

# ▣ Zadovoljstvo s storitvami klicnega centra za pomoč uporabnikom državnega portala e-Uprava

Mateja Kunstelj, Mirko Vintar  
Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani  
mateja.kunstelj@fu.uni-lj.si; mirko.vintar@fu.uni-lj.si

## Povzetek

Enotni kontaktni center Ministrstva za javno upravo naj bi občanom pomagal tako po vsebinski kot tudi proceduralni plati prebroditi težave pri uporabi storitev in jih tako pripeljati do zadovoljive rešitve problema, v katerem so se znašli pri iskanju določene informacije ali opravljanju določene storitve na portalu e-Uprava. Številni viri potrjujejo, da ima zadovoljstvo s kontaktnim centrom pomemben vpliv na splošno zadovoljstvo s storitvami e-uprave, in prihodnjo uporabo tako kontaktnega centra kot tudi storitev e-uprave na splošno. Storitve enotnega kontaktnega centra ministrstva zajemajo tri načine nudenja pomoči uporabnikom državnega portala e-Uprava: prek e-pošte, prek spletnih obrazcev pri posameznih storitvah in prek klicnega centra, ki nudi pomoč po telefonu. Rezultati raziskave zadovoljstva uporabnikov s klicnim centrom so pokazali relativno nizko zadovoljstvo, kar je glede na to, da je bilo merjenje opravljeno v času njegovega pilotnega delovanja tudi razumljivo. Pri tem rezultati kažejo na relativno zadovoljive komunikacijske sposobnosti agentov, slabše pa se izkažejo v smislu strokovne usposobljenosti posredovanja odgovorov. Zato bo treba več napora vložiti v razširitev znanj agentov klicnega centra. Za dolgoročno uspešno delovanje pa je ključnega pomena tudi vzdrževanje ustrezne ekspertne baze znanja in upoštevanje izkušenj pri nadaljnjem razvoju storitev e-uprave.

**Ključne besede:** e-uprava, kontaktni center, klicni center, zadovoljstvo, pomoč uporabnikom

## Abstract

### **SATISFACTION WITH THE SERVICES OF THE CALL CENTRE FOR ASSISTING THE USERS OF GOVERNMENT WEB PORTAL E-UPRAVA**

Unified contact centre at the Slovene Ministry of Public Administration has been established in order to help the users of the government web portal e-Uprava to overcome difficulties they have when using e-government services. Several documents prove that satisfaction with the contact centre has a significant influence on satisfaction with e-government services as well as on the future use of the contact centre and e-government as a whole. Unified contact centre offers three kinds of assistance to the users of the government web portal e-Uprava: via e-mail, special web forms at the individual e-services and via telephone. The results of the call centre user satisfaction survey revealed relatively low level of satisfaction; however, we sort of expected this, since the survey was performed in the phase of the call centre pilot operation. A detailed review of results shows that communication skills of agents are relatively satisfactory; however, they lack of ability to provide professional and comprehensive answers to the questions given by citizens. Hence, in the future more efforts should be given to the extension of agents' knowledge. However, for the long-term successful operation of the contact centre the maintenance of the knowledge database and consideration of experiences in future development of e-government services are of the key importance.

**Keywords:** e-government, contact centre, call centre, user satisfaction, user assistance

## 1 Uvod

Slovenska država se, podobno kot drugod po svetu, kljub relativno obsežni ponudbi storitev e-uprave, sooča s precej nizko uporabo teh storitev. Po rezultatih zadnje uradne meritve razvitosti 20 osnovnih javnih storitev v državah EU za leto 2007, ki jih za Evropsko komisijo izvaja podjetje CapGemini, Slovenija skupaj z Malto zaseda zavidljivo drugo mesto (CapGemini, 2007). Podatki Eurostata o uporabi storitev e-uprave za leto 2007 pokažejo, da le 30 od-

stotkov prebivalstva v starosti 16 do 74 let uporablja internet za dostop do informacij in storitev javne uprave, kar jo skupaj z Estonijo uvršča na 13. mesto (Eurostat, 2007a). Razrez uporabnikov po posameznih vrstah uporabe pokaže še slabšo sliko. Tako je do informacij na spletnih straneh organizacij javne uprave dostopalo 28 odstotkov občanov, do obrazcev za vloge 15 odstotkov, elektronske storitve pa je uporabljalo samo 6 odstotkov občanov v starosti 16 do 74 let (Eurostat 2007b). Iz rezultatov raziskave, ki jo je

Inštitut za informatizacijo uprave Fakultete za upravo izvedel leta 2006 na reprezentativnem vzorcu 1028 občanov, starejših od 18 let (Vintar et al., 2006; Kunstelj et al., 2007), lahko ugotovimo, da so poglaviti razlogi za neuporabo storitev državnega portala e-Uprava nezadostna uporaba interneta, nepoznavanje možnosti e-uprave, nezanimanje in preferenca klasičnih načinov opravljanja zadev z upravo, v veliki meri tudi med uporabniki interneta (Vintar et al., 2006; Kunstelj et al., 2007). To kaže, da storitve e-uprave ne izkazujejo dodatne vrednosti, ki je potrebna, da bi se odločili za elektronski način opravljanja zadev. To je razvidno tudi iz ocen zadovoljstva z uporabo storitev e-uprave. Informacije in storitve so sicer uporabne, vendar ne celovite, nepopolne in težko dostopne. Zato ne preseneča, da je po mnenju občanov in podjetij obstoj možnosti osebne pomoči pri uporabi storitev e-uprave, poleg hitrejših postopkov, poenostavitve upravnih postopkov ter poenostavitve dostopa do e-storitev in njihove uporabe eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na večjo uporabo storitev e-uprave v prihodnosti.

Vzpostavitev enotnega kontaktnega centra za pomoč uporabnikom storitev e-uprave pri Ministrstvu za javno upravo (MJU) je torej logičen odgovor na potrebe občanov in podjetij ter eden izmed elementov približevanja uprave občanom. Vemo namreč, da lahko neustrezna obravnava ali celo neodziv na zahteve in povpraševanja občanov v trenutku uniči dolgoletne napore po izboljšanju kakovosti storitev. Zato so se kontaktni centri v številnih državah uveljavili kot pomembna kontaktna točka za občane, kadar potrebujejo pomoč pri urejanju svojih zadev z upravo.

V splošnem je kontaktni center enota, ustanovljena posebej za potrebe obravnavanja zahtevkov prek različnih komunikacijskih medijev: osebno, prek e-pošte, spletnih obrazcev, spletnih klepetalnic, faksa, SMS-ov ali telefona (COI, 2008). Kontaktni center lahko deluje za potrebe natančno določenih storitev, za potrebe določene organizacijske enote, resorja, organizacije javne uprave ali lokalne skupnosti, lahko pa je skupen za vse vrste storitev in celotno javno upravo. Namenjen je lahko zunanjim uporabnikom (tj. občanom in podjetjem), notranjim uporabnikom (tj. zaposlenim) ali obojim. V kontaktnem centru delujejo agenti (operaterji oz. kontaktne osebe), katerih glavna naloga je celovita obravnava prejetih zahtevkov. Zahtevki so lahko preproste zahteve po osnovnih informacijah ali pa zahtevajo strokoven nasvet, pomoč ali izvedbo

storitve. Nanašajo se lahko na najrazličnejša področja delovanja javne uprave.

Koristi kontaktnega centra so lahko:

- prispeva k večji kakovosti storitev, s tem da:
  - nudi enostavno možnost dostopa do informacij in storitev javne uprave, tudi tistim, ki ne uporabljajo interneta,
  - znižuje potrebo po večkratnih kontaktih uporabnikov za izvedbo določene storitve ali rešitev določenega problema,
  - obravnava vprašanja občanov takoj, ves delovni čas in ne samo v času uradnih ur upravnih organov;
- prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti uprave, s tem da:
  - omogoča reševanje vprašanj in zahtevkov občanov na enem kraju, enostavneje in hitreje kot sicer,
  - povečuje odzivnost organizacij javne uprave na zahteve uporabnikov,
  - omogoča zbiranje povratnih informacij in posledično odpravljanje napak in slabosti obstoječih storitev in pripadajočih procesov, ki se izvajajo v ozadju, s tem pa tudi postopno zmanjševanje števila vprašanj in pritožb občanov v prihodnje;
- vse skupaj pa prispeva k večjemu zadovoljstvu tako občanov kot tudi javnih uslužbencev.

Enotni kontaktni center MJU je bil ustanovljen z namenom pomagati občanom tako po vsebinski kot proceduralni plati prebroditi težave pri uporabi storitev in jih tako pripeljati do zadovoljive rešitve problema, na katerega so naleteli pri iskanju določene informacije ali opravljanju določene storitve na portalu e-Uprava in tudi sicer. Ena izmed storitev enotnega kontaktnega centra MJU je tudi nudenje pomoči prek telefona. V ta namen je bil ustanovljen klicni center, ki je bil dodeljen v izvajanje družbi Mobitel, d. d. Da bi preverili kakovost storitev klicnega centra, smo na Inštitutu za informatizacijo uprave na pobudo Direktorata za e-upravo in upravne procese pri Ministrstvu za javno upravo izvedli test, s katerim smo preverili kakovost storitev klicnega centra v fazi njegovega pilotnega delovanja. Na tej podlagi smo oblikovali tudi priporočila za njegovo uspešno vzpostavitev in nadaljnje delovanje v praksi.

Namen prispevka je tako:

- predstaviti namen, storitve in delovne postopke enotnega kontaktnega centra MJU;

- predstaviti rezultate raziskave zadovoljstva s kakovostjo storitev klicnega centra MJU;
- podati priporočila za uspešno vzpostavitev in nadaljnje delovanje klicnega centra MJU.

## 2 Delovanje enotnega kontaktnega centra MJU

### 2.1 Namen

Tako izkušnje razvijalcev in skrbnikov državnega portala e-Uprava kot tudi v uvodu omenjena raziskava (Vintar et al., 2006; Kunstelj et al., 2007) so pokazali, da ljudje mnogokrat potrebujejo pomoč pri uporabi storitev e-uprave. Razlogi so lahko tehnične ali vsebinske narave. Uporabniki imajo bodisi težave s samo informacijsko tehnologijo, na primer z uporabo digitalnega potrdila, ali z uporabo aplikacije, ki podpira izvajanje določene storitve. Bolj pogosto pa imajo težave z razumevanjem same storitve oz. upravnega postopka, ki ga nameravajo sprožiti, kar je v večini primerov posledica pomanjkljivega ali nejasnega opisa oz. nepopolne storitve.

Na državnem portalu e-Uprava sta že od vsega začetka na voljo dve vrsti pomoči uporabnikom. Na elektronski naslov e-uprava@gov.si lahko uporabniki pošljejo svoje vprašanje, mnenje ali pripombo. Poleg tega imajo uporabniki možnost, da vprašanje zastavijo s pomočjo spletnega obrazca neposredno v aplikaciji med uporabo določene storitve (Kunstelj et al., 2008). Na ta vprašanja odgovarjajo uredniki portala oz. uredniki posameznih življenjskih dogodkov in storitev, državljan pa odgovor prejme po elektronski pošti.

Vendar pa je kmalu postalo jasno, da omenjene možnosti pomoči ne zadoščajo več, saj se je nabor storitev na portalu bistveno povečal, prav tako pa tudi število in zahtevnost zastavljenih vprašanj (MJU, 2008). Po drugi strani obstoječe komuniciranje prek e-pošte ne omogoča takojšnje rešitve problema, saj morajo uporabniki po navadi na odgovor čakati več dni. Poleg tega komunikacija po e-pošti ne omogoča »osebnega pristopa«, prav tako pa je podvržena možnosti napačnega razumevanja vprašanja in/ali odgovora ali zastavljanja dodatnih vprašanj, kar komunikacijo in čas pridobitve končnega odgovora še oteži.

Tako je na Ministrstvu za javno upravo leta 2007 prišlo do odločitve, da obstoječe možnosti pomoči razširijo še na dodatni komunikacijski kanal, tj. telefon, in da vse tri oblike nudenja pomoči organizirajo v okviru enotnega kontaktnega centra, katerega osnovni namen bi bil pomagati slehernemu državljanu

pri njegovem poslovanju z državno in tudi širšo javno upravo (Kunstelj et al., 2008).

Posledično je bila v Zakon o državni upravi (ZDU-1, 2002) vnesena pravna podlaga za vzpostavitev enotnega kontaktnega centra. Tako ZDU-1 (2002) določa:

- 74. c člen: »Ministrstvo, pristojno za upravo, za potrebe državnih organov, javnih agencij, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in izvajalcev javnih pooblastil, /.../ zagotavlja delovanje /.../ enotnega kontaktnega centra kot enotne vstopne točke za posredovanje informacij javnega značaja in telefonske upravne, sodne in druge uradne ter druge javne storitve.«
- 25. a člen: »Enotni kontaktni center posreduje strankam splošne informacije o organizaciji in poslovanju organov, splošne informacije o upravnih in drugih javnih storitvah, tehnološko pomoč pri uporabi storitev e-uprave, ter informacije o vprašanih splošnega pomena (mednarodne aktivnosti Republike Slovenije, volitve in referendum, informativne in preventivne promocijske aktivnosti itd.).«
- 25. a člen: »Vsi organi so dolžni zagotavljati vse potrebne informacije za delovanje enotnega kontaktnega centra ministrstvu, pristojnemu za upravo, in zagotavljati razpoložljivost svojih uslužbencev za zagotavljanje splošnih informacij in za prevzem klicev in drugih zahtev strank od enotnega kontaktnega centra ves poslovni čas.«
- 25. b člen: »Enotni kontaktni center posreduje informacije telefonsko, prek elektronske pošte ali prek drugih sodobnih komunikacijskih poti.«

Na osnovi spremenjene zakonodaje je bil na Ministrstvu za javno upravo v okviru Direktorata za e-upravo in upravne procese jeseni 2007 ustanovljen *Sektor za kontakte z uporabniki*, ki naj bi poskrbel za implementacijo in delovanje kontaktnega centra (Kunstelj et al., 2008).

### 2.2 Storitve in delovni postopki

Storitve enotnega kontaktnega centra zajemajo tri načine nudenja pomoči uporabnikom državnega portala e-Uprava (MJU, 2008; Kunstelj et al., 2008):

1. *e-pošta*: na portalu e-Uprava so na voljo trije e-poštni naslovi (e-uprava@gov.si, inspekcija.mju@gov.si in kids@gov.si), na katere lahko uporabnik pošlje svoje vprašanje. Skrbnik vseh treh elektronskih predalov je Sektor za kontakte z uporabniki na Ministrstvu za javno upravo, ki tudi odgovarja na večino vprašanj; zahtevnejša pa posreduje pristojnim organom;

2. *spletni obrazec*: pri vsaki storitvi oziroma življenjskem dogodku je na državnem portalu e-Uprava na voljo poseben spletni obrazec, na katerem lahko uporabnik pošlje svoje vprašanje. Na vprašanja odgovarja pristojni organ za določeno storitev, ki pošlje odgovor po e-pošti;
3. *klicni center*: na voljo sta dve storitvi – *Halo Uprava* (01 5888 588, 031 888 588) in *Halo Inšpekcija* (01 5888 598, 031 888 888) – na telefonske številke lahko uporabnik pokliče in zastavi vprašanje.

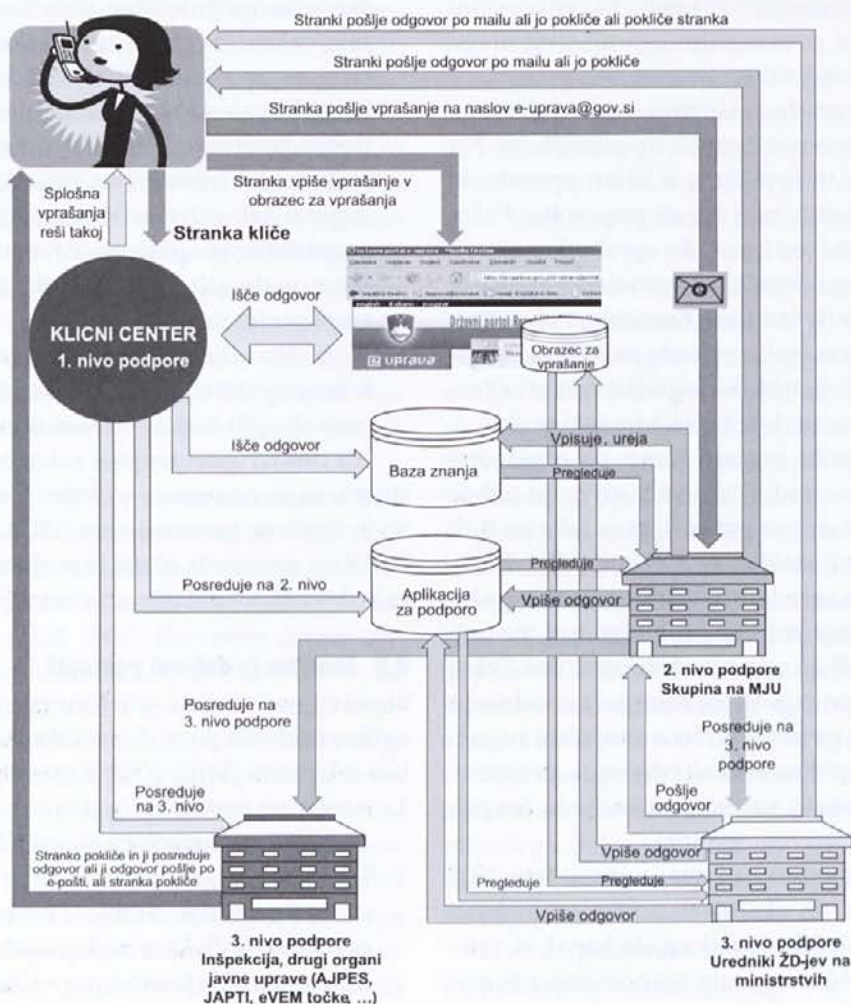
Kontakti center MJU zaenkrat ponuja le informacije, v prihodnosti pa je mogoče pričakovati, da bo ponudbo razširil še na možnost opravljanja storitev. Tako bi bil uporabnikom za opravljanje storitev e-uprave na voljo še dodaten komunikacijski kanal, to je telefon, kar je praksa tudi v nekaterih drugih državah EU in drugod po svetu. Slika 1 prikazuje osnovne delovne

postopke vsake izmed storitev enotnega kontaktnega centra MJU. Postopki klicnega centra pa so v nadaljevanju tudi podrobneje opisani.

Klicni center je začel s pilotnim delovanjem februarja 2008 in naj bi občanom zagotavljal telefonsko pomoč pri iskanju informacij in uporabi storitev na državnem portalu e-Uprava 24 ur na dan 7 dni v tednu (Kunstelj, 2008). Poleg tega naj bi odgovarjal tudi na vprašanja občanov, ki ne uporabljajo interneta oz. portala e-Uprava (Kunstelj, 2008). Delovanje klicnega centra je organizirano trinivojsko (MJU, 2008):

1. *prvi nivo* izvaja zunanji izvajalec,<sup>1</sup> katerega agenti sprejemajo in odgovarjajo na telefonske klice občanov. Pri obravnavanju posameznih zahtevkov

<sup>1</sup> Storitve klicnega centra na prvem nivoju opravlja družba Mobitel, d. d., ki je bila za obdobje dveh let izbrana na javnem razpisu leta 2007 (MJU, 2008).



Slika 1: Organizacija delovanja enotnega kontaktnega centra (Vir: MJU, 2008)

agenti uporabljajo informacije, ki so dostopne na spletiščih organizacij javne uprave in interno bazo znanja, ki se sprti gradi znotraj posebne aplikacije za podporo delu klicnega centra;

2. *drugi nivo* izvaja Sektor za kontakte z uporabniki na MJU, ki od prvega nivoja prevzame tista vprašanja, na katera prvi nivo ni znal ali mogel odgovoriti;

3. *tretji nivo* izvajajo uredniki življenjskih dogodkov in storitev v državnih organih in organih javne uprave, ki so pristojni za posamezne storitve; ti prevzamejo vprašanja od prvega in drugega nivoja.

Natančno opredeljen postopek obravnavanja klicev je eden izmed ključnih pogojev zagotavljanja kakovosti storitev in uspešnega dela klicnega centra. Prav tako je ključnega pomena ustrezna tehnološka podpora, ki jo v primeru klicnega centra zagotavlja aplikacija za podporo, vključno z evidenco prejetih vprašanj in odgovorov in bazo znanja. Vendar je pomembno tudi, da je agentom na voljo tudi nekaj manevrskega prostora za odzivanje na posebne okoliščine. V splošnem obravnava klicev poteka po naslednjem postopku (MJU, 2008) (slika 1):

- po prejemu klica agent dvigne telefon in v aplikaciji za podporo delu klicnega centra odpre nov obrazec za vnos komunikacije s stranko (*1. nivo podpore*);
- telefonska številka se samodejno prenese v ustrezno polje;
- samodejno se vključi ura za spremljanje dolžine pogovora;
- agent sprti vpisuje vprašanje stranke;
- agent poišče odgovor na portalu e-Uprava ali na drugi spletni strani javne uprave ali v bazi znanja;
- če agent najde odgovor, ga vnese v obrazec za komunikacijo s stranko in posreduje uporabniku, nato pa s klikom na gumb zapre klic, ki se označi kot rešen; samodejno se zabeleži tudi čas pogovora;
- če agent ne najde odgovora ali za to ni pristojen, uporabniku to pove in mu ponudi naslednje možnosti:
  - uporabniku lahko posreduje naslov in telefonsko številko pristojnega organa oziroma kontaktne podatke pristojne osebe na pristojnem organu (*3. nivo podpore*); uporabnik potem sam

pokliče na posredovano številko in ureja svojo zadevo zunaj kontaktne centra;

- uporabniku pove, da mu lahko odgovor posreduje Sektor za podporo uporabnikov MJU na elektronski naslov, če ga posreduje (*2. nivo podpore*); če uporabnik pove elektronski naslov, ga agent vpiše v aplikacijo in označi, da je klic nerešen, nakar vprašanje posreduje neposredno na 2. nivo, ki spremlja dogajanje v aplikaciji in vsako novo vprašanje reši v najkrajšem možnem času; če odgovor pozna, uporabniku odgovori neposredno in označi v aplikaciji, da je klic rešen; v nasprotnem primeru pa vprašanje posreduje urednikom na pristojnih organih javne uprave (*3. nivo podpore*), ki stranki v 24 urah oz. v zakonsko določenem času posredujejo odgovor, kopijo pa na 2. nivo, ki v aplikaciji ažurira bazo znanja in označi klic kot rešen;<sup>2</sup>
- uporabniku pove, da mu lahko odgovor posreduje pristojni organ oz. pristojna oseba na pristojnem organu na telefonsko številko, s katere je klical uporabnik ali po e-pošti na elektronski naslov, če ga posreduje; če se uporabnik s tem strinja, se vprašanje posreduje neposredno na 3. nivo in se postopek izpelje, kot je že opisano pri prejšnji točki od 3. nivoja naprej;
- če uporabnik ne sprašuje, ampak samo želi povedati pripombo na delovanje organov javne uprave ali posamezne upravne postopke oziroma pravne akte, mu agent lahko svetuje, da svojo pripombo pošlje na naslov oao.predlogi@gov.si, na katerem se obravnavajo vprašanja v zvezi z odpravo administrativnih ovir;
- agent v obrazec za komuniciranje s stranko vpiše podatke o načinu rešitve klica in s tem zapre klic; samodejno se zabeleži tudi čas pogovora.

V aplikacijo za podporo se evidentirajo vsa prejeta vprašanja s pripadajočimi odgovori ne glede na to na katerem nivoju pride do rešitve klica. Vsako prejetje vprašanje v skladu z zakonodajo dobi svojo identifikacijsko številko, po kateri je mogoče slediti njegov status. Tako je mogoče v vsakem trenutku pregledati stanje nerešenih in rešenih zadev ter na posamezne morebitne zamude pri odgovorih tudi opozarjati pristojni organ, ki je določeno vprašanje dobil v reševanje.

<sup>2</sup> V kasnejši fazi delovanja klicnega centra bodo dostop do aplikacije dobili tudi uredniki na pristojnih organih javne uprave, tako da bodo lahko sami vnašali podatke v evidenco klicev in bazo znanja.

### 3 Analiza zadovoljstva

#### 3.1 Izhodišča

Evidenčni podatki o posameznih klicih, ki jih agenti klicnega centra in uredniki na 2. nivoju podpore vnašajo v aplikacijo za podporo delu klicnega centra, in podatki, ki jih samodejno zabeleži sama aplikacija, so podlaga za analiziranje učinkovitosti dela klicnega centra, prepoznavanje slabosti obstoječe ponudbe informacij in storitev na spletnih straneh javne uprave in posledično za ukrepanje oz. stalno izboljševanje tako na strani javnih spletnih portalov (vključujoč informacije in storitve), kot tudi v interni bazi znanja. Vendar pa zgolj kvantitativno spremljanje učinkovitosti v obliki povprečnega časa obravnave posameznega klica, števila klicev na uro na posameznega agenta, števila klicev, ki se rešijo na 1. nivoju podpore in podobno, ni dovolj za uspešno delovanje kontaktnega centra (COI, 2008). Ključnega pomena je tudi kvalitativno ocenjevanje storitev klicnega centra v smislu vrednotenja kakovosti storitev, zadovoljstva uporabnikov in prihodnje uporabe. Zavedati se namreč moramo, da je klicni center namenjen uporabnikom in samo uporabniki vedo, kako uporabne in koristne so njegove storitve in katere elemente bi bilo treba izboljšati. Kakovost storitev klicnega centra lahko v splošnem opredelimo s štirimi osnovnimi zahtevami, ki so prikazane na sliki 2.

Pomembnosti spremljanja kakovosti storitev klicnega centra se zavedajo tudi v Sektorju za podporo uporabnikom na MJU. Tako smo na pobudo MJU na Inštitutu za informatizacijo uprave pri Fakulteti za upravo februarja 2008 izvedli merjenje zadovoljstva s kakovostjo storitev klicnega centra še v času njegove-

ga pilotnega delovanja. Klicanje je bilo tako namenjeno predvsem usposabljanju agentov pri uporabi različnih virov informacij za posredovanje odgovorov na zastavljena vprašanja, hkrati pa rezultati raziskave služijo začetni evalvaciji in oblikovanju priporočil za uspešno vzpostavitev in delovanje klicnega centra v prihodnje.

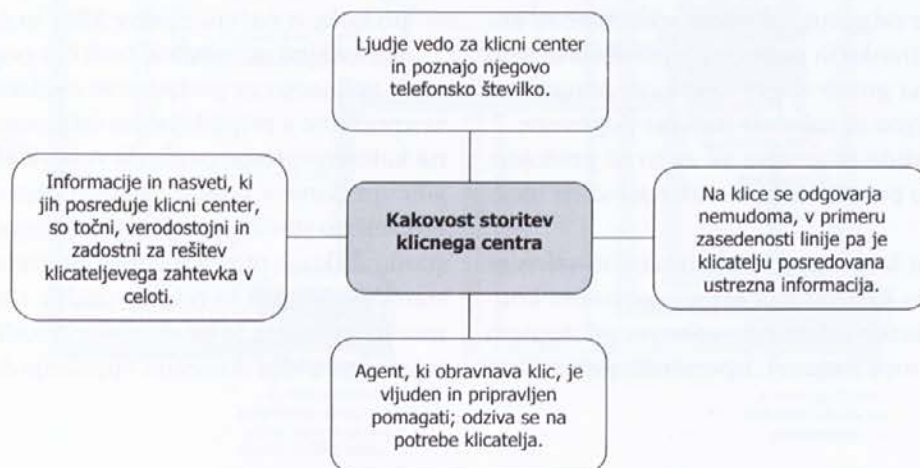
V nadaljevanju je najprej predstavljena metodologija merjenja, nato pa so predstavljeni nekateri najpomembnejši rezultati analize zadovoljstva s klicnim centrom MJU.<sup>3</sup>

#### 3.2 Metodologija

Za testiranje zadovoljstva s kakovostjo storitev kontaktnega centra MJU smo uporabili nekoliko prilagojeno metodologijo podjetja CFI Group, ki je poleg znane metodologije merjenja zadovoljstva strank (ACSI – American Customer Satisfaction Index) razvila tudi metodologijo merjenja zadovoljstva s kakovostjo storitev kontaktnega centra (CCSI – Contact Center Satisfaction Index).

Metodologija CCSI predpostavlja, da je zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo storitev kontaktnega centra odvisno od vrste dejavnikov (slika 2, slika 3): od čakalnega časa na prostega operaterja, načina komuniciranja operaterja s stranko in njegove dovzetnosti za potrebe stranke do tega, ali je posredovana informacija razumljiva, koristna in popolna (Teodoru, 2007). Za to pa mora biti operater ustrezno usposobljen, njegovo delo pa podprto z ustrezno informacijs-

<sup>3</sup> Podrobnosti so na voljo v zaključnem poročilu raziskave, ki je dostopno na spletnih straneh Inštituta za informatizacijo uprave na Fakulteti za upravo (<http://www.fu.uni-lj.si/iuu/>).



Slika 2: Dejavniki kakovosti klicnega centra (Vir: NAO, 2002)

ko bazo. Posledično zadovoljstvo vpliva na prihodnjo uporabo klicnega centra. Zavedati se je treba, da obseg uporabe klicnega centra ni v celoti odvisen od kakovosti njegovih storitev, temveč predvsem od kakovosti storitev e-uprave, pa tudi od drugih dejavnikov, odvisno od tega, kakšne storitve ponuja klicni center in kako je promoviran. Klice, ki jih obravnava klicni center, lahko tako razdelimo v dve skupini: (1) klici, ki bi se jim lahko izognili, če bi bile storitve e-uprave bolj kakovostne, in (2) klici, ki se nanašajo na storitve, ki jih nudi klicni center kot dodano vrednost obstoječim storitvam uprave (npr. opravljanje upravnih storitev po telefonu).

Metodologija vključuje tri modele merjenja zadovoljstva, in sicer za vsak komunikacijski medij posebej: telefon, e-pošta in spletna baza pogostih vprašanj in odgovorov (angl. FAQ) (CFI, 2006), pri čemer smo se v našem primeru osredinjili samo na telefon oz. na storitve klicnega centra.

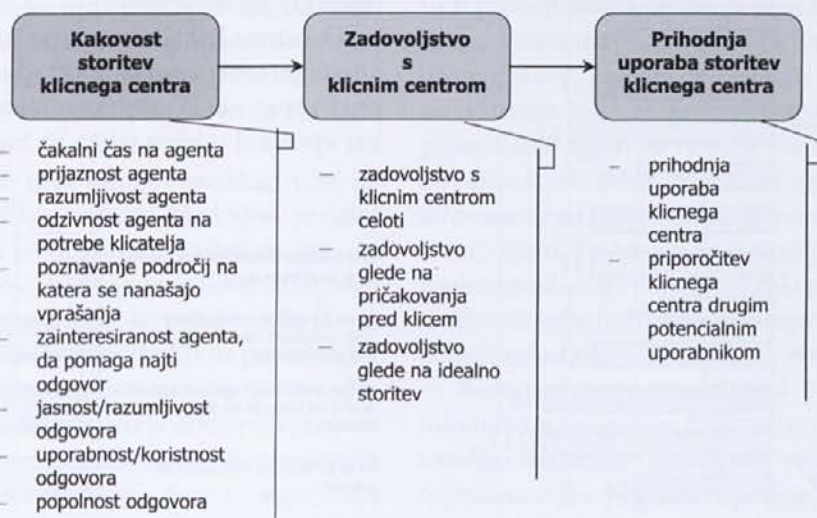
Za merjenje in vrednotenje zadovoljstva metodologija uporablja model, ki vključuje tri konstrukte, povezane z vzročno-posledičnimi povezavami (slika 3). Vsak konstrukt je izmerjen s pomočjo več indikatorjev, ki predstavljajo posamezna vprašanja v vprašalniku. Vprašalnik je bil pripravljen v obliki Excelovega obrazca, v katerega so anketiranci neposredno vnašali odgovore. To omogoča preprosto in hitro zbiranje podatkov ter prenos podatkov v programski paket SPSS, s pomočjo katerega smo izvedli statistično analizo podatkov.

Z uporabo ustreznih statističnih metod je tako mogoče ugotavljati in analizirati:

- kakovost storitev klicnega centra,
- zadovoljstvo uporabnikov s klicnim centrom,
- napovedi za prihodnjo uporabo klicnega centra,
- dejavnike, ki vplivajo na kakovost, zadovoljstvo in prihodnjo uporabo,
- vzroke in posledice zadovoljstva s klicnim centrom,
- področja, ki jih je treba izboljšati.

Na ta način je mogoče oblikovati smernice in priporočila za nadaljnji razvoj tako klicnega centra kot tudi storitev e-uprave.

Testiranje je bilo izvedeno po metodi »skrivnostnega klicatelja« oz. uporabnika klicnega centra, katerega vlogo so igrali redni študenti tretjega letnika dokiplomskega univerzitetnega programa Uprava na Fakulteti za upravo. Študenti so februarja 2008 opravili testiranje po naslednjih korakih. Vsak študent je samostojno izbral področje javne uprave in življenjsko situacijo, ki zahteva kontakt z upravo. Pri tem je lahko izhajal iz realne situacije, v kateri je v preteklosti že bil ali jo načrtuje v prihodnosti, lahko pa jo je oblikoval tudi na podlagi hipotetičnega primera. Na tej osnovi je za izbrano temo raziskal obstoječo ponudbo informacij in storitev na portalu e-Uprava in natančneje opredelil problem oz. vprašanje, na katerega ni našel odgovora. Tako pripravljen je poklical eno izmed telefonskih števil klicnega centra, za tem pa na podlagi neposredne izkušnje odgovoril na vprašanja v



Slika 3: **Vzročno-posledični model za merjenje zadovoljstva s klicnim centrom**

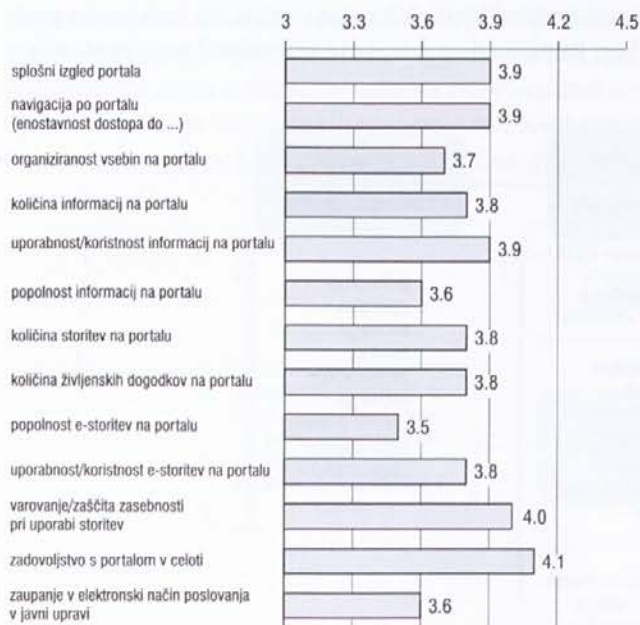
vprašalniku. Pri tem so bila vprašanja razdeljena v tri sklope: (1) podatki o klicatelju, (2) uporaba in zadovoljstvo z informacijskimi tehnologijami ter uporaba in zadovoljstvo s portalom e-Uprava in (3) zadovoljstvo s klicnim centrom. Indikatorji zadnjega sklopa vprašanj so predstavljeni tudi na sliki 3.

### 3.3 Osnovni podatki o klicateljih in uporabi portala e-Uprava

Od 137 študentov, se jih je na test odzvalo 91, od tega 72 žensk in 27 moških. Ker pa so nekateri študenti opravili več testov, je bilo pri analizi dejansko upoštevanih 100 vprašalnikov.

Vsi klicatelji so redni uporabniki interneta in e-pošte, vendar jih le 16 odstotkov uporablja tudi digitalno potrdilo. Najpogostejši razlog za neuporabo je prepričanje, da digitalnega potrdila ne potrebujejo.

Zanimivo je tudi, da večina klicateljev dokaj redko uporablja portal e-Uprava; samo 8 odstotkov ga namreč uporablja vsaj enkrat na teden, 24 odstotkov enkrat na mesec, 38 odstotkov vsaj enkrat na pol leta, ostali pa redkeje. Pri tem je večina klicateljev (68 odstotkov) brskala po življenjskih dogodkih in pregledovala novice (64 odstotkov), 31 odstotkov jih je že vpogledalo v vsaj enega izmed javnih registrov, 29 odstotkov pa je vsaj enkrat uporabilo eno izmed elektronskih storitev.



Slika 4: Zadovoljstvo s portalom e-Uprava (srednje vrednosti odgovorov na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen), n = 100)

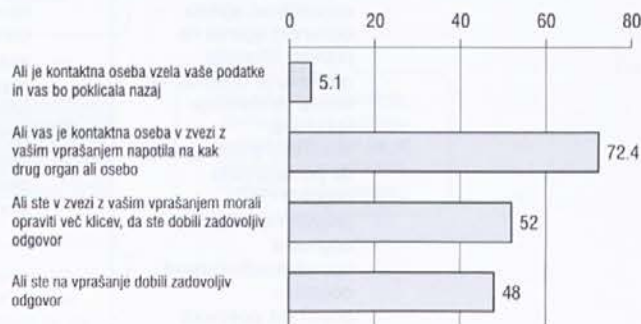
O prednostih in slabostih portala e-Uprava pa veliko povedo rezultati zadovoljstva z njegovo uporabo (slika 4). Klicatelji so na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen) ocenjevali zadovoljstvo z različnimi dejavniki kakovosti. Klicatelji so v splošnem s portalom zadovoljni (povprečna ocena zadovoljstva je 4,1), prav tako so zadovoljni z mehanizmi varovanja in zaščite zasebnosti pri uporabi storitev, medtem ko je zadovoljstvo z ostalimi kriteriji manj kot zadovoljivo, vendar ne nezadovoljivo (povprečne ocene se gibljejo od 3,5 do 3,9). Pri tem klicatelji nekoliko bolje ocenjujejo splošen izgled portala in navigacijo po portalu, podobno tudi količino in uporabnost informacij in e-storitev, slabše pa popolnost teh informacij in e-storitev, pa tudi organiziranost posameznih vsebin, kar jasno kaže, na katera področja bi bilo treba v prihodnje usmeriti več navora za izboljšavo.

Vendar so podatki o prihodnji uporabi portala e-Uprava dokaj spodbudni, saj nobeden izmed klicateljev ni zatrdil, da portala v prihodnje ne bo uporabljal. Nasprotno, 83 odstotkov klicateljev je prepričan, da ga bo zagotovo uporabljal tudi v prihodnje.

### 3.4 Najpomembnejši rezultati analize zadovoljstva

Kot omenjeno so klicatelji za potrebe testiranja samostojno oblikovali vprašanja, ki so jih po telefonu zastavili agentom klicnega centra. Pri tem se je največ vprašanj nanašalo na osebna stanja in osebne dokumente (30 %), gradbene zadeve (12 %), vozila (10 %), izobraževanje (9 %) in vpoglede v (osebne) podatke (8 %). Preostala tretjina vprašanj se je nanašala na druga področja javne uprave.

Osnovne kazalnike o učinkovitosti in uspešnosti klicnega centra kažejo podatki o povprečnem času pogovorov – le-ta je bil 3,4 minute – in odgovori na nekaj vprašanj o klicu (slika 5). Slednji kažejo, da je 48



Slika 5: Osnovni podatki o učinkovitosti in uspešnosti klicnega centra (odstotek anketirancev, ki je na zastavljeno vprašanje odgovoril pozitivno, n = 100)



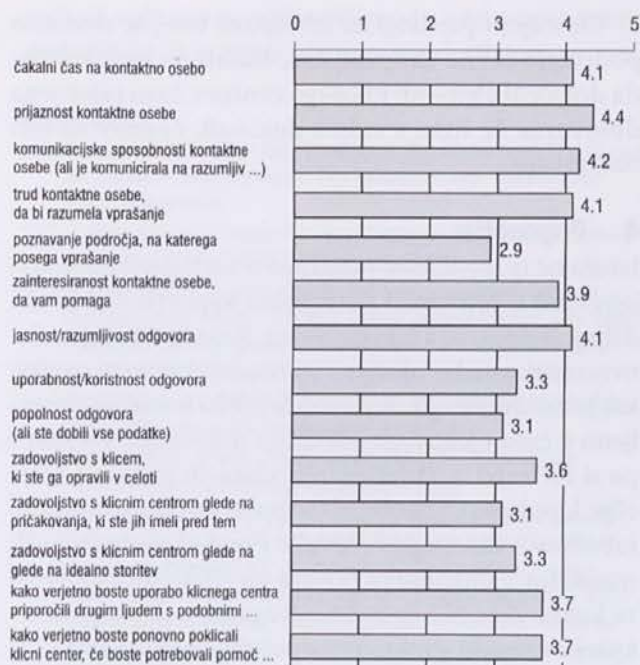
odstotkov klicateljev na zastavljeno vprašanje dobilo zadovoljiv odgovor, vendar pa jih je bilo kar 72 odstotkov napotenih na druge organe. Poleg tega je 52 odstotkov klicateljev moralo klicni center poklicati večkrat, da so dobili zadovoljiv odgovor na zastavljeno vprašanje, 5 odstotkov klicateljev pa je agentom klicnega centra posredovalo kontaktne podatke z namenom, da jih bodo agenti kontaktirali kasneje, vendar se to v praksi ni zgodilo v nobenem primeru.

Zadovoljstvo s klicnim centrom so klicatelji ocenjevali s pomočjo več kakovostnih kriterijev na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Rezultati kažejo (slika 6), da je bilo več klicateljev zadovoljnih kot ne, vendar pa je to zadovoljstvo precej šibko, saj je povprečna ocena splošnega zadovoljstva s klicnim centrom 3,6. Podrobnejši pregled ocen posameznih kriterijev razkrije (slika 6), da so bili klicatelji bolj zadovoljni s prijaznostjo, načinom komuniciranja in trudom agentov, da bi razumeli vprašanja, kot pa z uporabnostjo in popolnostjo odgovorov na zastavljeno vprašanje. Še posebno slabo je bilo ocenjeno poznavanje področij, na katera so se nanašala vprašanja, kar je očitno povezano z visokim odstotkom napotil na druge organe (slika 5).

Ocene zadovoljstva s klicnim centrom torej kažejo relativno dobre komunikacijske sposobnosti agentov, vendar tudi zaenkrat pomanjkljivo strokovno usposobljenost za posredovanje celovitih odgovorov.

Ocene zadovoljstva se odražajo tudi v ocenah prihodnje uporabe klicnega centra, saj je povprečna ocena verjetnosti, da bodo klicatelji ponovno poklicali klicni center, če bodo potrebovali pomoč, le 3,7 (slika 6). Enako povprečje velja tudi za verjetnost, da bodo klicatelji uporabo klicnega centra priporočili svojim znancem in prijateljem. Obe verjetnosti sta bili ocenjevani z ocenami na lestvici od 1 (zagotovo ne bom) do 5 (zagotovo bom).

Klicatelji so podali tudi mnogo predlogov za izboljšanje delovanja klicnega centra. Med njimi je daleč najpogostejša zahteva po dodatnem izobraževanju oz. usposabljanju agentov, kar bi privedlo do boljšega poznavanja področij in postopkov delovanja javne uprave in s tem podajanja celovitejših in popolnejših odgovorov. Pri tem klicatelji opozarjajo, da ne zadoštuje samo poznavanje tistega, kar je dostopno prek interneta, saj klicatelji v večini primerov to že poznajo in pokličejo šele, ko imajo problem. Zato morajo imeti agenti dostop do dodatnih informacij, ki jih na spletu ni mogoče najti. Tako bi bilo za pridobitev odgovora potrebnih manj klicev (v najboljšem primeru en sam),



Slika 6: Zadovoljstvo s kontaktnim centrom MJU (srednje vrednosti odgovorov na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen/zagotovo NE) do 5 (zelo zadovoljen/zagotovo DA), n = 100)

manj pa bi bilo tudi preusmeritev na druge organe, kar je za klicatelje prav gotovo neprijetno.

S tem v zvezi klicatelji pogosto predlagajo specializacijo agentov za posamezna področja. Specializirani agenti bi bili dostopni bodisi s prevezovanjem telefona, bodisi prek telefonskih številok za posamezna področja oz. življenjske situacije. Mnogi priporočajo tudi podaljšanje delovnega časa klicnega centra prek celega dneva in ne samo med delovnim časom organov javne uprave. Poleg tega nekateri predlagajo možnost povratnega klica ali posredovanja odgovora prek e-pošte, kadar agent ne ve odgovora takoj, ali vsaj posredovanje kontaktnih podatkov organa, ki ima zelene informacije oz. neposredno prevezavo telefona na pristojni organ. Pri tem je za vzpostavitev pozitivnega in lojalnega odnosa s strankami zelo pomembno, da agenti dane obljube tudi uresničijo (npr. če obljubijo povratno informacijo).

Nekateri so predlagali tudi uvedbo glasbe med čakanjem na odgovor, brezplačno telefonsko številko, uvedbo možnosti opravljanja storitev prek klicnega centra, uvedbo pogostih vprašanj in odgovorov tako za agente kot tudi za uporabnike storitev ter govor avtomatske tajnice in agentov tudi v tujih jezikih, predvsem v angleščini.

Omenjeni predlogi za izboljšave torej še dodatno podpirajo ocene zadovoljstva, hkrati pa tudi kažejo, da določeni elementi klicnega centra v času pilotnega delovanja še niso v celoti delovali, čeprav so bili načrtovani.

#### 4 Priporočila

Izhajajoč iz rezultatov raziskave v nadaljevanju podajamo nekaj priporočil za uspešno vzpostavitev in nadaljnje delovanje klicnega centra. Rezultati kažejo relativno nizko zadovoljstvo s storitvami klicnega centra, kar je razumljivo glede na to, da je bilo merjenje opravljeno v času njegovega pilotnega delovanja. Vsekakor pa si bo treba v nadaljevanju zastaviti bistveno višje cilje. Upoštevati je treba, da se bodo pričakovanja uporabnikov s časom povečevala. Pregled podrobnejših rezultatov zadovoljstva pokaže na relativno zadovoljive komunikacijske sposobnosti agentov, slabše pa se izkažejo v smislu strokovne usposobljenosti posredovanja odgovorov. Zato bo treba več napora vložiti v zagotavljanje zadovoljive kadrovske zasedbe kontaktnega centra, poskrbeti, da bo osebje ustrezno usposobljeno, motivirano, nagrajeno in spodbujeno ter da obravnava zahteve občanov s ciljem zadovoljiti njihove potrebe in pričakovanja. Pri tem je ključnega pomena razumevanje ciljne populacije oz. načina interakcije z občani v smislu razumevanja, kaj občani potrebujejo oz. pričakujejo od kontaktnega centra in ne, kaj jim lahko ponudi kontaktni center.

Razširitev znanj agentov klicnega centra bo sčasoma do neke mere doseženo, s pridobivanjem izkušenj, potrebna pa bodo tudi dodatna periodična izobraževanja in usposabljanja ter sprotne informiranje o vseh že uvedenih spremembah in prihajajočih novostih. Vsak agent bi moral imeti ustrezne komunikacijske sposobnosti, natančno poznati delovne postopke in aplikacije klicnega centra, znati učinkovito iskati informacije prek spleta, poznati strukturo, delovanje in pristojnosti organizacij javne uprave, poznati potek in značilnosti upravnega postopka, poznati storitve, ki jih uprava nudi občanom in podjetjem, ter poznati ponudbo informacij in storitev, ki jih organi javne uprave nudijo svojim uporabnikom prek spleta, tj. na portalu e-Uprava in drugih javnih spletnih straneh.

Poglavitno vlogo pri vsem tem bi morala imeti ustrezna informacijska baza, vključujočno z ustreznim ekspertnim sistemom za pomoč pri iskanju informacij. Pri tem informacijska baza ne bi smela pokrivati samo nabora in obsega vsebin, ki so dostopne prek portala

e-Uprava. V ta namen že obstaja baza znanja, ki pa je, kot kažejo rezultati analize, še precej prazna. Zato je ključnega pomena, da se polni (uči) sproti, na podlagi že zastavljenih vprašanj in odgovorov in tudi drugih virov informacij.

Glavni cilj klicnega centra bi moral biti čim večji delež uspešno rešenih zadev že ob prvem klicu, s čim manj pošiljanja klicateljev na druge organe. Vendar je pri tem treba najti ustrezno razmerje med stroški in koristmi. Zato se zlasti ob kompleksnejših vprašanjih tudi v prihodnje ne bo mogoče izogniti posredovanju vprašanj drugim organom (oz. drugim nivojem podpore). Ti morajo poskrbeti za čim hitrejšo obravnavanje vprašanj in posredovanje odgovorov neposredno klicateljem po enakih postopkih kot agenti klicnega centra. Delovanje kontaktnega centra mora biti v prvi vrsti usmerjeno v ponujanje kakovostnih storitev oz. v ponujanje storitev, ki dosegajo ali celo presegajo pričakovanja občanov v okviru razpoložljivih virov.

Poleg tega bi se morala vsa vprašanja klicateljev, ki se beležijo v evidenco prejetih vprašanj in odgovorov, periodično analizirati s ciljem izboljševanja kakovosti storitev portala e-Uprava in tudi drugih spletišč javne uprave, saj klicatelji v veliki večini primerov pokličejo na klicni center, šele ko se pojavi problem. Pri tem lahko še enkrat znova ugotovimo pomembnost vloge področnih urednikov iz državnih organov, ki skrbijo za ažurnost življenjskih dogodkov in storitev na državnem portalu. Z vključevanjem povratnih informacij v proces razvoja e-uprave tako dosežemo sklenitev razvojnega kroga e-uprave, ki zagotavlja stalno izboljševanje storitev in s tem njihovo večjo kakovost, posledično pa večje zadovoljstvo uporabnikov in postopno povečevanje uporabe storitev e-uprave.

#### 5 Sklep

Številni viri (Teodoru, 2007; e-Envoy 2000) potrjujejo, da ima zadovoljstvo s kontaktnim centrom pomemben vpliv na splošno zadovoljstvo s storitvami e-uprave in prihodnjo uporabo tako klicnega centra kot tudi storitev e-uprave na splošno. Zato kontaktnih centrov ne smemo jemati kot strošek, temveč kot priložnost za krepitev dobrih odnosov s strankami in posledično večjo uporabo storitev e-uprave in zadovoljstvo z njimi.

Redno spremljanje kakovosti storitev klicnega centra in kontaktnega centra v celoti je nujno za doseganje minimalnih standardov in ciljev storitev kontaktnega centra, za zagotavljanje ravnovesja med uresni-

čevanjem potreb občanov in razpoložljivih virov ter za uresničevanje ciljev javne uprave kot celote, izboljševanje delovnih procesov in kakovosti storitev javne uprave. Redne meritve kakovosti storitev so torej ključne za dolgoročno učinkovito in uspešno delovanje klicnega centra.

Pri tem je za celovito spremljanje kakovosti storitev klicnega centra treba kombinirati po eni strani tako kvantitativne kot tudi kvalitativne analize, po drugi strani pa tudi različne metode zbiranja podatkov. Eden izmed možnih pristopov merjenja in vrednotenja, tj. merjenje zadovoljstva uporabnikov z metodo skrivnostnega klicatelja, je predstavljen v prispevku. Drugi možni pristopi pa so npr. poslušanje naključno izbranih pogovorov, snemanje in naknadna analiza pogovorov z uporabo določenih kriterijev, analiza pritožb klicateljev, anketiranje klicateljev in agentov, monitoring delovanja idr. (NAO, 2002). Pri tem se kvalitativne analize po navadi nanašajo na število, čas in stroške (npr. število nerešenih klicev, odstotek klicev, rešenih v določenem času, odstotek preklicanih klicev, odstotek klicev, preusmerjenih na druge organe javne uprave, odstotek klicev, v katerih je klicatelj govoril jezik, ki ga klicni center ne podpira, povprečni čas obravnave klica, odstotek agentovega časa, uporabljenega za pogovore, odstotek klicev z zasedeno linijo), medtem ko se kvalitativne analize nanašajo predvsem na vsebino, kakovost in učinke storitev, kot je bilo prikazano v prispevku.

V prihodnje načrtujemo nadgradnjo predstavljenega modela merjenja zadovoljstva, tako da bo podpiral merjenje zadovoljstva s kontaktnim centrom v celoti, vključitev vseh uporabnikov sistema, to je tako občanov kot tudi agentov, ter kombiniranje rezultatov meritev zadovoljstva s kvantitativnimi podatki, ki se samodejno zbirajo v aplikaciji za podporo delu kontaktnega centra. Poleg tega pri analizi rezultatov načrtujemo uporabo naprednejših statističnih metod (npr. regresijska analiza), ki omogočajo ugotavljanje dejavnikov, ki

najbolj vplivajo za zadovoljstvo in s tem opredelitev področij, ki jih je treba izboljševati prioritarno.

## Reference

- CapGemini (2007). The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services, 7th Measurement, September 2007. Capgemini.
- CFI (2006). EEOC Contact Center Customer Satisfaction Survey, Final Report May 2006. CFI Group, 2006.
- COI (2008). Better practice guidance for government contact centres, Third edition. Central Office of Information, UK. <http://www.coi.gov.uk/guidance.php?page=58>, oktober 2008.
- Eurostat (2007a). E-government usage by individuals - total - Percentage of individuals aged 16 to 74 using the Internet for interaction with public authorities. Eurostat.
- Eurostat (2007b). Share of individuals using the Internet for interacting with public authorities. Eurostat.
- Kunstelj, M., Jukić, T., Vintar, M. (2007). Analysing the Demand Side of e-Government: What Can We Learn From Slovenian Users?. V: Wimmer, M. A., Scholl, J., Grönlund, A. (eds.) Proceedings of the 6th International Conference EGOV 2007, Regensburg, Germany, September 2007. Lecture Notes in Computer Science 4656, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp. 305–317.
- Kunstelj, M. Mizori Zupan, T., Vintar, M. (2008). Vzpostavitev enotnega kontaktnega centra za pomoč uporabnikom portala e-Uprava. V: Klun, M. (ur.) Uprava in državljani – partnerji?, Dnevi slovenske uprave 2008, zbornik referatov, Portorož, 25.–27. September 2008.
- MJU (2008). Izvajanje storitve pomoči uporabnikom državnega portala e-uprava. Ministrstvo za javno upravo, april 2008. [http://www2.gov.si/upv/vladnagradaiva-04.nsf/18a6b9887c33a0bdc12570e50034eb54/dc6469c06bcbe18cc12574240041c1e8/\\$FILE/enotni%20kontaktni%20center.doc](http://www2.gov.si/upv/vladnagradaiva-04.nsf/18a6b9887c33a0bdc12570e50034eb54/dc6469c06bcbe18cc12574240041c1e8/$FILE/enotni%20kontaktni%20center.doc), 3. 6. 2008.
- NAO (2002). Using call centres to deliver public services, Report by the Comptroller and Auditor General, December 2002. National Audit Office, London, 2002.
- Teodoru, S. (2007). Satisfaction with Contact Centers Drives Customer Loyalty. CFI Group.
- Vintar, M., Kunstelj, M., Dečman, M., Jukić, T., Drnovšek, D., Grošelj, B. (2006). Merjenje zadovoljstva uporabnikov e-uprave, poročilo raziskave, november 2006. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- ZDU-1 (2002). Zakon o državni upravi, Ur. l. RS, št. 52/2002, 56/2003, 83/2003-UPB1, 45/2004-ZdZPKG, 61/2004, 97/2004-UPB2, 123/2004, 24/2005-UPB3, 93/2005, 113/2005-UPB4, 126/2007-ZUP-E.

Mateja Kunstelj je leta 1997 diplomirala, leta 2002 pa magistrirala na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani kot asistentka za predmetno področje informatika v upravi. Poleg pedagoškega dela raziskuje različne vidike razvoja in uvajanja e-uprave. Trenutno se največ ukvarja z razvojem strateškega načrta razvoja uprave po načelu »vse na enem mestu« (One-stop government framework), z merjenjem in vrednotenjem stanja razvoja e-uprave in prenovo procesov v upravi.

Mirko Vintar je doktoriral iz informacijsko upravljaljskih ved na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Že več kot dvajset let se ukvarja z informatizacijo uprave in v zadnjih letih intenzivno tudi z razvojem e-uprave. Je vodja vrste raziskovalnih in razvojno-aplikativnih projektov. Je član več mednarodnih znanstvenih in strokovnih teles (EGPA, IFIP WG 8.5, NISPAce). V letih 1993–2002 je bil glavni in odgovorni urednik revije Uporabna informatika. Je nacionalni koordinator s področja upravno-organizacijskih znanosti pri Ministrstvu za visoko šolstvo in znanost. Je redni profesor na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani.