broj lica zaposlenih uz posredovanje i mere APZ u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ukupno očekivani broj lica zaposlenih uz posredovanje i mere APZ za period JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ukupnan broj zaposlenih prema RFZO u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine u odnosu na prosečan broj nezaposlenih u periodu - JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011. godine	Ostvareno učešće zaposlenih s evidencije u odnosu na najveće ostvareno učešće u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada (finansijske i nefinansijske)	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada u odnosu na ukupan broj zaposlenih prema RFZO-u	Ostvareno učešće zaposlenih s evidencije uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada u odnosu na najveće ostvareno učešće u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada u odnosu na očekivanu realizaciju cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u odnosu na najbolju ostvarenu realizaciju cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Vrednost ostvarenog učešća (zaposleni s evidencije i zaposleni uz posredovanje i mere APZ) u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine predstavlja zbir indikatora U1, U2 i U3	Očekivani broj lica u dugoročnoj nezaposlenosti zaposlenih uz posredovanje i mere za period JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ukupno očekivani broj lica u dugoročnoj nezaposlenosti zaposlenih uz posredovanje i mere za period JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine koji su u dugoročnoj nezaposlenosti (12+) uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada (finansijske i nefinansijske)	
				(%)		(max 1)		(%)	(max 2,50)		(max 2,50)	(max 6)				
						U1			U2		U3	U				
	K	L	M	N	N1	N2	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
					N1=N/A*100	N2=N1/MAX(N1)		P=O/M*100	Q=P/MAX(P)*2,5	R=O/K*100	S=R/MAX(R)*2,5	T=N2+Q+S				
1	3.612	3.612	27.480	11.144	31,44	0,77	5.472	19,91	2,25	151,50	2,50	5,52	1.632	1.632	2.18	
2	2.140	2.140	16.310	5.215	35,50	0,87	2.589	15,75	1,78	120,05	1,98	4,63	648	648	83	
3	2.004	2.004	19.338	7.399	36,06	0,89	2.647	13,69	1,55	132,09	2,18	4,62	648	648	86	
4	1.704	1.704	14.987	5.366	40,74	1,00	1.676	11,20	1,27	98,36	1,62	3,89	588	588	56	
5	1.384	1.384	8.928	3.448	24,93	0,61	1.974	22,11	2,50	144,72	2,39	5,50	684	684	68	
6	2.113	2.113	15.172	6.531	29,63	0,73	2.307	15,21	1,72	109,18	1,80	4,25	816	816	96	
7	2.045	2.045	12.034	4.482	32,76	0,80	1.961	16,30	1,84	95,89	1,58	4,22	612	612	63	
8	1.868	1.868	15.561	7.865	20,74	0,51	2.529	16,25	1,84	135,39	2,23	4,58	1.200	1.200	145	
9	1.366	1.366	10.200	2.914	29,78	0,73	1.361	13,34	1,51	99,63	1,64	3,88	384	384	45	
10	5.392	5.392	64.755	19.578	28,70	0,70	6.587	10,17	1,15	122,16	2,02	3,87	1.716	1.716	1,99	
11	2.993	2.993	28.302	9.365	33,49	0,82	2.898	10,24	1,16	96,83	1,60	3,59	888	888	93	
12	872	872	6.276	2.495	21,75	0,53	975	15,54	1,76	111,81	1,85	4,14	348	348	38	
13	12.259	12.259	179.224	36.768	38,57	0,95	11.816	6,59	0,75	96,39	1,99	3,29	3.444	3.444	3,43	
14	1.473	1.473	8.727	3.911	24,89	0,61	1.622	18,59	2,10	110,12	1,82	4,53	720	720	68	
15	2.208	2.208	15.431	5.019	30,00	0,74	1.832	11,87	1,34	82,97	1,37	3,45	612	612	47	
15	1.732	1.732	12.094	4.697	21,53	0,53	1.558	12,88	1,46	89,95	1,48	3,47	672	672	68	
17	1.311	1.311	14.739	3.919	25,82	0,63	1.232	8,36	0,95	93,97	1,55	3,13	456	456	42	
18	5.724	5.724	32.050	13.481	25,82	0,63	4.463	13,93	1,58	77,97	1,29	3,90	2.736	2.736	2,09	
19	2.168	2.168	16.538	5.629	27,31	0,67	1.817	10,99	1,24	83,81	1,38	3,29	780	780	66	
20	1.650	1.650	8.459	3.806	29,43	0,72	1.311	15,50	1,75	79,45	1,31	3,78	756	756	51	
21	1.862	1.862	14.892	4.577	25,87	0,64	1.687	11,33	1,28	90,60	1,50	3,42	612	612	55	
22	1.214	1.214	7.284	3.307	23,01	0,56	1.072	14,72	1,66	88,30	1,46	3,68	456	456	43	
23	2.345	2.345	17.114	7.245	26,10	0,64	1.988	11,62	1,31	84,78	1,40	3,35	924	924	73	
24	1.587	1.587	9.465	4.027	22,83	0,56	1.464	15,47	1,75	93,43	1,54	3,85	588	588	47	
25	2.059	2.059	13.688	5.654	19,80	0,49	1.678	12,26	1,39	81,50	1,34	3,22	768	768	66	
26	1.077	1.077	5.665	2.606	9,16	0,22	1.020	18,01	2,04	94,71	1,56	3,82	468	468	47	
27	1.476	1.476	18.498	5.505	24,50	0,60	1.444	7,81	0,88	97,83	1,61	3,09	612	612	57	
28	1.390	1.390	7.029	3.284	16,11	0,40	1.183	16,83	1,90	85,11	1,40	3,70	720	720	47	
29	1.950	1.950	13.015	5.479	18,53	0,45	1.231	9,46	1,07	63,13	1,04	2,56	1.020	1.020	50	
30	165	165	3.447	561	8,45	0,21	111	3,22	0,36	67,27	1,11	1,68	132	132	5	

Rang	Zaposleni s evidencije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine koji su u dugoročnoj nezaposlenosti (12+) u odnosu na očekivanu realizaciju cilja	Ostvarena realizacija cilja u odnosu na najveću ostvarenu realizaciju cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Zaposleni s evidencije (UKUPNO) u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine koji su u dugoročnoj nezaposlenosti (12+)	Zaposleni s evidencije (UKUPNO) u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine koji su u dugoročnoj nezaposlenosti (12+) u odnosu na prosečan broj nezaposlenih lica u dugoročnoj nezaposlenosti u periodu JANUAR 2011 - DECEMBAR 2011. godine	Zaposleni s evidencije koji su u dugoročnoj nezaposlenosti (12+) uz posredovanje i mere aktivne politike tržišta rada u odnosu na najveće ostvareno učešće u odnosu na prosečan broj dugoročno nezaposlenih u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Vrednost ostvarenog učešća zaposlenih koji su u dugoročnoj nezaposlenosti u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine predstavlja zbir indikatora D1 i D2	Očekivano posredovanje po zahtevu poslodavca u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena posredovanja po zahtevu poslodavca u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije posredovanja po zahtevu poslodavca u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Očekivani broj sajmovia zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvareni broj sajmovia zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije sajmovia zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Očekivani broj poslodavaca prisutnih na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvareni broj prisutnih poslodavaca na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine
	(%)	(max: 1.50)		(%)	(max: 1)	(max: 2.5)			(%)	(max: 0.60)			(%)		
		D1			D2	D				R1					
	X	Y	Y1	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
	$X=W/U*100$	$Y=X/MAX(X)*1.5$		$Z=Y1/B*100$	$AA=Z/MAX(Z)$	$AB=Y+AA$			$AE=AD/AC*100$	75-89% = 0.20; 90-99% = 0.40; 100-110% = 0.50; 110%+ = 0.60			$AI=AH/AG*100$		
1	134.13	1.50	4.572	19.82	0.79	2.29	3.042	3.819	125.54	0.60	4.00	3	75.00	100	113
2	129.01	1.44	1.579	18.92	0.76	2.20	1.300	2.261	173.92	0.60	4.00	4	100.00	80	66
3	133.33	1.49	2.160	20.11	0.81	2.30	883	1.727	195.58	0.60	4.00	2	90.00	70	34
4	96.77	1.08	1.716	24.55	1.00	2.08	1.079	1.707	138.20	0.60	3.00	3	100.00	65	71
5	100.29	1.12	1.333	14.10	0.57	1.69	1.137	1.982	172.56	0.60	3.00	3	100.00	70	69
6	117.65	1.32	2.543	18.71	0.75	2.07	1.600	1.839	114.94	0.60	4.00	4	100.00	140	107
7	107.35	1.20	1.556	20.06	0.80	2.00	1.987	1.984	99.85	0.40	3.00	2	66.67	60	59
8	121.08	1.35	3.902	14.52	0.58	1.93	814	1.311	161.06	0.60	4.00	2	90.00	70	32
9	117.19	1.31	982	18.24	0.73	2.04	1.250	1.357	108.56	0.50	3.00	6	200.00	75	93
10	116.14	1.30	6.927	17.30	0.69	1.99	2.864	4.150	144.90	0.60	4.00	5	125.00	130	140
11	104.84	1.17	3.059	19.58	0.78	1.95	1.700	2.124	124.94	0.60	4.00	4	100.00	85	95
12	110.34	1.23	986	12.64	0.51	1.74	450	673	149.36	0.60	3.00	2	66.67	70	37
13	99.74	1.12	11.736	22.18	0.89	2.01	7.211	7.430	105.04	0.50	6.00	6	100.00	150	81
14	95.14	1.06	1.767	17.55	0.70	1.76	413	626	151.57	0.60	4.00	1	25.00	60	26
15	77.45	0.87	1.600	17.68	0.71	1.58	1.500	1.581	105.40	0.50	4.00	4	100.00	60	75
15	101.34	1.13	2.029	13.46	0.54	1.67	1.750	1.783	102.00	0.50	3.00	3	100.00	80	80
17	94.08	1.05	1.280	14.12	0.57	1.62	1.145	1.352	118.08	0.60	3.00	4	133.33	80	105
18	76.43	0.85	5.894	17.10	0.69	1.54	3.944	3.658	92.75	0.40	4.00	4	100.00	100	103
19	84.62	0.95	2.120	16.46	0.66	1.61	1.000	1.453	145.30	0.60	3.00	3	100.00	70	82
20	68.12	0.76	1.440	17.55	0.70	1.46	1.500	1.315	87.67	0.20	3.00	3	100.00	70	74
21	90.20	1.01	1.620	13.88	0.56	1.57	1.559	1.257	80.63	0.20	4.00	4	100.00	90	74
22	95.83	1.07	1.387	15.07	0.60	1.67	966	766	79.30	0.20	3.00	1	33.33	90	26
23	81.17	0.91	2.928	15.30	0.61	1.52	2.448	1.818	74.26	0.00	4.00	3	75.00	120	71
24	80.78	0.90	1.514	12.47	0.50	1.40	1.416	1.389	98.09	0.40	3.00	2	66.67	70	37
25	86.59	0.97	2.369	11.73	0.47	1.44	1.836	1.760	95.86	0.40	3.00	5	166.67	85	84
26	100.85	1.13	1.310	8.94	0.34	1.37	711	999	140.51	0.60	3.00	3	100.00	70	79
27	93.30	1.04	2.045	14.00	0.56	1.60	936	981	104.81	0.50	3.00	2	66.67	80	56
28	65.42	0.79	1.454	9.66	0.39	1.12	1.014	1.299	128.11	0.60	3.00	3	100.00	70	64
29	49.02	0.55	2.133	11.73	0.47	1.02	984	933	94.82	0.40	3.00	0	0.00	60	0
30	43.18	0.48	342	6.74	0.27	0.75	111	116	104.50	0.50	3.00	0	0.00	30	0

Rang	Procenat realizacije broja poslodavaca prisutnih na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Očekivani broj lica prisutnih na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvareni broj prisutnih lica na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije broja lica prisutnih na sajmovima zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije cilja za sajmove zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Očekivana realizacija ATP i profesionalne orijentacije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija ATP i profesionalne orijentacije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije ATP i profesionalne orijentacije u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Očekivana realizacija programa dodatnog obrazovanja i obuka u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija programa dodatnog obrazovanja i obuka u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije programa dodatnog obrazovanja i obuka u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine
	(%)			(%)	(%)	(max. 0.60)			(%)	(max. 0.60)			(%)	(max. 0.60)
	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY
	AL=AK/AJ*100				AP=0,2*AI+0,4*AL+0,4*AO	75-89% = 0.20; 90-99% = 0.40; 100-110% = 0.60; >110% = 0.80			AT=AS/AR*100	75-89% = 0.20; 90-99% = 0.40; 100-110% = 0.60; >110% = 0.80			AX=AW/AV*100	75-89% = 0.20; 90-99% = 0.40; 95-100% = 0.60
1	115,00	2.750	4.243	154,29	122,72	0,60	2.870	4.091	142,94	0,60	110	403	366,36	0,60
2	82,50	1.600	3.067	191,69	129,68	0,60	1.500	1.841	109,40	0,50	110	418	380,00	0,60
3	48,57	1.790	1.210	67,60	56,47	0,00	1.693	2.318	136,76	0,60	133	359	269,92	0,60
4	109,23	1.020	947	92,84	100,83	0,50	1.410	2.260	160,28	0,60	165	290	175,76	0,60
5	98,57	825	1.861	225,58	149,66	0,60	1.090	1.653	151,83	0,60	131	192	146,56	0,60
6	76,43	1.333	2.393	155,90	112,93	0,60	1.545	2.508	162,33	0,60	153	277	178,71	0,60
7	98,33	1.035	1.566	151,30	113,19	0,60	1.390	1.693	121,94	0,60	138	143	105,93	0,60
8	45,71	1.035	967	93,43	65,66	0,00	1.770	2.676	151,19	0,60	265	274	103,40	0,60
9	124,00	925	1.815	196,22	168,09	0,60	1.100	1.607	146,09	0,60	105	190	180,95	0,60
10	107,69	4.460	3.178	71,26	96,58	0,40	6.380	8.840	138,56	0,60	345	848	245,80	0,60
11	111,76	1.560	2.375	152,24	125,80	0,60	1.730	2.432	138,97	0,60	174	306	175,86	0,60
12	81,43	860	2.240	260,47	150,09	0,60	940	928	98,72	0,40	80	158	197,50	0,60
13	54,00	7.200	4.973	69,07	69,23	0,00	15.690	17.094	108,95	0,50	485	593	122,27	0,60
14	43,33	1.025	370	36,10	36,77	0,00	1.100	1.405	127,73	0,60	165	195	118,18	0,60
15	125,00	1.300	1.585	121,92	118,77	0,60	1.420	1.635	116,55	0,60	130	263	202,31	0,60
15	100,00	1.035	1.527	147,54	119,02	0,60	1.490	1.826	122,55	0,60	160	279	174,38	0,60
17	131,25	1.255	1.874	149,32	138,89	0,60	1.370	1.633	119,20	0,60	135	254	188,15	0,60
18	103,00	2.950	3.879	131,49	113,80	0,60	5.500	6.595	119,91	0,60	420	1.841	390,71	0,60
19	117,14	1.035	1.428	137,97	122,04	0,60	1.580	1.896	120,00	0,60	170	237	139,41	0,60
20	105,71	1.035	992	95,85	100,62	0,50	1.300	1.051	80,85	0,20	137	317	231,39	0,60
21	82,22	1.235	938	75,95	83,27	0,20	1.300	1.481	113,92	0,60	145	184	126,90	0,60
22	28,89	1.050	671	63,90	43,78	0,00	1.240	1.123	90,73	0,40	148	236	159,46	0,60
23	59,17	1.410	1.665	118,09	85,90	0,20	1.670	2.117	126,77	0,60	208	742	356,73	0,60
24	81,43	1.025	925	90,24	82,00	0,20	1.200	1.182	98,50	0,40	135	185	137,04	0,60
25	98,82	1.425	1.242	87,16	107,73	0,50	1.480	2.008	135,68	0,60	205	420	204,88	0,60
26	112,86	1.025	1.528	149,07	124,77	0,60	1.320	1.389	105,23	0,50	135	144	106,67	0,60
27	70,00	1.465	1.028	70,17	69,40	0,00	1.510	1.839	123,11	0,60	120	163	135,83	0,60
28	91,43	1.025	874	85,27	90,68	0,40	1.210	1.538	127,11	0,60	174	220	126,44	0,60
29	0,00	1.035	0	0,00	0,00	0,00	1.520	2.030	133,55	0,60	160	191	119,38	0,60
30	0,00	425	0	0,00	0,00	0,00	160	65	40,63	0,00	60	48	80,00	0,20

Rang	Očekivana realizacija programa subvencionisano g zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija programa subvencionisano g zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Procenat realizacije programa subvencionisano g zapošljavanja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Broj rešenih predmeta u prvostepenom postupku u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Prosečan broj dana rešavanja predmeta u prvostepenom postupku u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ostvarena realizacija cilja u periodu JANUAR 2012 - DECEMBAR 2012. godine	Ukupna vrednost ostvarenja ciljeva je jednaka: $UO = (O^*U + U^*D + D^*R + R^*O) * \sin(180/4)/2$
			(%)	(max 0.60)			(max 1)	(max 4)	(max 13.42)
				R5			NN	R	UO
	AZ	BA	BB BB=BA/AZ*100	BC 75-89% = 0.20; 90-95% = 0.40; 96-100% = 0.60	BD	BE	BF BF=1-BE/30	BG BG=AF+AQ+AU+AY+BC+BF	BH BH=(J*T+T*AB+AB*BG+BG*J)*SIN(180/4)/2
1	110	689	626.36	0.60	4.857	5.21	0.83	3.83	12,23
2	80	141	176,25	0.60	2.324	15,99	0.47	3,37	11,12
3	58	173	298,28	0.60	3.090	12,09	0.60	3,00	10,94
4	77	238	309,09	0.60	3.914	5,6	0.81	3,71	10,86
5	60	118	196,67	0.60	2.362	4,49	0.85	3,85	10,05
6	70	229	327,14	0.60	3.842	39,98	0.00	3,00	9,56
7	70	218	311,43	0.60	2.590	15,16	0.49	3,29	9,48
8	83	253	297,65	0.60	4.066	10,56	0.65	3,05	9,41
9	63	276	438,10	0.60	1.511	16,34	0.46	3,36	9,39
10	115	443	385,22	0.60	12.013	17,77	0.41	3,21	8,81
11	68	216	317,65	0.60	5.010	22,67	0.24	3,24	8,56
12	58	134	231,03	0.60	1.410	26,26	0.12	2,92	8,36
13	165	1.230	745,45	0.60	26.717	18,3	0.39	2,99	8,29
14	58	194	334,48	0.60	1.768	13,79	0.54	2,94	7,66
15	56	196	350,00	0.60	3.180	17,43	0.42	3,32	7,47
15	75	209	278,67	0.60	2.810	11,16	0.63	3,53	7,47
17	63	183	290,48	0.60	3.190	6,62	0.78	3,78	7,45
18	110	946	496,36	0.60	8.194	6,57	0.78	3,58	7,13
19	70	191	272,86	0.60	3.889	18,43	0.39	3,39	7,06
20	70	249	355,71	0.60	1.599	12,01	0.60	2,70	6,87
21	65	207	318,46	0.60	2.593	6,56	0.78	2,98	6,86
22	67	271	404,48	0.60	1.643	7,76	0.74	2,54	6,47
23	83	338	407,23	0.60	3.627	14,84	0.51	2,51	6,24
24	77	253	328,57	0.60	2.557	9,66	0.68	2,88	6,19
25	75	367	489,33	0.60	3.181	17,47	0.42	3,12	6,16
26	57	185	324,56	0.60	1.248	15,67	0.48	3,38	6,03
27	63	135	214,29	0.60	2.736	47,81	0.00	2,30	5,96
28	62	185	298,39	0.60	2.120	19,42	0.35	3,15	5,84
29	95	372	391,58	0.60	3.178	25,93	0.14	2,34	4,33
30	35	108	308,57	0.60	123	33,2	0.49	1,79	1,95

VI ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA MERENJA STEPENA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA USLUGA NSZ¹³

U okviru implementiranog sistema upravljanja kvalitetom u NSZ (SUK) ustrojen je i primenjen dokument „Uputstvo za merenje stepena zadovoljstava korisnika usluga „.

Prema tom dokumentu NSZ je u obavezi da dva puta godišnje meri stepen zadovoljstva korisnika usluga koje pruža.

Na samom početku funkcionisanja SUK uradjeno je pilot istraživanje(u kojem sam aktivno učestvovao) na uzorku od 100 ispitanika putem anketiranja, a na osnovu izrađenih upitnika od strane zaposlenih u organizacionoj jedinici u kojoj sam zaposlen.

Nakon toga, a na osnovu predloga iz funkcije kvaliteta rukovodstvo NSZ je odobrilo sredstva za realizaciju istraživanja stepena zadovoljstva korisnika usluga od strane eksterne renomirane istraživačke agencije a pod direktnom ingerencijom Načelnika i savetnika u kvalitetu NSZ.

Do sada su realizovana dva takva istraživanja, s tim, što je prvo istraživanje bilo na uzorku koji nije omogućavao spuštanje indikatora na nivo svake filijale pa su rezultati posmatrani u okviru regiona kojima su određene grupe filijala pripadale.

Istraživanje koje je predmet ovog master rada je urađeno na dovoljnom uzorku i prikazani su na nivou svake filijale NSZ u Republici Srbiji.

Istovremeno, poređenje rezultata ovog istraživanja sa prethodnim moglo je da se radi na nivou globalnih pokazatelja i kriterijuma koji su bili definisani.

Za realizaciju ovog istraživanja formiran je zajednički projektni tim od predstavnika zaposlenih u kvalitetu u NSZ i izabrane agencije.

Kao član tog tima bio sam zadužen za izradu anketnih upitnika, odgovarajućeg uzorka (nezaposlena lica i poslodavci), u saradnji sa kolegama iz Sektora za IT NSZ, koordinaciju i nadzor nad radom anketara po filijalama u predviđenim rokovima i konačno u izradi izveštaja i prezentacije rezultata za najviše rukovodstvo.

U okviru toga učestvovao sam i prezentaciji postignutih rezultata svim zaposlenima u Direkciji i filijalama sa komentarima i predlozima za definisanje korektivnih i preventivnih mera za uočene tendencije vezane za stepena zadovoljstva nezaposlenih lica i poslodavaca uslugama koje im NSZ pruža.

Istraživanje stavova predstavnika preduzeća koja sarađuju sa NSZ sprovedeno u okviru telefonske CATI ankete.

Veličina uzorka je bila 1003, a veličina populacije 36595.

¹³ Prezentacija rezultata istraživanja zadovoljstva uslugama NSZ, februar 2012.g

Kao uzorački okvir, korišćena je baza preduzeća NSZ.

Preduzeća su birana slučajnim putem, prema unapred određenim kvotama definisanim veličinom, delatnošću preduzeća, regionom u kojem se nalazi i tipom usluge koju je NSZ pružila tom preduzeću.

Istraživanje stavova nezaposlenih lica koja se nalaze na evidenciji NSZ sprovedeno je u filijalama NSZ, metodom licem-u-lice.

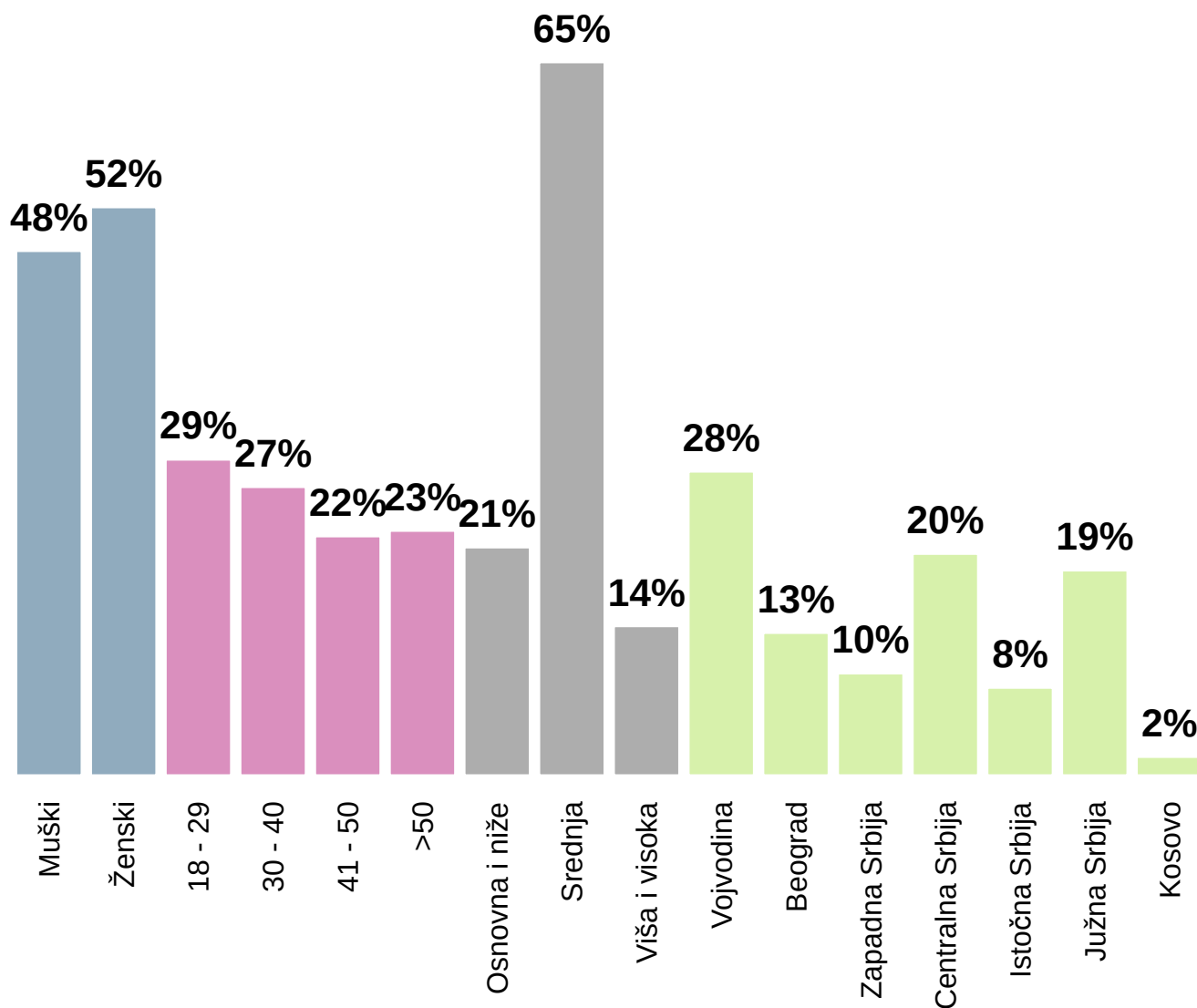
Veličina uzorka je bila 6244, a veličina populacije 745187.

Ispitanici su birani na licu mesta, bez unapred definisanih pravila izbora, a kako bi se zadovoljile unapred definisane kvote određene strukturom nezaposlenih lica po filijali (pol, godine, obrazovanje).

100% kontrola logičke konzistencije i 100% fizička kontrola upitnika (za F2F istraživanje).

Kontrola kvaliteta upitnika prikupljenih F2F metodom izvršena na 10% upitnika.

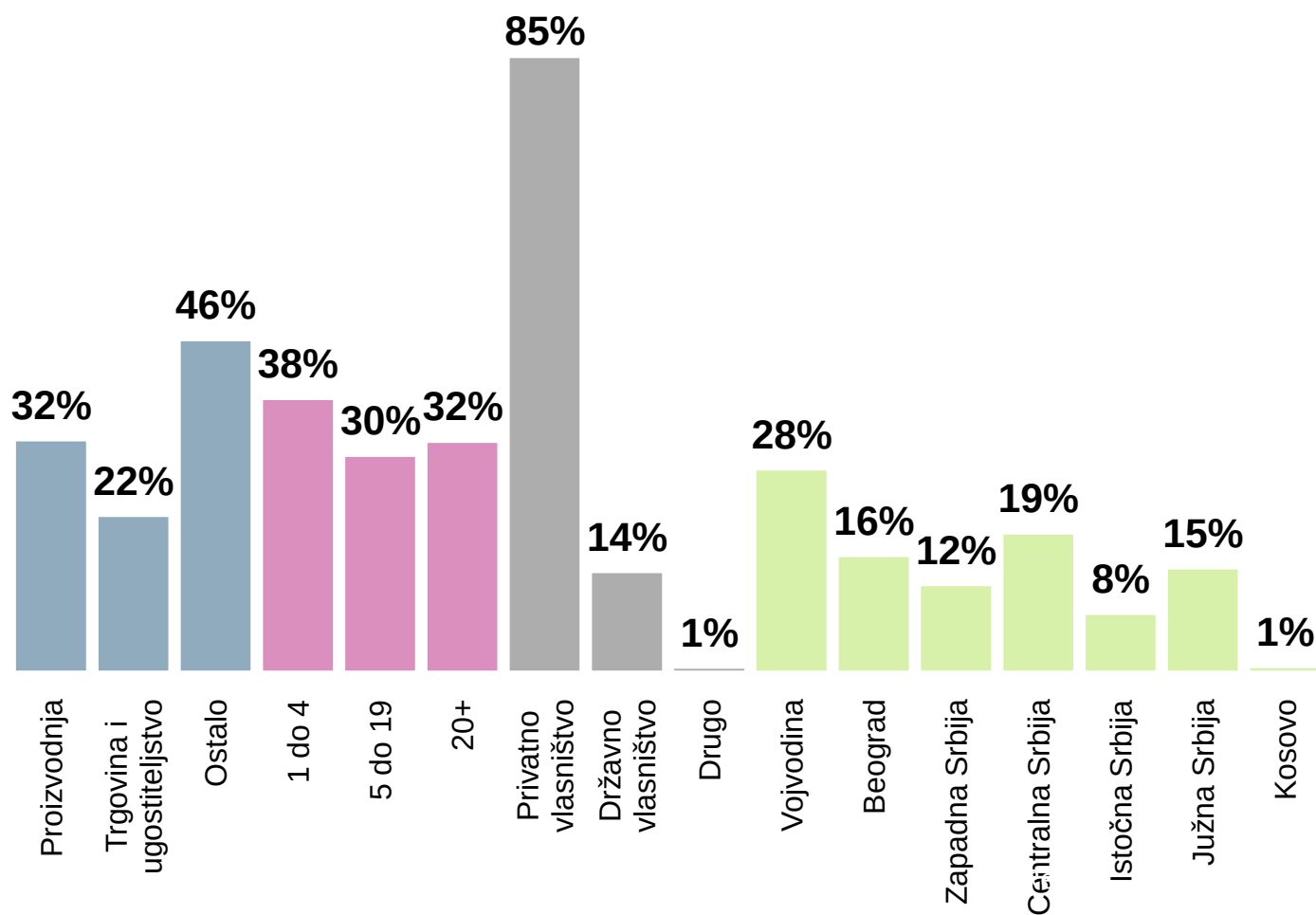
Prikupljanje podataka obavljeno u periodu od 30.01. do 20.02. 2012. godine.



Sl. 23 Prikaz uzorka za nezaposlene osobe

Obuhvaćen je skoro podjednak broj muskaraca i žena, sa uravnoteženim starosnim dobima od 18 preko 50 godina.

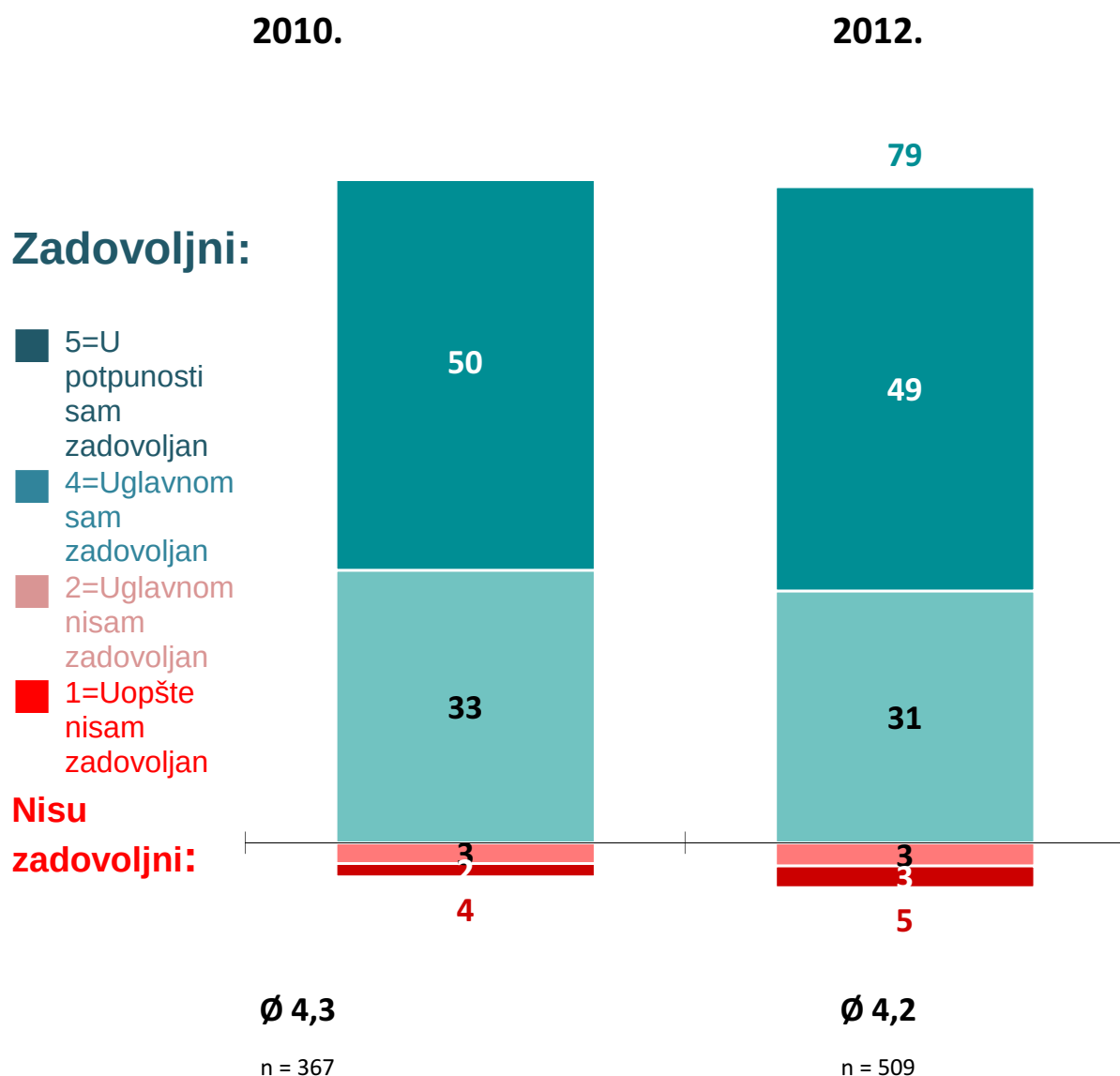
Primetno je da u uzorku preovladava srednja stručna sprema (65%) i da je nešto veći broj ispitanika u uzorku iz Vojvodine.



Sl. 24 Prikaz uzorka preduzeća

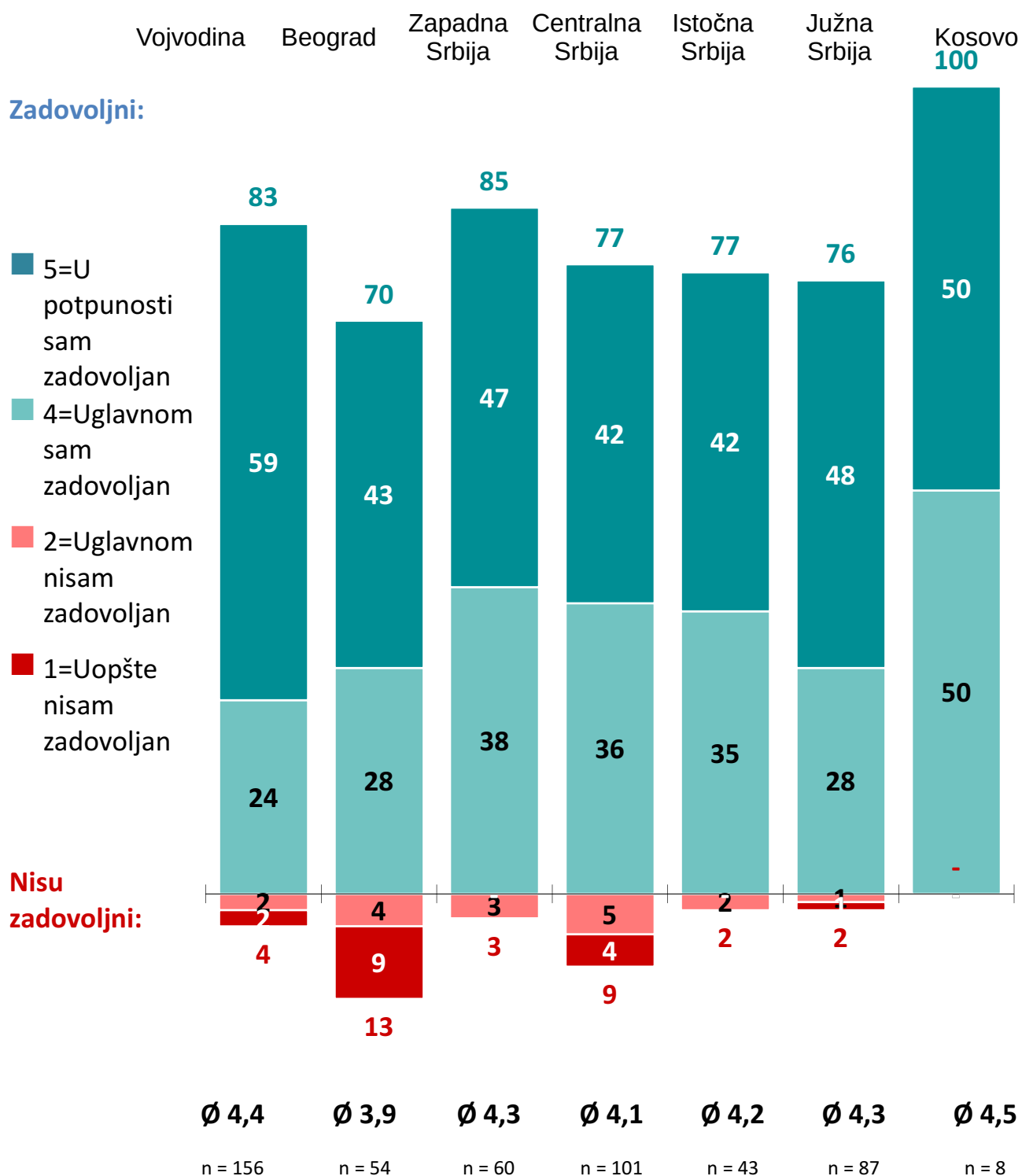
Skoro podjednako učešće imaju delatnosti kojima se preduzeća bave, dok je značajno veći broj preduzeća u uzorku sa privatnim vlasništvom (85%).

Nešto je veća regionalana zastupljenost iz regiona Vojvodine.



Sl. 25 Zadovoljstvo kandidatima upućenim od NSZ - poslodavci

Na osnovu pitanja koje su se odnosila na zadovoljstvo poslodavaca upućenim kandidatima primetni je blagi pad u odnosu na prethodno merenje. Ovaj blagi pad može se tumačiti činjenicom da se pojavljuje potreba za novim zanimanjima koja još uvek nisu regulisana šifarnikom zanimanja u nadležnom ministarstvu, pa upućeni kandidati često zadovoljavaju stepen stručne spreme ali ne i kompetencijama za traženi posao.



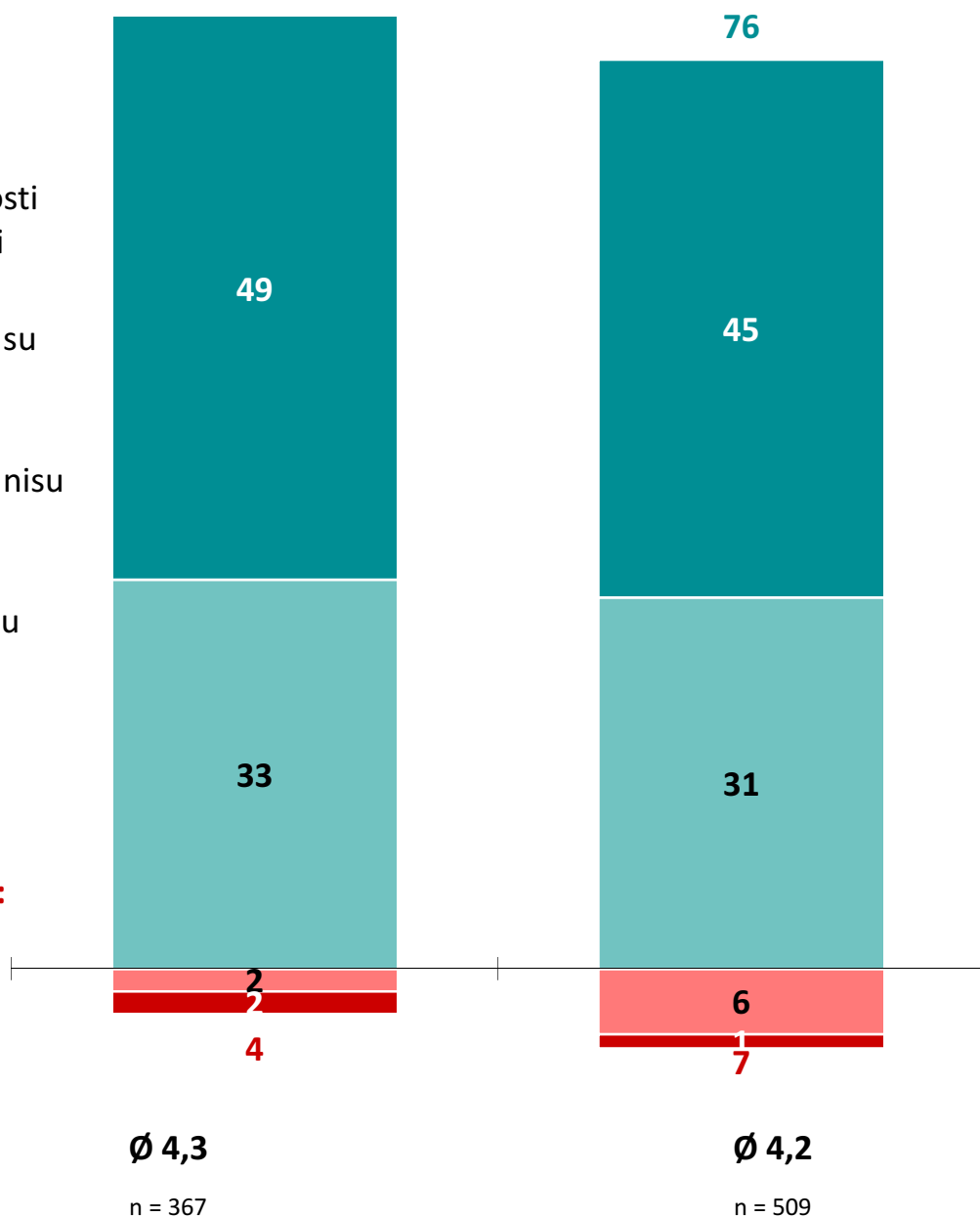
Sl. 26 Zadovoljstvo kandidatima upućenim od NSZ – poslodavci

Rezultati kao sa prethodne slike ali dati po regionima.

Odgovarali su:

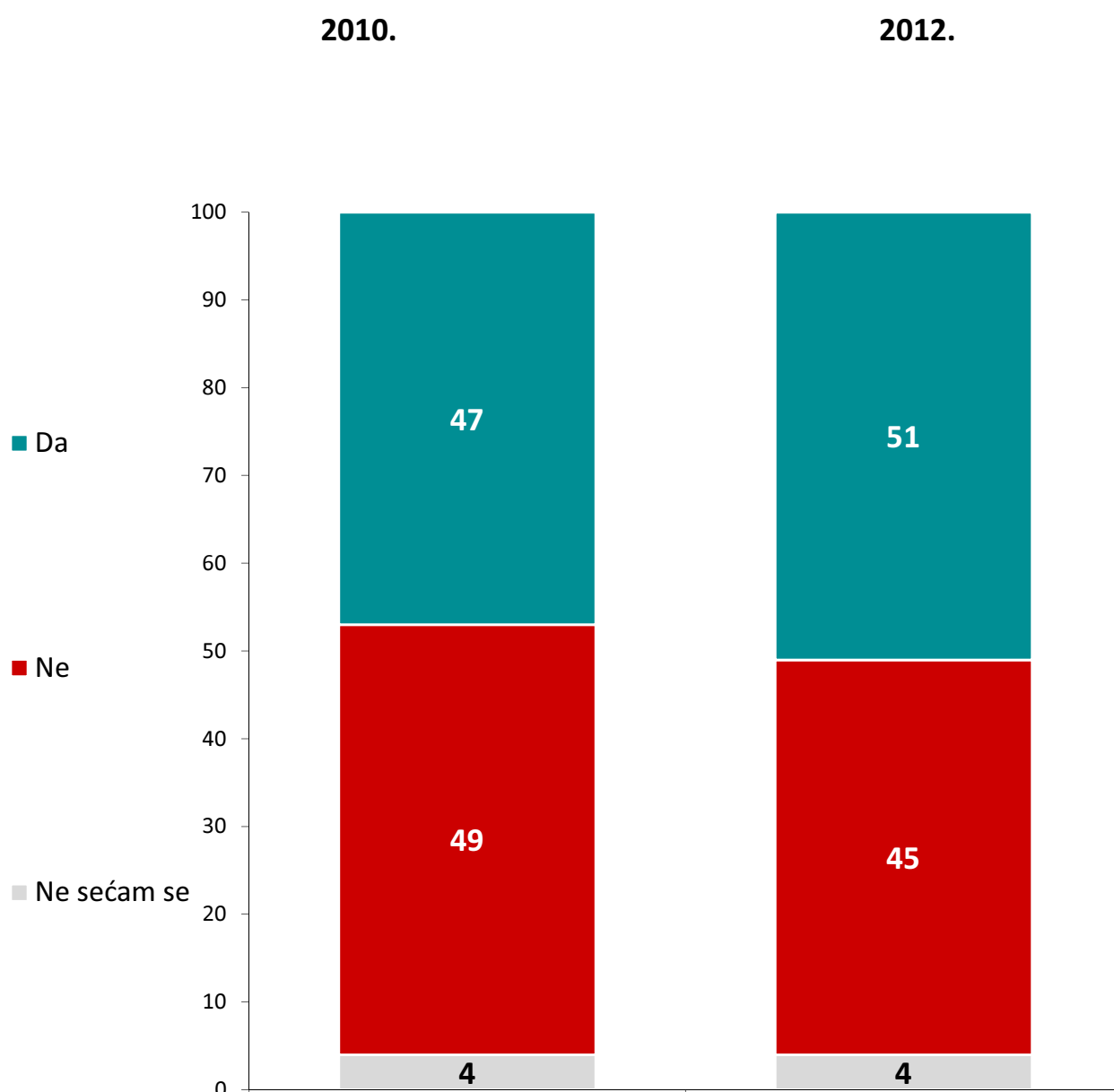
- 5=U potpunosti su odgovarali uslovima
- 4=Uglavnom su odgovarali uslovima
- 2=Uglavnom nisu odgovarali uslovima
- 1=Uopšte nisu odgovarali uslovima

Nisu odgovarali:



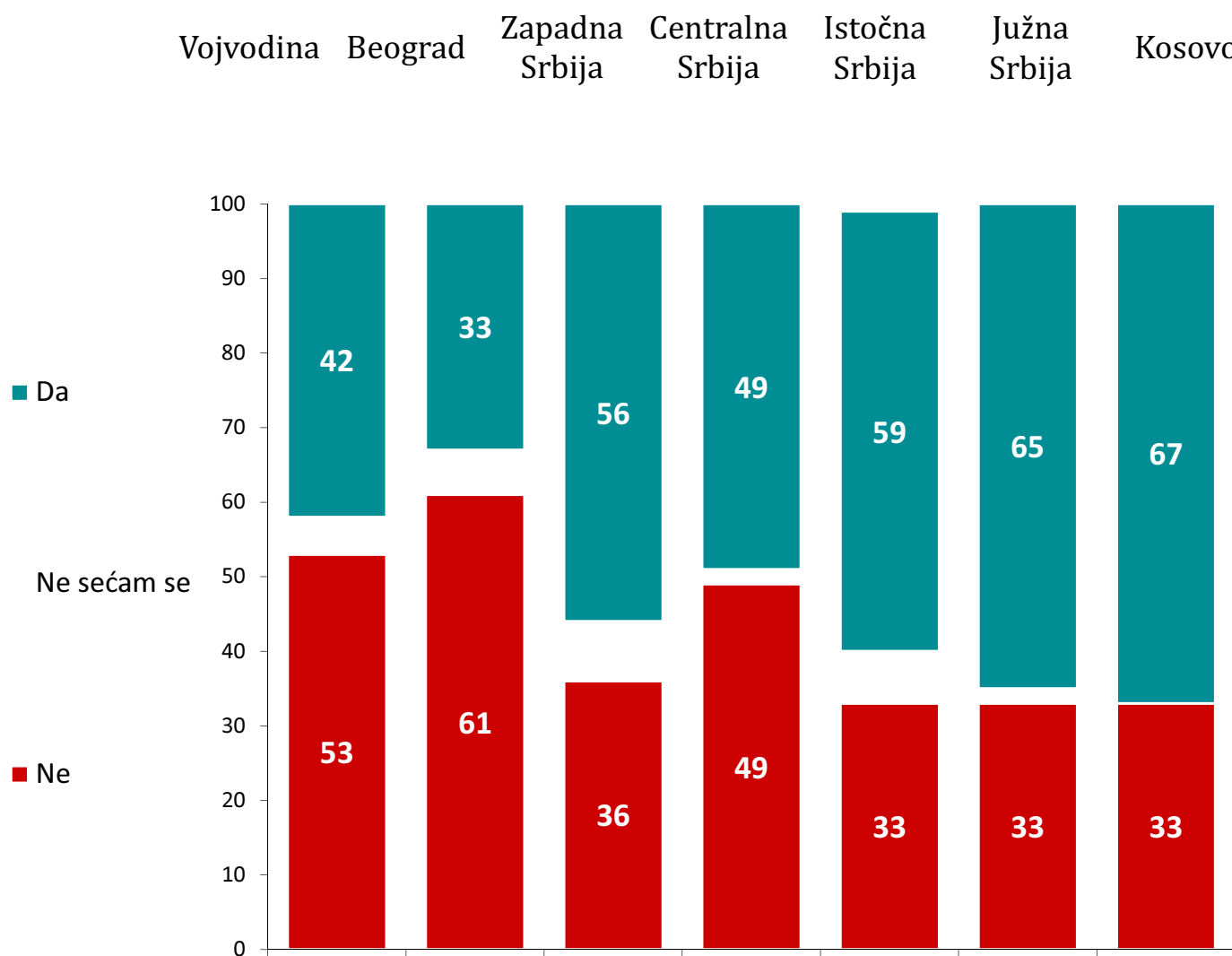
Sl. 27 Stepen ispunjenosti zahteva od strane NSZ-a - poslodavci

Stepen ispunjenosti zahteva poslodavca po pitanju kandidata koji su bili traženi je u blagom padu iz istih razloga kao i u prethodnom slučaju.



Sl. 28 Da li je NSZ obavestila preduzeća da im upućuje kandidata koji ne odgovara uslovima - poslodavci

Uočava se veće zadovoljstvo komunikacijom NSZ sa poslodavcima koji su uputili zahtev za kandidatima koje žele da zaposle.



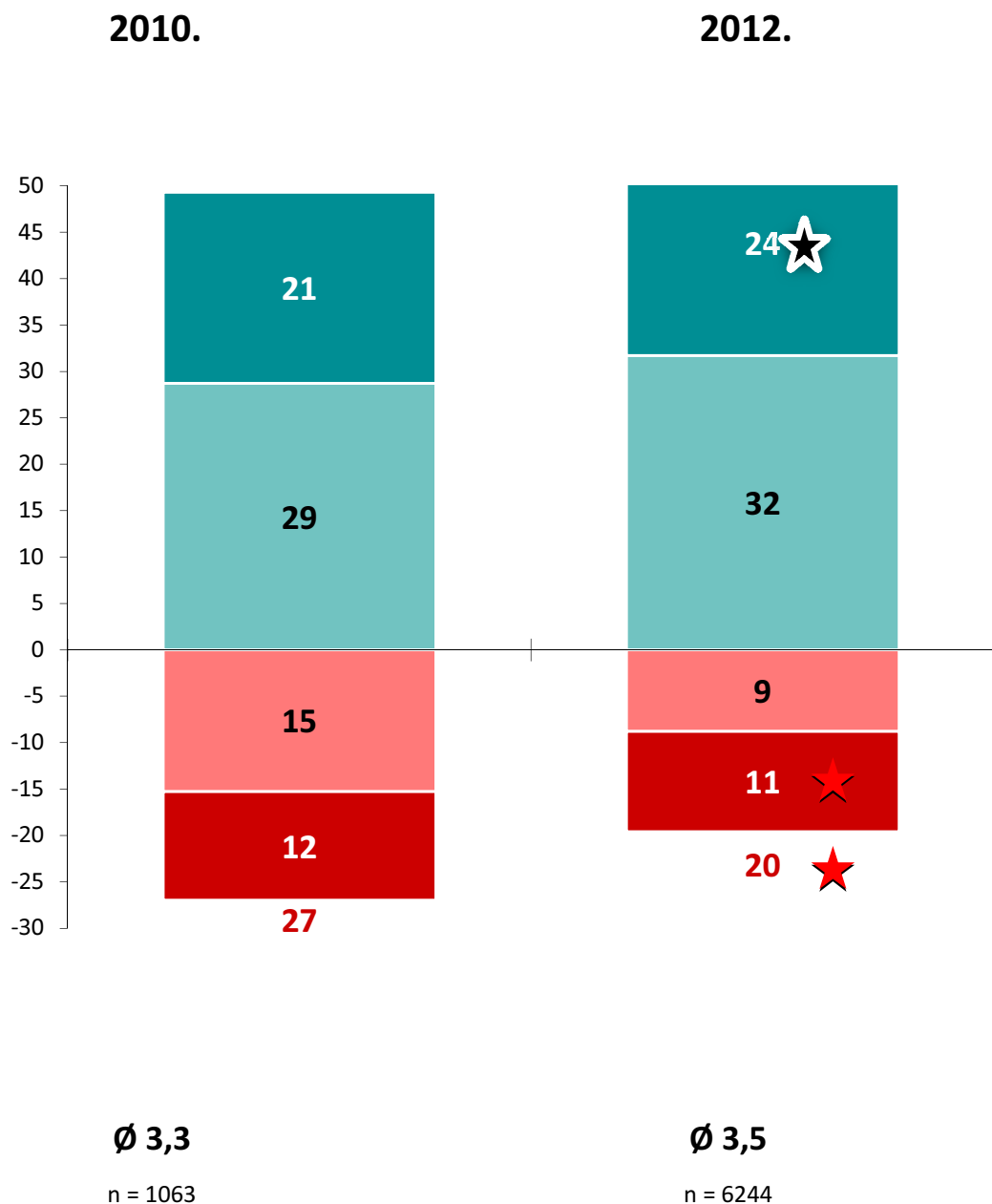
Sl. 29 Da li je NSZ obavestila preduzeća da im upućuje kandidata koji ne odgovara uslovima? - poslodavci

Prikaz rezultata iz gornje slike ali dat po regionima.

Zadovoljni:

- 5=U potpunosti sam zadovoljan
- 4=Uglavnom sam zadovoljan
- 2=Uglavnom nisam zadovoljan
- 1=Uopšte nisam zadovoljan

Nisu zadovoljni:



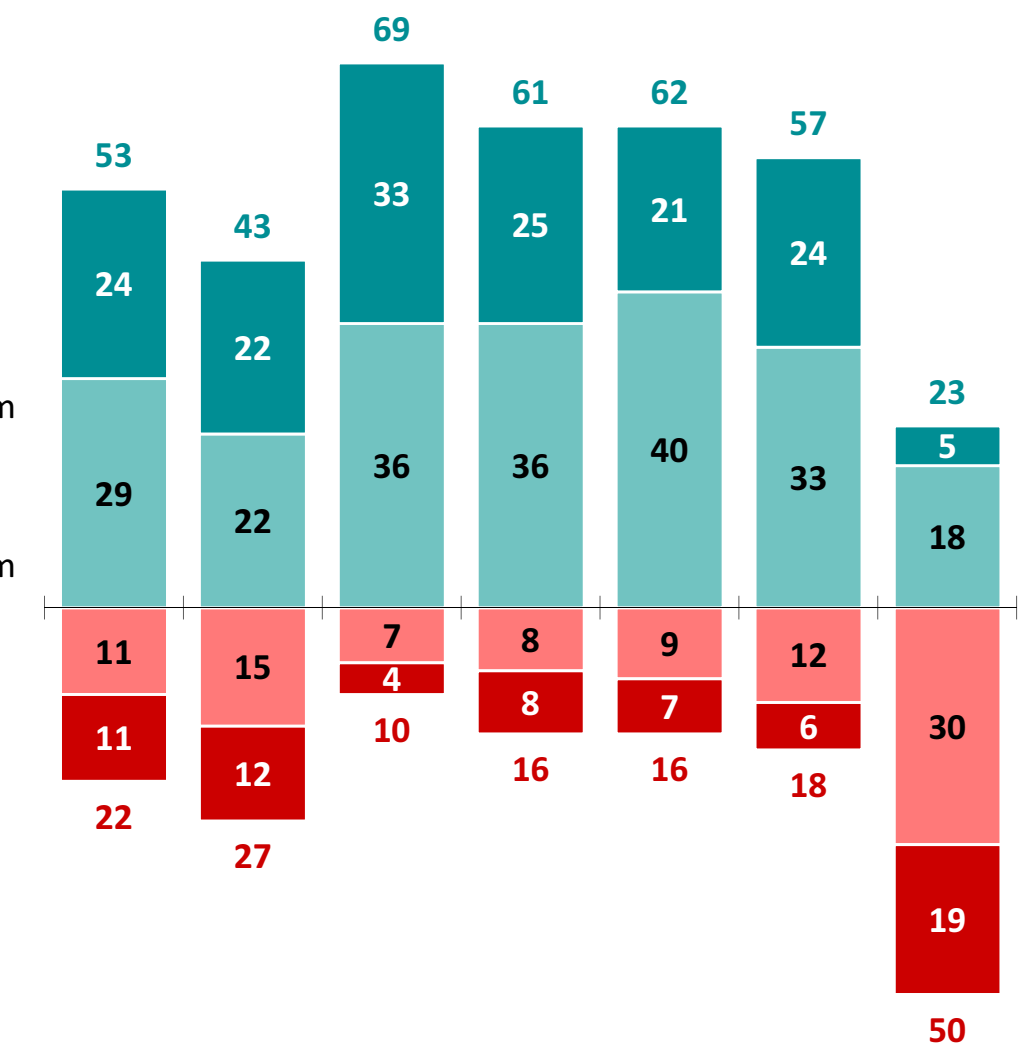
Sl. 30 Zadovoljstvo postupanjem i uslugama od strane NSZ-a - nezaposleni

Ovde se uočava značajan porast zadovoljstva nezaposlenih u odnosu na postupanje u toku pružanja definisanih usluga (blok pitanja se odnosio samo na zadovoljstvo radom NSZ).

Vojvodina Beograd Zapadna Srbija Centralna Srbija Istočna Srbija Južna Srbija Kosovo

Zadovoljni:

- 5=U potpunosti sam zadovoljan
- 4=Uglavnom sam zadovoljan
- 2=Uglavnom nisam zadovoljan
- 1=Uopšte nisam zadovoljan



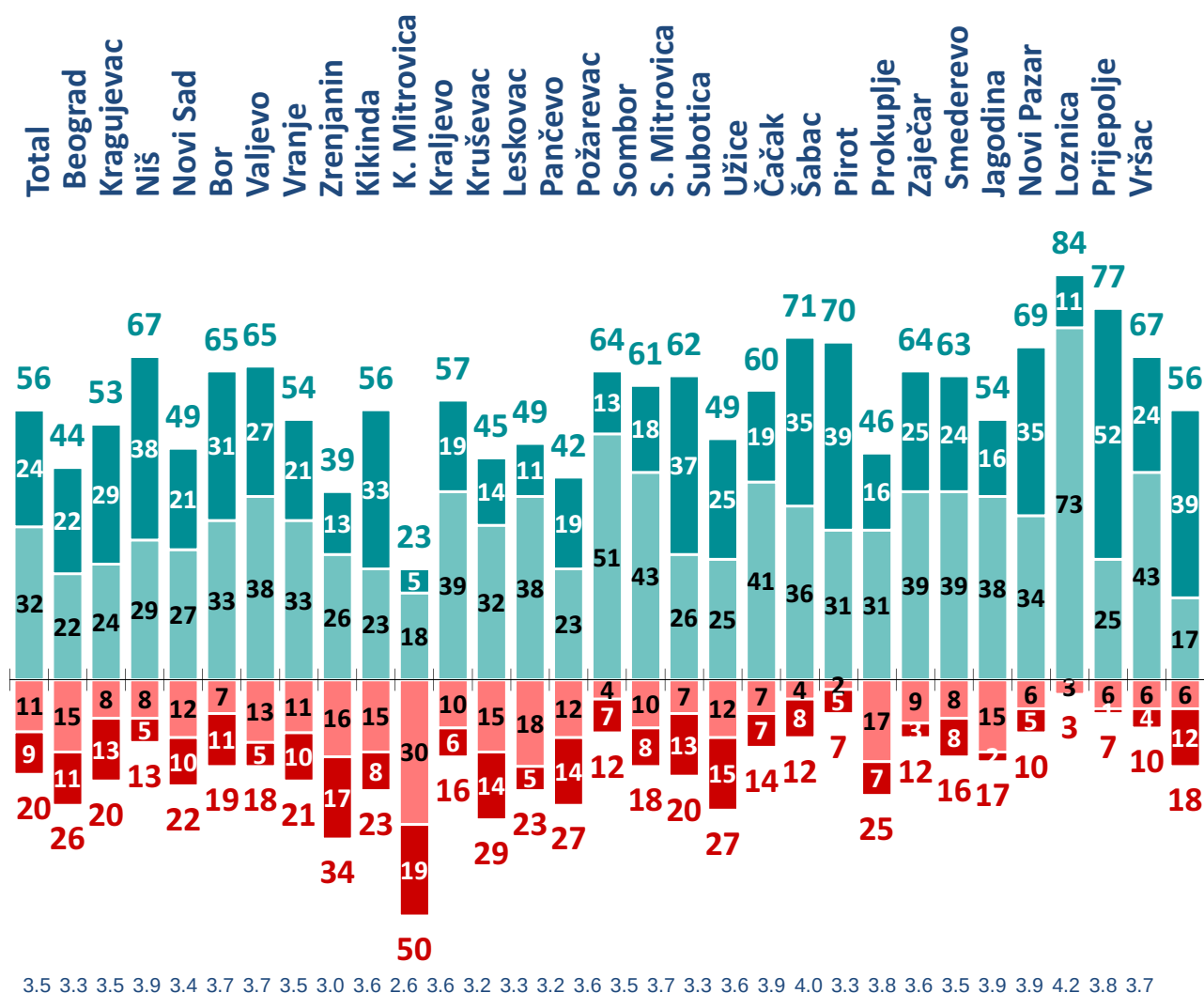
Nisu

zadovoljni:

Ø 3,5 Ø 3,3 Ø 3,9 Ø 3,6 Ø 3,6 Ø 3,6 Ø 2,6
n = 1740 n = 824 n = 594 n = 1273 n = 512 n = 1182 n = 119

Sl. 31 Zadovoljstvo postupanjem i uslugama od strane NSZ-a - nezaposleni

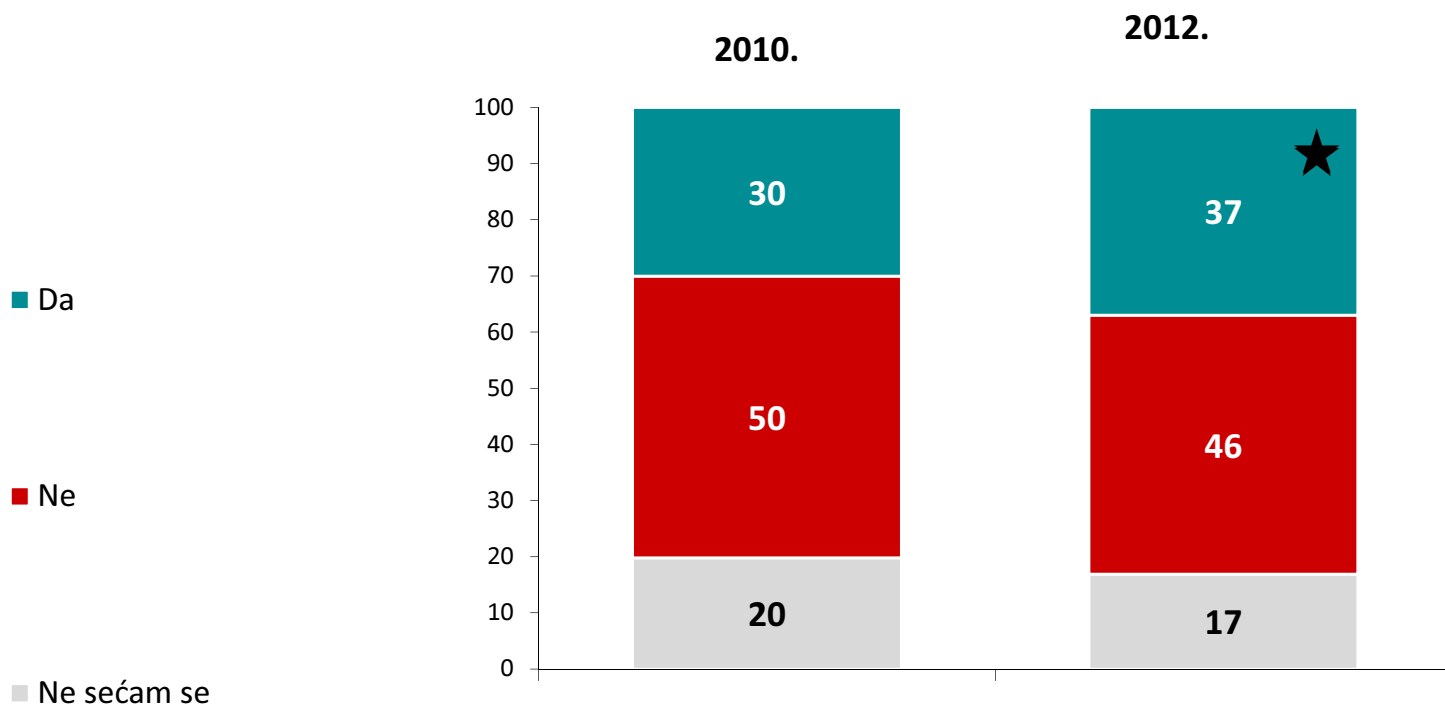
Rezultati sa prethodne slike dati po regionima .



- 5=U potpunosti sam zadovoljan
- 4=Uglavnom sam zadovoljan
- 2=Uglavnom nisam zadovoljan
- 1=Uopšte nisam zadovoljan

Sl. 32 Zadovoljstvo postupanjem i uslugama od strane NSZ-a - nezaposleni

Rezultati dati po filijalama



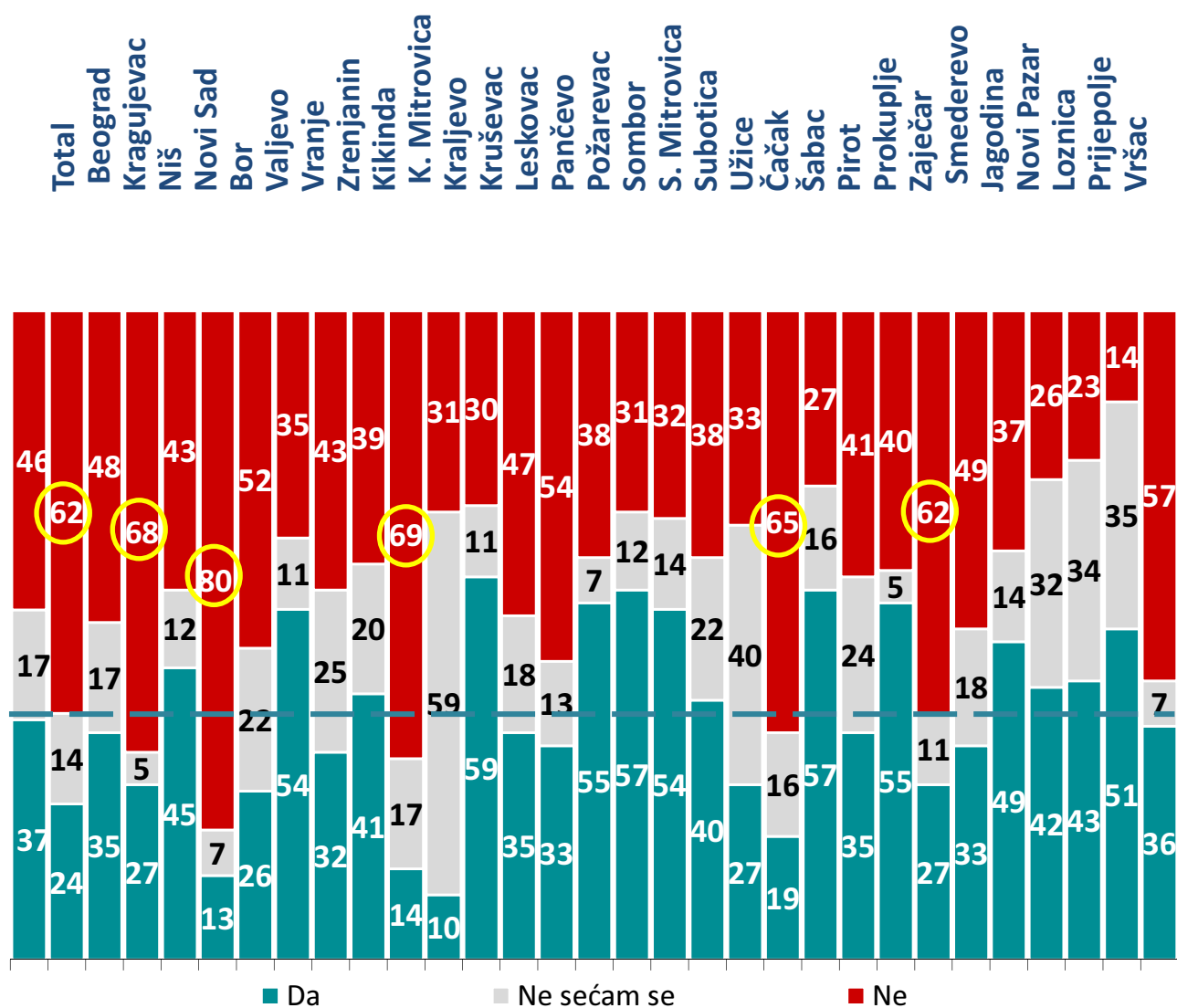
Zadovoljni :

- 5=U potpunosti je ispunila očekivanja
- 4=Uglavnom je ispunila očekivanja
- 2=Uglavnom nije ispunila očekivanja
- 1=Uopšte nije ispunila očekivanja

Sl. 33 Da li su obavešteni o odstupanju od zahteva nezaposlenog lica – nezaposleni

Ovde se jasno uočava značajno povećanje očekivanja nezaposlenih od NSZ u smislu rešavanja sopstvenog zapošljavanja. Zaključuje se da su oni prepoznali unapredjenja kvaliteta usluge u suštinskim aspektima i samim tim njihova očekivanja rastu.

Na osnovu analiza reklamacija i rezultata internih provera uočena je slabostu u informisanju poslodavaca, pa je nakon primenjenih korektivnih mera ovaj aspekt usluge izazvao značajno povećanje stepena zadovoljstva, što se može uočiti po rezultatu.



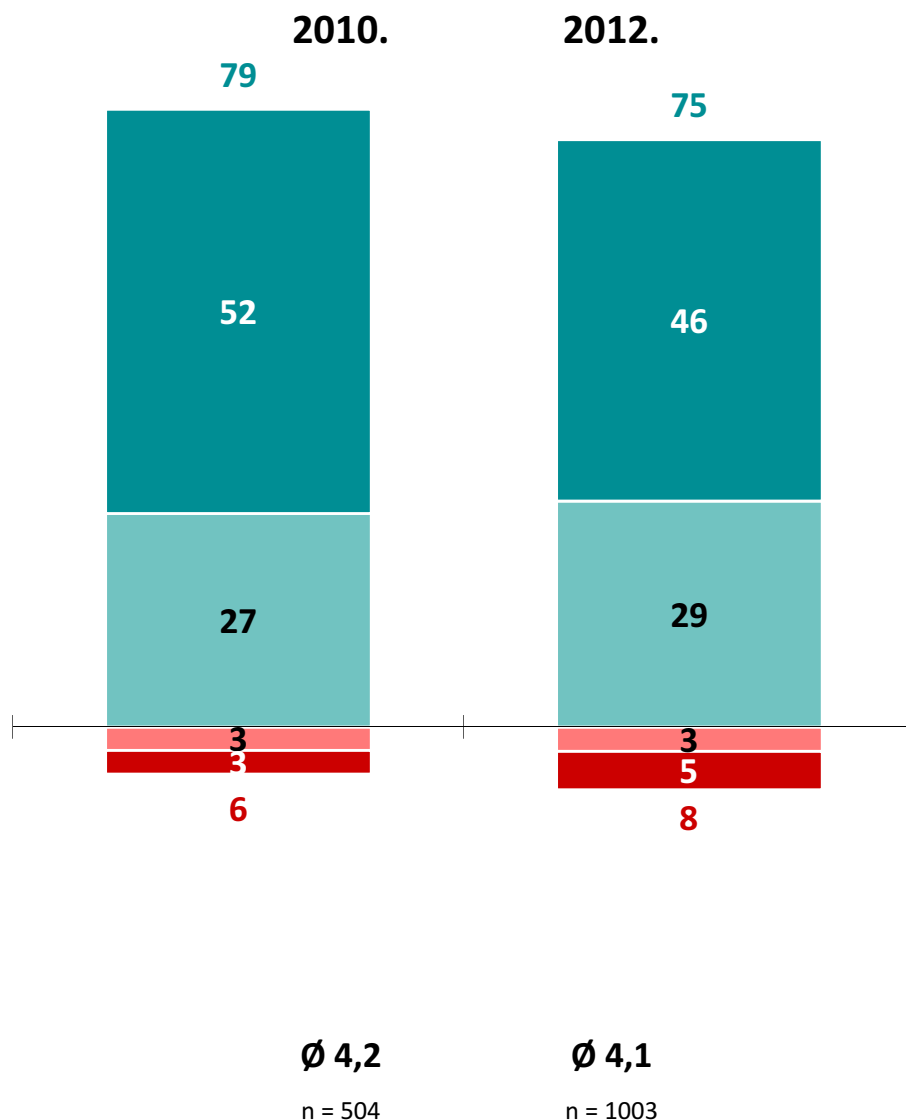
Sl. 34 Da li su obavešteni o odstupanju od zahteva nezaposlenog lica - nezaposleni

Isti rezultati (2012) dati po filijalama.

Bila je od pomoći:

- 5=Bila je od velike pomoći
- 4=Uglavnom je bila od pomoći
- 2=Uglavnom nije bila od pomoći
- 1=Uopšte nije bila od pomoći

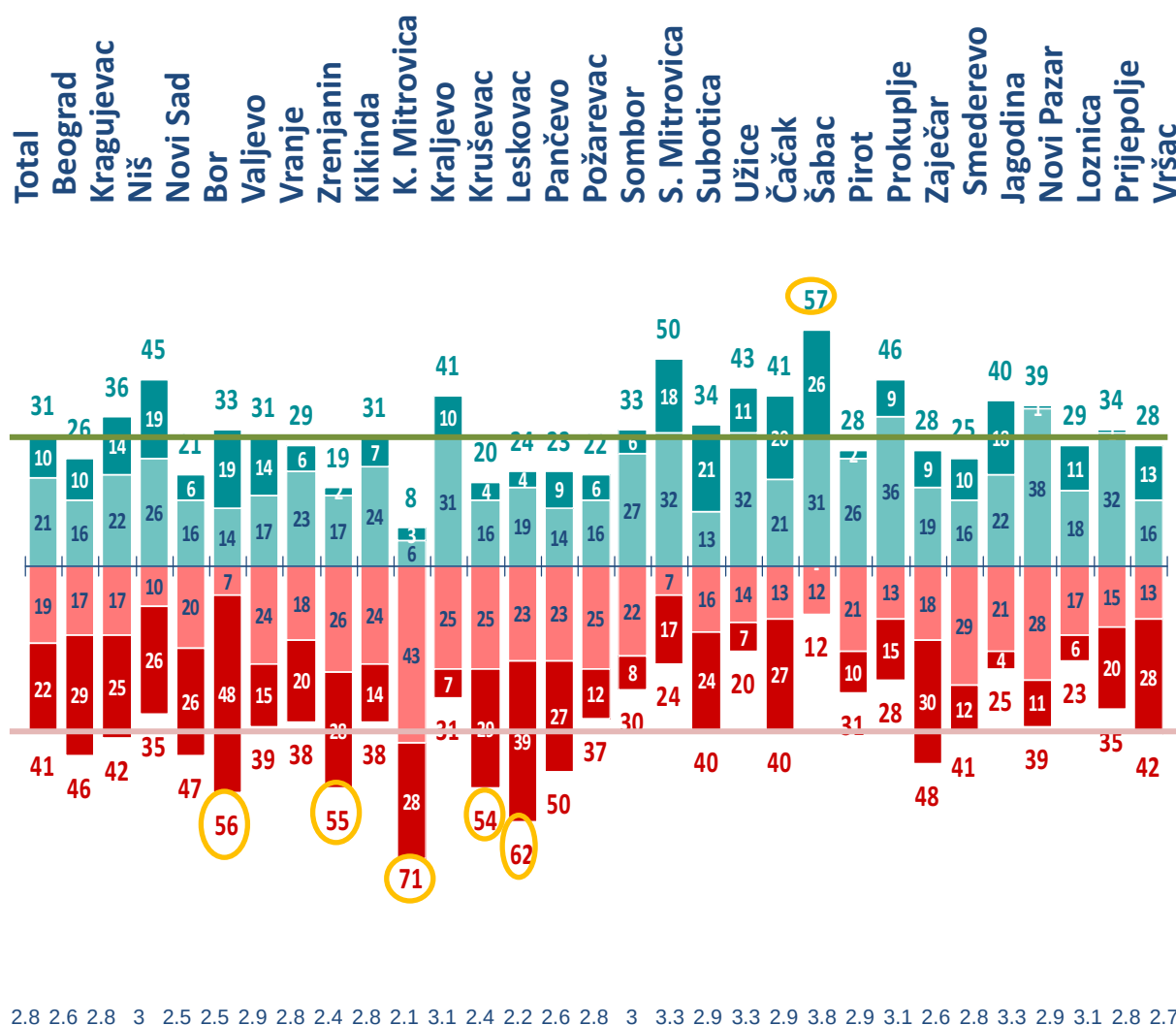
Nije bila od pomoći:



Sl. 35 Koliko je pružena usluga NZS-a pomogla pri traženju zaposlenja- nezaposleni

Uočava se da i pored kvalitetno pružene usluge neznatno u ovom aspektu imamo pad. To se može objasniti uslovima sa ekonomskom situacijom u zemlji na šta NSZ nema preveliki uticaj.

Na slici je dat prikaz rezultata uticaja pružene usluge na uspješno traženje zaposlenja od strane nezaposlenih lica. Očigledan je uticaj i drugih faktora, što se može videti po kretanjima po filijalama (iznad zelene linije ekstremno dobro a ispod crvene linije nedovoljno).



- 5=Bila je od velike pomoći
- 4=Uglavnom je bila od pomoći
- 2=Uglavnom nije bila od pomoći
- 1=Uopšte nije bila od pomoći

Sl. 36 Pomoć pružene usluge NZS-a pri traženju zaposlenja- nezaposleni

Na osnovu rezultata može se zaključiti da su mnogo zadovoljniji poslodavci (75) od nezaposlenih lica(31), što se objašnjava činjenicom da poslodavci dobijaju besplatne usluge od NSZ (predselekcija, selekcija, obuka), dok se nezaposlena lica osposobljavaju da sami traže zaposlenje .

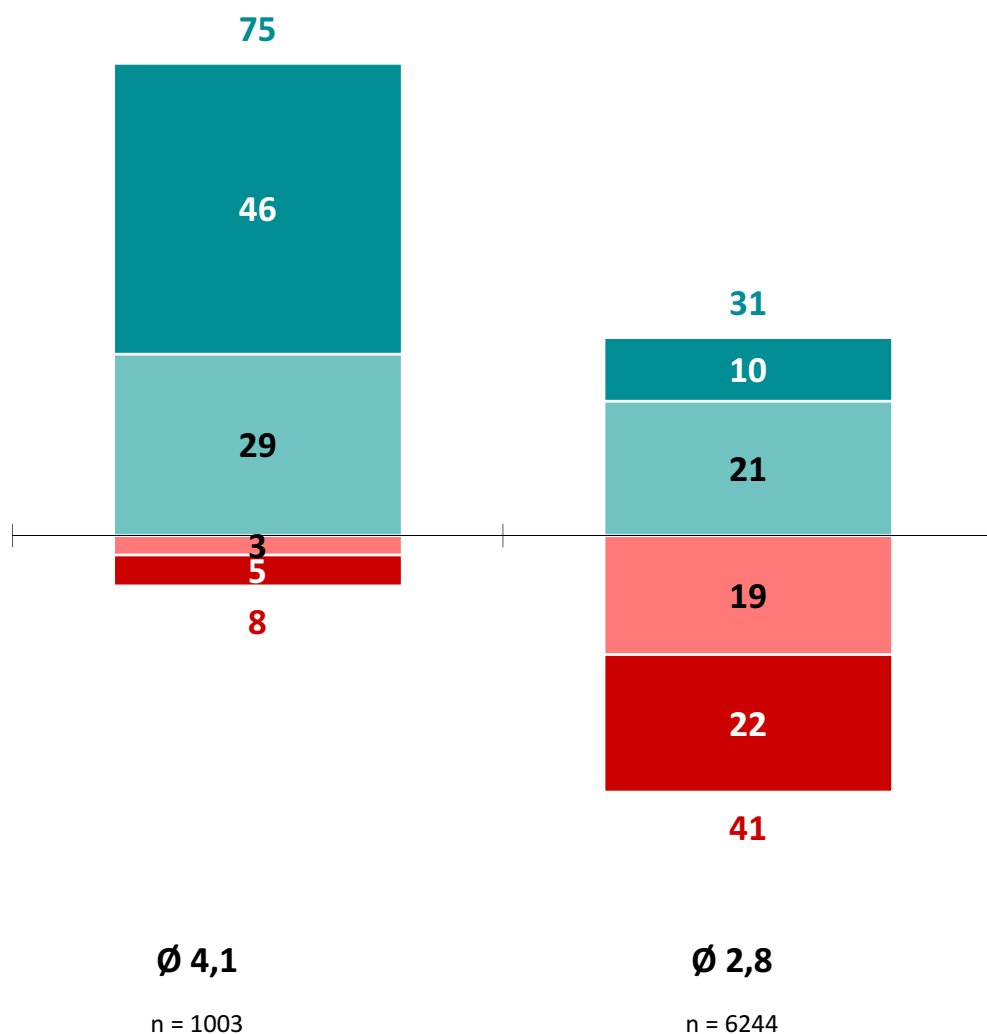
Bila je od pomoći:

- 5=Bila je od velike pomoći
- 4=Uglavnom je bila od pomoći
- 2=Uglavnom nije bila od pomoći
- 1=Uopšte nije bila od pomoći

Nije bila od pomoći:

POSLODAVCI

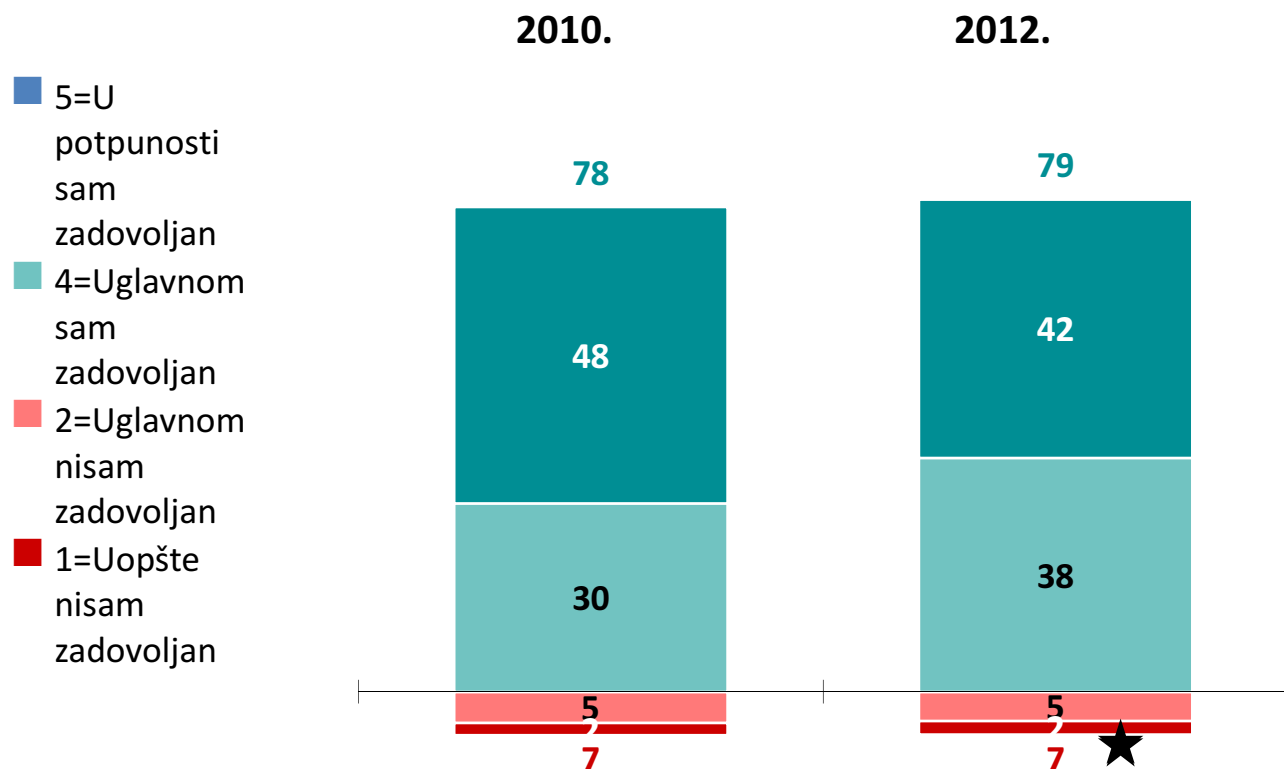
NEZAPOSLENI



Sl.37 Pružena usluga NZS-a kao pomoć pri rešavanju zaposlenosti nezaposleni-poslodavci

Uvođenjem SUK u NSZ postignuta je veća transparentnost u radu u svim istraživanim aspektima usluge. Javnost rada ustanove daje na značaju stalnog povećanja društvene odgovornosti.

Zadovoljni:



Nisu zadovoljni:

Ø 4,2

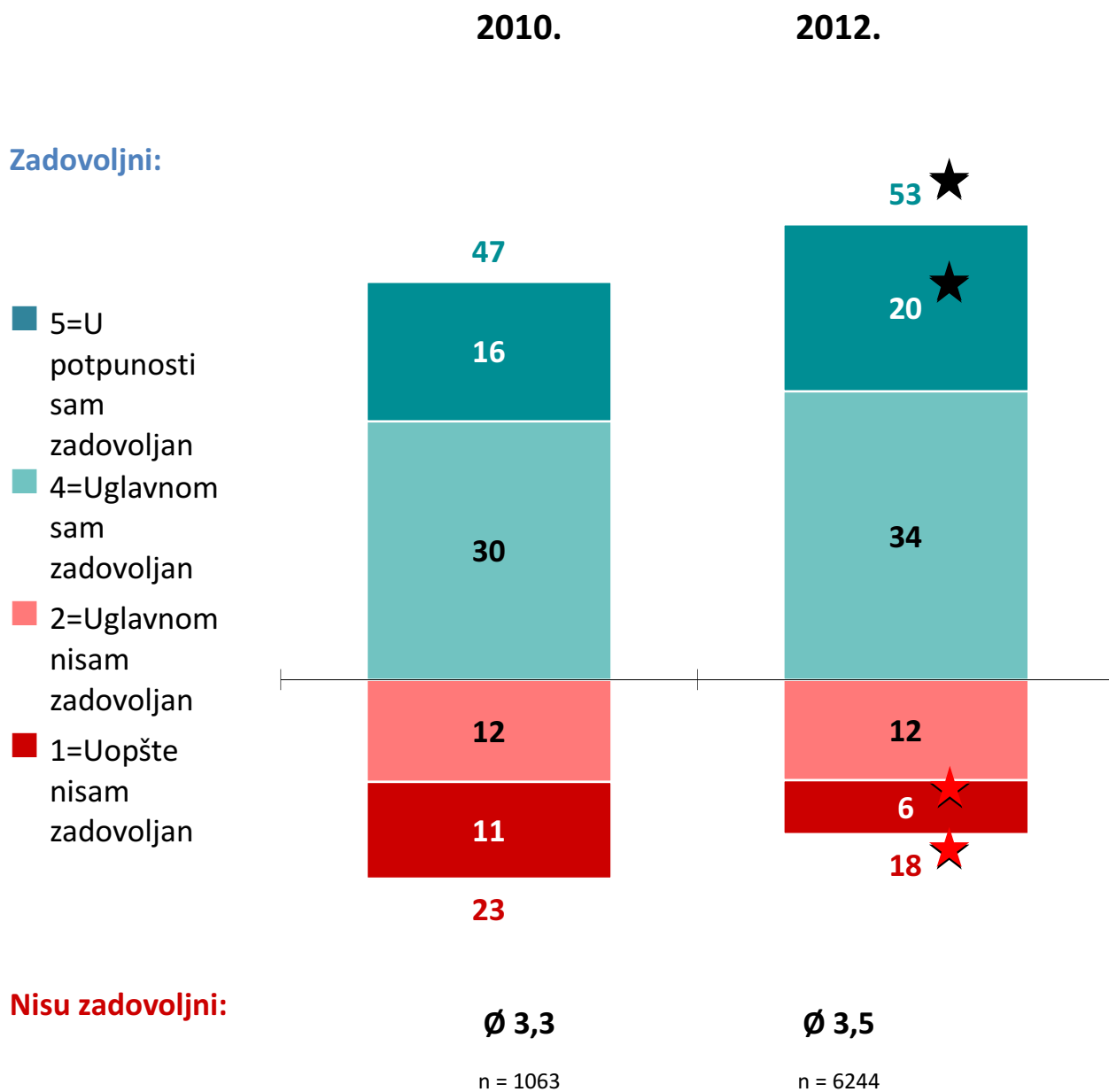
n = 504

Ø 4,1

n = 1003

Sl.38 Zadovoljstvo otvorenošću i javnošću rada NSZ-a - poslodavci

Značajan porast zadovoljstva nezaposlenih otvorenošću i javnošću podrazumeva da nezaposlena lica pravovremeno i transparentno dobijaju sve informacije vezane za posredovanje u nalaženju posla između njih i poslodavaca. Uočava se pad nezadovoljnih kao visok porast zadovoljnih u odnosu na 2010.g.



Sl. 39 Zadovoljstvo otvorenošću i javnošću rada NSZ-a - nezaposleni

Na osnovu prezentiranog rezultata prikazanog na slici, zaključuje se da NSZ ipak veću pažnju u informisanju i komunikaciji poklanja poslodavcima, sto je logično, imajući u vidu da bez poslodavaca nije moguće rešiti ni zapošljavanje nezaposlenih lica.

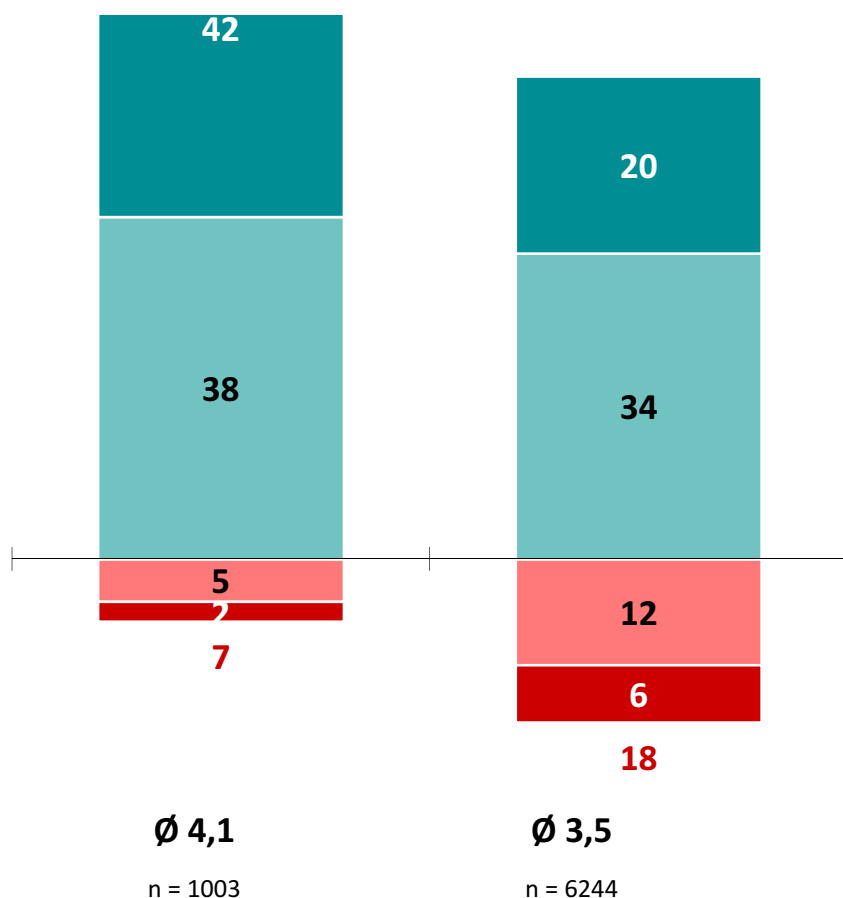
Zadovoljni:

- 5=U potpunosti sam zadovoljan
- 4=Uglavnom sam zadovoljan
- 2=Uglavnom nisam zadovoljan
- 1=Uopšte nisam zadovoljan

Nisu zadovoljni:

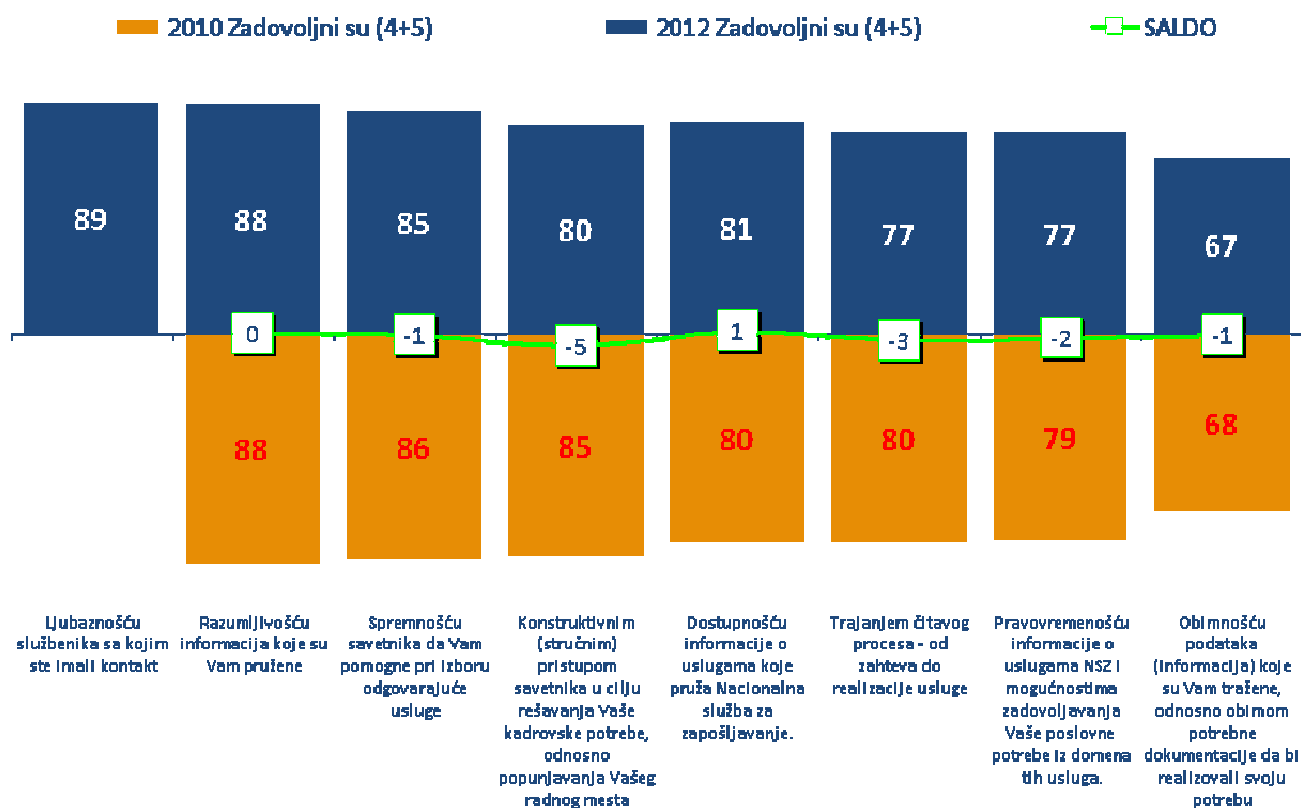
POSLODAVCI

NEZAPOSLENI



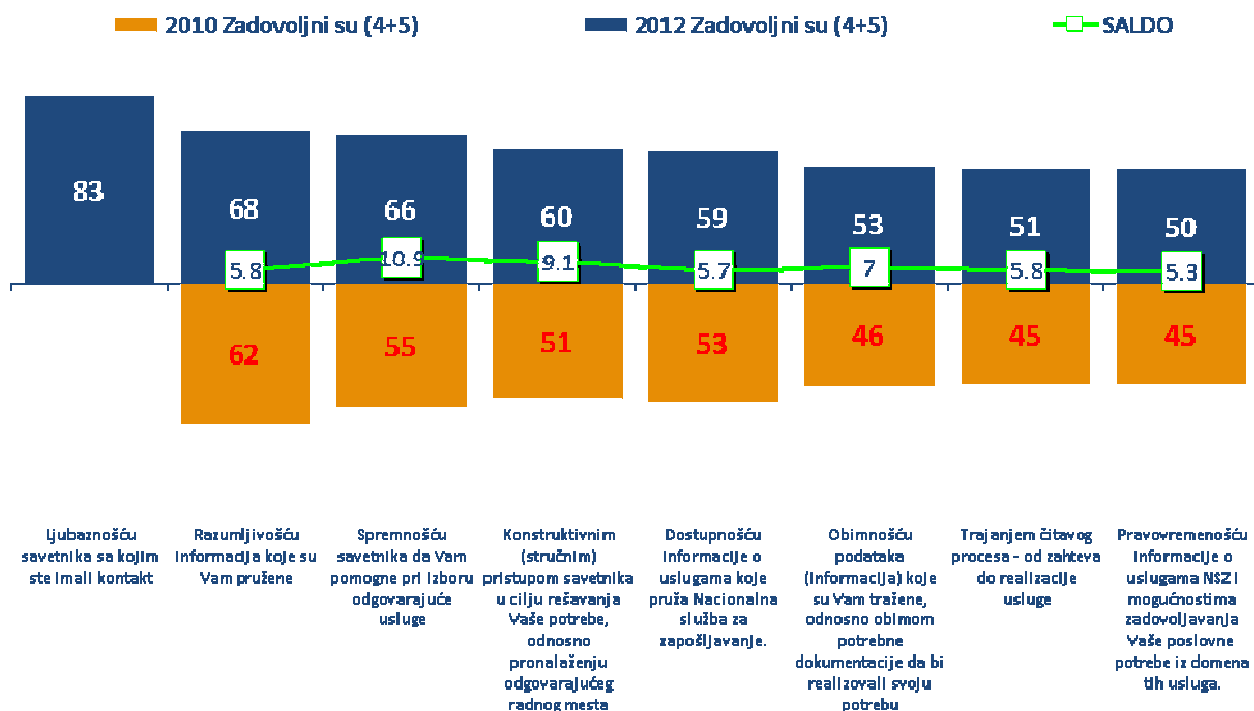
Sl. 40 Zadovoljstvo otvorenosću i javnošću rada NSZ-a – nezaposleni vs. poslodavci

Jasno je da je postignut visok stepen zadovoljstva poslodavaca u odnosu na navedene aspekte usluge (preko 80% u većini aspektata osim aspektata trajanja procesa pružanja usluge, obima tražene dokumenatcije i pravovremenosti infomisanja korisnika). Jasno je da prostori za unpredjenje postoje u procesima rešavanja zahteva korisnika kao i u smanjenju obima traženih dokumenata.



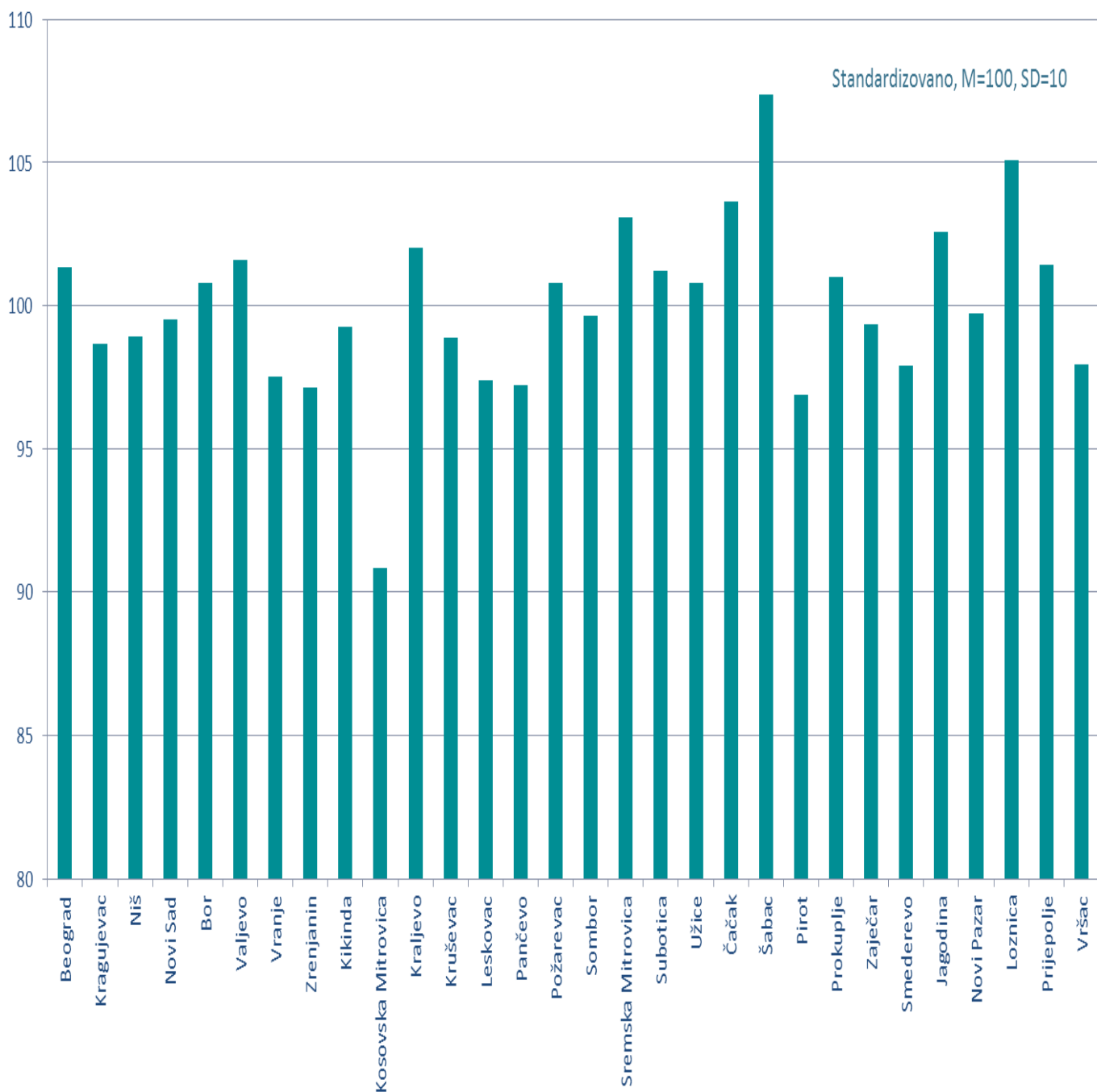
Sl. 41 Zadovoljstvo uslugama NSZ-a - poslodavci

Na slici je prikazan ukupan rezultat merenja za 2010.g i 2012.g i tendencije kretanja stepena zadovoljstva korsinika usluga, sa vidljivim tendencijama povećanja stepena zadovoljstva nezaposlenih po svim istraživanim aspektima usluga.



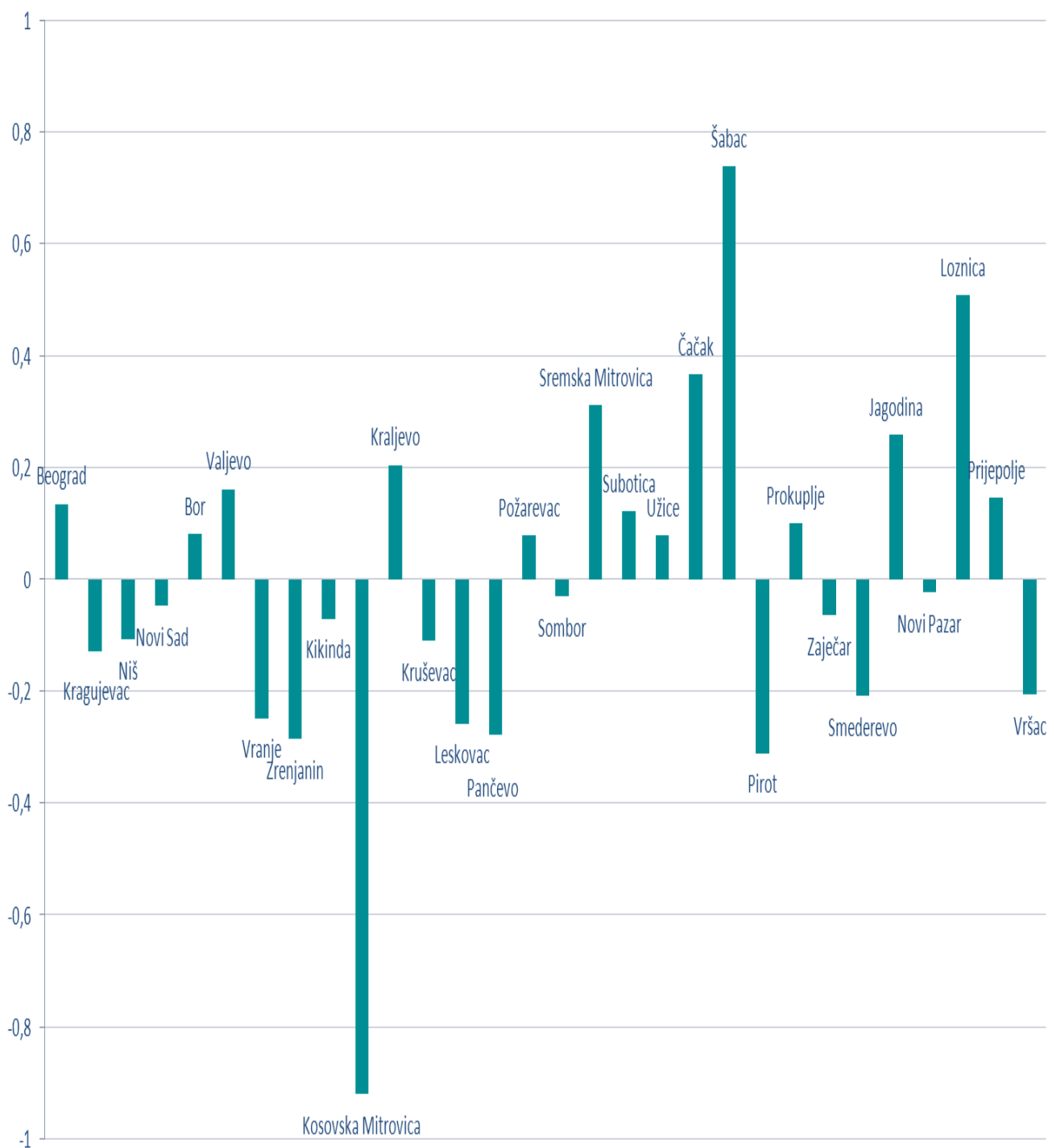
Sl. 42 Zadovoljstvo uslugama NSZ-a - nezaposleni

Ukupan rezultat po filijalama u odnosu na sve aspekte usluga koje su bile predmet istraživanja.



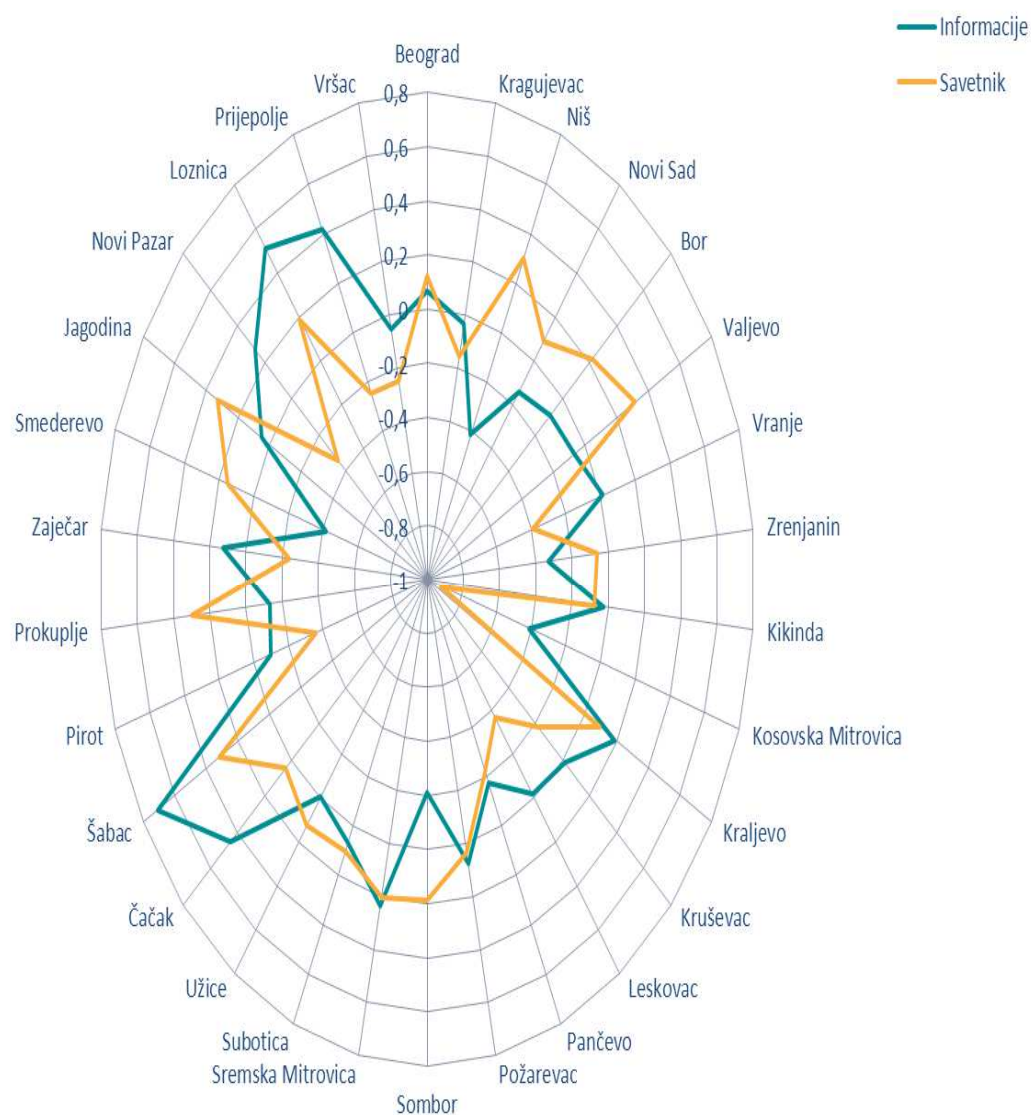
Sl.43 Opšte zadovoljstvo uslugama NSZ (nezaposleni) - INDEKS

Na slici je prikazan ukupan rezultat istraženih aspekata i stavova kvaliteta usluge u opsegu -1 do 1. Sve filijale koje se nalaze ispod 0 imaju prostor za unapredjenje nekih od aspekata usluge bez obzira na odličan rezultat, što se može definisati pojedinačnim analizama rezultata istraživanja pojedinačno po filijalama.



Sl.44 Opšte zadovoljstvo uslugama NSZ (nezaposleni)

Na slici je prikazan ukupan rezultat istraženih aspekata i stavova kvaliteta usluge u opsegu -1 do 1. Sve filijale koje se nalaze ispod 0 imaju prostor za unapredjenje nekih od aspekata usluge bez obzira na odlican rezultat, sto se moze definisati pojedinačnim analizama rezultata istraživanja pojedinačno po filijalama.



Sl. 45 Prikaz zadovoljstva kvalitetom informacija i radom savetnika (nezaposleni)

Svaka filijala čiji su ukupni rezultati i za poslodavce i za nezaposlena lica bliže centru na prikazanoj slici postigla je veći ukupan stepen zadovoljstva pruženim uslugama.

Temena izlomljene krive linije bliže centru pokazuju bolje rezultate, pa tako u filijali Kraljevo su najzadovoljniji radom savetnika, a u filijalam Smederevo, Niš i Sombor klijentima se pružaju informacije najviseg kvaliteta.

U daljem tekstu ce biti komentarisani prikazani rezultati istraživanja uz komentare po grupama istraživanih aspekata usluga : zadovoljstvo, stavovi i očekivanja.

Zadovoljstvo radom Nacionalne službe za zapošljavanje

Kada je reč o prosečnoj oceni kojom su preduzeća ocenila zadovoljstvo kandidatima najveće ocene su dala preduzeća u državnom vlasništvu (4.5), a razlika u ocenama u odnosu na osnovnu delatnost preduzeća nije registrovana.

Posmatrano na nivou regiona, preduzeća iz Beograda i južne Srbije su bila najmanje zadovoljna kandidatima, a najveće ocene su dala preduzeća sa Kosova, iz zapadne Srbije i iz Vojvodine.

Značajan procenat preduzeća kojima su upućivani kandidati za zapošljavanje od strane NSZ, ističe da su ti kandidati ispunjavali uslove koje su postavili Nacionalnoj službi za zapošljavanje. Tačnije, radi se o 76% preduzeća kojima su upućeni kandidati za zapošljavanje u proteklih 6 meseci, što je 6% manje nego u prethodnom talasu (ova razlika nije statistički značajna). Ipak važno je naglasiti, da je i u ovom talasu registrovan visok procenat preduzeća kod kojih su upućeni kandidati koji su u potpunosti odgovarali postavljenim uslovima (45%).

Po rečima poslodavaca, kandidati koji im se upućuju od strane NSZ najčešće ne odgovaraju uslovima u južnoj Srbiji i Beogradu, kao i kandidati koji su upućeni u preduzeća koja imaju od 5 do 19 zaposlenih.

U slučaju da kandidati nisu odgovarali traženim uslovima, nešto malo više od polovine preduzeća je i obaveštene unapred o tome. Praksa da se preduzeća unapred obaveste da upućeni kandidati ne odgovaraju u potpunosti traženim uslovima, najčešće se krši u Beogradu.

U odnosu na prethodni talas istraživanja, registrovano je povećanje zadovoljstva nezaposlenih lica koja se nalaze na evidenciji NSZ, konkretnim postupanjem i uslugama koje im ta služba pruža.

Zadovoljstvo pruženim uslugama je nešto veće kod onih lica koja su manje od 3 godine na evidenciji NSZ (59%) nego što je to slučaj sa licima koje su na evidenciji NSZ duže od 3 godine (51%), kao i kod onih nezaposlenih lica koja žive u zapadnoj i centralnoj Srbiji. Kada je reč o filijalama, najveće zadovoljstvo uslugama lica sa evidencije je registrovano u Loznici, Nišu i Čačku, a najmanje u Kosovskoj Mitrovici, Zrenjaninu, Kruševcu i Pančevu.

Usluga pružena od strane NZS ispunila je očekivanja 45% nezaposlenih osoba koje se nalaze na evidenciji te službe, što je čak za 8% više nego u prethodnom talasu. Očekivanja nezaposlenih lica su najređe ispunjena u Beogradu i na Kosovu. Slično kao i kod zadovoljstva, ispunjenost očekivanja je najmanja u Kosovskoj Mitrovici, Zrenjaninu, Kruševcu, Smederevu, Pančevu i Vranju.

Dok 48% od onih koji su na evidenciji NSZ manje od 3 godine tvrdi da je pružena usluga ispunila njihova očekivanja, 39% onih koji su na toj evidenciji duže od 3 godine smatra da pružena usluga nije ispunila njihova očekivanja

Od svih nezaposlenih lica kojima usluga pružena od strane NZS nije u potpunosti ispunila očekivanja, u 37% slučajeva savetnik je unapred ukazao na odstupanja od njihovih zahteva i očekivanja, što je značajno više nego u prethodnom talasu istraživanja. Praksa (da se nezaposlenim osobama ne ukazuje na eventualna odstupanja od njihovih zahteva, odnosno očekivanja) najčešće je uočena u Boru, Kosovskoj Mitrovici, Nišu, Čačku, Zaječaru i Beogradu.

$\frac{3}{4}$ firmi koje su koristile usluge NSZ, smatra da su im te usluge bile od pomoći za postizanje poslovnih rezultata, a skoro $\frac{3}{4}$ nezaposlenih osoba koje se nalaze na evidenciji NSZ smatra da im je pružena usluga pomogla u aktivnom traženju odgovarajućeg zaposlenja.

41% nezaposlenih smatra da im usluga nije bila od pomoći kad je reč o pronalaženju novog zaposlenja a samo 8% firmi smatra da im pružena usluga nije bila od pomoći za postizanje poslovnih rezultata.

Da im pružena usluga nije bila od pomoći, najčešće kažu nezaposlena lica na evidenciji filijala u Leskovcu, Kruševcu, Kosovskoj Mitrovici, Zrenjaninu i Boru.

Kada govorimo o zadovoljstvu otvorenosti i javnošću rada NSZ firme u značajno većoj meri ovu instituciju doživljavaju kao otvorenu i transparentnu. 79% kompanija koje su koristile usluge ove institucije zadovoljno je otvorenosti i javnošću rada NSZ.

S druge strane, zadovoljstvo nezaposlenih osoba otvorenosti i javnošću NSZ iznosi 53%, što je značajno više nego u 2010. godini.

Dok je najmanji procenat nezaposlenih koji su zadovoljni otvorenosti i javnošću rada NSZ zabeležen u Kosovskoj Mitrovici (prosečna ocena 2.5), najveće zadovoljstvo po ovom pitanju su iskazali nezaposleni u Šapcu (prosečna ocena 4.2).

Najveće zadovoljstvo firme, ali i nezaposleni, iskazali su kad je reč o ljubaznosti službenika sa kojima su imali kontakt, razumljivošću informacija koje su im pružene, spremnošću savetnika da pomogne pri izboru usluge i njegovim konstruktivnim (stručnim pristupom). Važno je napomenuti da su nezaposleni značajno manje zadovoljni svim ispitivanim aspektima odnosa sa NSZ (osim ljubaznosti službenika).

Poslodavci su najmanje zadovoljni ljubaznošću službenika u Beogradu. Zadovoljstvo poslodavaca razumljivošću informacija koje su im pružene od strane službenika NSZ je najmanja u Beogradu, južnoj i centralnoj Srbiji. Spremnost savetnika da pomogne pri izboru usluge poslodavci najlošije ocenjuju u južnoj, zapadnoj Srbiji i Beogradu, a dostupnost informacija u Vojvodini i centralnoj Srbiji. Konstruktivan i stručan pristup lošije se ocenjuje u Beogradu, centralnoj Srbiji i Vojvodini. Kad je reč o trajanju procesa, od realizacije do usluge, najmanje su zadovoljni poslodavci u južnoj i

centralnoj Srbiji, pravovremenošću informacija o uslugama NSZ najmanje su zadovoljni poslodavci iz Beograda i Vojvodine.

Obim potrebne dokumentacije koja je tražena poslodavcima je najslabije ocenjen aspekt generalno, a posebno u centralnoj Srbiji i Beogradu.

Kad govorimo o nezaposlenima i njihovom nezadovoljstvu uslugama NSZ, pravovremenost informacije o uslugama NSZ, obim potrebne dokumentacije da bi realizovali svoju potrebu i trajanje čitavog procesa od zahteva do realizacije – aspekti su koji su od strane nezaposlenih najslabije ocenjeni.

Nezaposlena lica najmanje su zadovoljna ljubaznošću službenika u Kosovskoj Mitrovici, Vršcu, Vranju i Pančevu, a najviše u Požarevcu, Valjevu, Čačku i Jagodini. Razumljivošću informacija koje im pružaju službenici NSZ, nezaposleni su najzadovoljniji u Valjevu i Čačku, a najmanje u Kosovskoj Mitrovici, Pančevu, Pirotu, Vranju i Kragujevcu. Spremnost savetnika da pomognu prilikom izbora usluge, od strane nezaposlenih lica, visoko je ocenjena u Loznici, Čačku i Prokuplju, a najlošije u Kosovskoj Mitrovici, Pančevu, Vranju, Kruševcu, Leskovcu i Vršcu. Konstruktivnim pristupom savetnika najmanje su zadovoljni nezaposleni u Vršcu i Kosovskoj Mitrovici, a zatim Pančevu i Leskovcu. Dostupnost informacija je visoko ocenjena u Čačku a najlošije u Kosovskoj Mitrovici, Leskovcu, Pančevu i Pirotu. Nezadovoljstvo obimnošću tražene dokumentacije se ističe u Kosovskoj Mitrovici, Nišu, Boru, Zrenjaninu, Smederevu i Vršcu, a trajanje čitavog procesa od zahteva do usluge u, Nišu, Boru, Vranju Zrenjaninu, Smederevu i Kosovskoj Mitrovici. Na kraju, pravovremenost informacija lošije je ocenjena u Zrenjaninu, Kruševcu, Leskovcu, Pančevu i Kosovskoj Mitrovici.

Gotovo svaki treći poslodavac i svaki četvrti nezaposleni, u ovom trenutku je zadovoljniji uslugom NSZ nego što je bio prilikom prvog kontakta sa ovom službom.

Od prvog kontakta do danas, nezadovoljstvo se u nešto većoj meri, u odnosu na druge filijale, povećalo kod nezaposlenih u Beogradu, Vranju, Zrenjaninu, Kosovskoj Mitrovici, Kruševcu, Pančevu i Subotici.

Stavovi o NSZ

Generalno gledano, uslugama NZS su mnogo zadovoljnija preduzeća nego što je to slučaj sa nezaposlenim osobama. Kod preduzeća je zabeležen izuzetno visok stepen slaganja sa svim evaluiranim tvrdnjama. Međutim, posebno se ističu sledeće: da bi rado preporučili usluge NSZ ostalim poslodavcima, da će se i dalje za obezbeđivanje radnika obraćati NSZ kao i da su generalno zadovoljni uslugom od strane NSZ. U odnosu na prethodni talas istraživanja, značajno manji broj preduzeća navodi da su u poslednjih godinu dana primetili pozitivne promene u radu NSZ.

Kod nezaposlenih je uočen najveći stepen slaganja sa tvrdnjom da će se i dalje obraćati NSZ u vezi sa pronalaženjem odgovarajućeg posla, da će i dalje rado

preporučiti NSZ ostalim nezaposlenima, da su dobro informisani o uslugama koje nudi NSZ, ali i da su generalno zadovoljni uslugom od strane NSZ. Osim toga, registrovan je rast stepena slaganja sa svim evaluiranim tvrdnjama u odnosu na prethodni talas. Nezaposleni su iskazali najveći stepen neslaganja sa tvrdnjom da NSZ ispunjava njihova očekivanja.

Regionalno posmatrano, poslodavci i nezaposleni iz Beograda imaju u nešto malo većoj meri kritičkiji stav, a osim njih ističu se nezaposleni sa Kosova i iz Vojvodine.

72% preduzeća je zadovoljno nivoom društvene odgovornosti ove institucije, što je za 8% manje nego u prethodnom talasu istraživanja. To mišljenje sa njima deli i 49% nezaposlenih, čak 12% više nego u prethodnom talasu.

Da je nivo društvene odgovornosti ove službe na nezadovoljavajućem nivou smatra 17% nezaposlenih i svega 8% preduzeća.

Nivoom društvene odgovornosti NSZ najmanje su zadovoljni nezaposleni iz Kosovske Mitrovice, Pančeva i Bora, a najviše su zadovoljni u Šapcu i Novom Pazaru.

Očekivanje novog zapošljavanja

Identičan procenat preduzeća kao u prethodnom talasu istraživanja, čak 55% očekuje da će u narednih 6 meseci imati potrebu za novim radnicima.

48% nezaposlenih osoba koje se nalaze na evidenciji NZS očekuje da će u narednih 6 meseci pronaći posao – 3% više nego pre 2 godine.

Najveći optimizam je uočen kod nezaposlenih osoba u Boru, Valjevu, Požarevcu i Jagodini, kao i kod onih koji na posao čekaju manje od 3 godine (56%). Kad je reč o starosnoj strukturi, u pogledu dobijanja novog posla najoptimističniji su oni koji imaju od 18 do 29 godina (64%), dok čak 69% nezaposlenih koji imaju više od 50 godina ne očekuje da će posao pronaći u sledećih 6 meseci.

Od 48% nezaposlenih osoba koje očekuju da će u narednih 6 meseci dobiti posao, 37% veruje da će se to desiti zahvaljući NSZ (8% više nego 2010.), a 54% misli da će se to desiti na neki drugi način. Najviše nezaposlenih koji očekuju da će u sledećih 6 meseci dobiti posao preko NSZ ima u Vranju, Novom Pazaru i Prijepolju.

62% firmi i svega 29% nezaposlenih lica (8% više nego 2010.) posetilo je u proteklih 6 meseci web-site NSZ. Među nezaposlenim licima, web-site češće posećuju mlađe osobe, sa višim ili visokim obrazovanjem i koje su nastanjene u Beogradu, ali i oni koji očekuju da će naći posao i oni koji su manje od 3 godine na evidenciji NSZ.

I među kompanijama uočene su izvesne razlike – u poslednjih 6 meseci sajt NSZ u većem broju posetili su predstavnici firmi sa 20 i više zaposlenih i koje su u državnom vlasništvu.

88% predstavnika firmi i 72% nezaposlenih lica, od onih koji su u poslednjih 6 meseci posetili sajt NSZ, ocenjuju informacije na tom sajtu kao kvalitetne ili veoma kvalitetne.

Značano manji procenat nezaposlenih lica, u odnosu na 2010., smatra da je kvalitet informacija na sajtu loš ili jako loš.

Većina nezaposlenih lica i predstavnika firmi smatra da je sajt NSZ lak za korišćenje. Nezaposlena lica iz istočne Srbije češće percipiraju sajt NSZ kao veoma težak za korišćenje.

Zaključci o rezultatima istraživanja

U odnosu na 2010. registrovan je pozitivan trend povećanja zadovoljstva gotovo na svim aspektima usluga koje Nacionalna služba za zapošljavanje pruža nezaposlenim licima.

Preduzeća koja su koristila usluge Nacionalne službe za zapošljavanje pokazuju izuzetno visok stepen zadovoljstva svim aspektima usluga koje ova služba pruža.

Iako je u populaciji nezaposlenih u odnosu na 2010. registrovan značajan napredak, stepen zadovoljstva nezaposlenih lica koje se nalaze na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje je i dalje značajno manji od zadovoljstva preduzeća i to po svim aspektima, osim ljubaznosti službenika koje izuzetno visokim ocenama ocenjuju i predstavnici poslodavaca i nezaposleni.

Dok preduzeća pružene usluge NSZ smatraju relevantnim za postizanje poslovnih rezultata, još uvek nedovoljno visok procenat - 31% nezaposlenih (ipak, 7% više nego 2010.), misli da im je usluga NSZ od pomoći kad je u pitanju aktivno traženje zaposlenja,

Kod nezaposlenih lica je primećeno da stepen zadovoljstva većinom aspekata usluga NSZ značajno varira na nivou filijala. Beograđani su češće nezadovoljni radom NSZ a nezaposleni u filijalama u Valjevu, Šapcu. Loznici, Čačku i Jagodini i Novom Pazaru češće pozitivno ocenju gotovo sve aspekte usluga NSZ.

Može se reći da kod preduzeća postoji visok sklad između očekivanja od NSZ i zadovoljstva radom te službe dok je kod nezaposlenih situacija drugačija.

Od 48% nezaposlenih osoba koje očekuju da će u narednih 6 meseci dobiti posao, 37% veruje da će se to desiti zahvaljući NSZ (8% više nego 2010.), a 54% misli da će se to desiti na neki drugi način, iako će 77% i dalje tražiti posao preko NSZ.

S druge strane 55% preduzeća očekuje da će u narednih 6 meseci imati potrebu za novim radnim mestima a čak 87% preduzeća navodi da će se i dalje obraćati NSZ kad je u pitanju zapošljavanje novih radnika.

Registrovan je i negativan trend odziva nezaposlenih i preduzeća na sajmu zapošljavanja koje organizuje NSZ iako su sami učesnici sajma pozitivno ocenili celokupnu organizaciju, a naročito poslodavci.

Ipak, sajam je ispunio očekivanja značajno manjeg broja nezaposlenih u odnosu na poslodavce. Osim toga, registrovane su značajne razlike u nezadovoljstvu nezaposlenih sajmom zapošljavanja na nivou filijala.

Takođe registrovan je trend povećanja nezaposlenih koji posećuju Internet adresu Nacionalne službe za zapošljavanje, iako je procenat korisnika usluga ovog sajta još uvek na nedovoljno visokom nivou.

Iako su, generalno, predstavnici preduzeća pokazali izuzetno visok stepen zadovoljstva uslugama NSZ mogu se izdvojiti preobimna dokumentacija, nefleksibilnost i nedovoljno prilagođavanje usluga tržištu rada, pravovremenost i dostupnost informacija, trajanje čitavog procesa pružanja usluge kao aspekti saradnje u kojima postoji prostor za unapređenje.

Preporuke na osnovu dobijenih rezultata

Iako je registrovano značajno povećanje zadovoljstva uslugama NSZ od strane nezaposlenih lica, postoji još dosta prostora za unapređenje, budući da su nezaposlena lica sistematski manje zadovoljna na svim aspektima saradnje od predstavnika preduzeća.

Pre svega, neophodno je raditi na ujednačavanju kvaliteta usluga na nivou filijala, i to po različitim aspektima. Naime, potrebno je prilagoditi intervencije pojedinim filijalama kako bi se efikasnije targetirali uočeni problemi u odnosu sa nezaposlenim licima.

Zatim, promovisati sajmovu zapošljavanja i raditi na povećanju njihove efikasnosti kroz povećanje broja korisnika usluga koji će ih posećivati.

Internet sajt NSZ nije u dovoljnoj meri promovisan među populacijom nezaposlenih.

Obezbediti stalnu kontrolu sprovođenja postojećih procedura i dobrih praksi koje su dovele do rasta nivoa zadovoljstva nezaposlenih lica uslugama ove službe.

Izuzetno visok stepen zadovoljstva preduzeća koja su koristila usluge Nacionalne službe za zapošljavanje pred ovu službu postavlja izuzetno zahtevan zadatak da u narednom periodu zadrži isti nivo kvaliteta odnosno, ukoliko je to moguće, da taj stepen unapredi.

Da bi se nivo zadovoljstva preduzeća uvećao u narednom periodu potrebno je:

Skratiti tajanje čitavog procesa pružanja usluga

Redukovati ili uprostiti dokumentaciju koju su preduzeća dužna da dostave službi prilikom uspostavljanja saradnje

Unaprediti pravovremenost i protok informacija ka preduzećima i

Dublje istražiti i reagovati na dinamične potrebe tržišta rada.

Osim toga, potrebno je obezbediti stalnu kontrolu sprovođenja postojećih procedura i dobrih praksi koje su dovele do ovako visok nivoa zadovoljstva kada su preduzeća u pitanju.

VII ZAKLJUČAK :

Imajući u vidu da su i prethodni istraživački radovi „ Interne provere u SUK NSZ“ i „Resavanje reklamacija korisnika usluga NSZ“ u funkciji ovog master rada , a na osnovu dobijenih rezultata iz tih radova, dokazano je, da oba procesa koja su bila predmet istraživanja direktno utiču na stalno unapredjenje sistema upravljanja kvalitetom, a samim tim i na stalno povećanje stepena zadovoljstva korisnika usluga koje NSZ pruža.

Konkretno, kroz prikazano istraživanje stepena zadovoljstva korisnika usluga NSZ potvrđena je teza da proces rešavanja reklamacija usluga i primene dokumenta SUK koji taj proces detaljno regulise, kao i kroz stalne obuke zaposlenih za primenu procedure je u direktnoj vezi za kontinuiranim povećanjem zadovoljstva korisnika usluga.

Periodičnim analizama i predlozima najvišem rukovodstvu, proisteklim iz pažljivog servisiranja reklamacija, kontinuiranim proverama i na osnovu preispitivanja donošenjem odluka vezanih za otkalnjavanje „defekata“ u pružanju usluga, ustanovljava se praksa stalnog „osluškivanja“ korisnika usluga koje NSZ pruža u smislu uvažavanja njihovih primedbi, predloga i sugestija.

To istovremeno znaci da se u proces razvoja usluge uvodi jedan od najvažnijih elemenata, svrsishodnost postojanja ovakvih usluga i pravci daljeg razvoja.

Kako se radi o javnoj ustanovi koja koristi resurse dobijene na osnovu poreza građana, potencirana je društvena odgovornost za usluge koje se građanima pružaju u javnom sektoru, posebno u ustanovama kakva je NSZ.

Stalnim nadzorom nad uslugom, i budno praćenje ponašanja klijenata daje značajne informacije najvišem rukovodstvu o stanju SUK i celog poslovnog sistema.

Nesumnjivo je da je stalno merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga kao proces u okviru SUK jedan od veoma važnih segmenata i resursa koje neprekidno treba razvijati sa ciljem stalnog unapredjenja kvaliteta celokupnog poslovnog sistema NSZ.

VIII LITERATURA :

1. Milenko N.Heleta, „ TQM Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi“,str. 526-534
2. Dokumenta SUK NSZ :

Poslovník kvaliteta
Uputstvo za merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga
Procedura za rešavanje reklamacija korisnika usluga
Procedura za interne provere
Procedura za korektivne i preventivne mere
Procedura za unapredjenje procesa rada
Procedura za preispitivanje
3. <http://www.scribd.com/doc/66828480/72/II-REKLAMACIJA-NA-MATERIJALNE-NEDOSTATKE>
4. Pojmovnik upravnog prava
5. <https://www.uticaj.rs/srbija>
6. <https://www.uticaj.rs/srbija>
7. Dr.Aleksandar Dogandžić, mr.Sonja Dogandžić, “Menadžment“, (2004) Viša poslovna škola Blace,str.218.
8. http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&langpair=en%7Csr&rurl=translate.google.rs&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction&usq=ALkJrhiUN8PKXU8b4WiT8e_QDYBOqxZhDq#cite_note-Marketing_Metrics-1
9. Poslovník o kvalitetu NSZ
10. Standard SRPS ISO 9001 : 2008 - Sistem menadžmenta kvalitetom
11. Standard SRPS ISO 10002:2007- Menadžment kvalitetom – Zadovoljenje korisnika – Postupanje sa prgovorima i žalbama
12. Prezentacija rezultata istraživanja zadovoljstva uslugama NSZ, februar 2012.g

13. [http://www.europamica.it/database/europamica/europamica.nsf/4code79c085bc5503c125684d0047d9a0/80b9cdd3baf5e2adc1256a380039d2e6/\\$FILE/Benchmarking.pdf](http://www.europamica.it/database/europamica/europamica.nsf/4code79c085bc5503c125684d0047d9a0/80b9cdd3baf5e2adc1256a380039d2e6/$FILE/Benchmarking.pdf)

14. Kvalitet & izvrsnost , br.11-12/2012,Z.Rakić, „ zadovoljstvo radom Nacionalne službe za zapošljavanje Republike Srbije“, str.62

