Praćenje i analiza kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka davatelja univerzalne usluge

Lisak, Nikola

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:208722

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Nikola Lisak

PRAĆENJE I ANALIZA KVALITETE PRIJENOSA POŠTANSKIH POŠILJAKA DAVATELJA UNIVERZALNE USLUGE

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2016.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 20. travnja 2016.

Zavod: **Zavod za poštanski promet**
Predmet: **Tehnologija poštanskog prometa I**

ZAVRŠNI ZADATAK br. 3446

Pristupnik: **Nikola Lisak (0135193820)**
Studij: Promet
Smjer: Poštanski promet

Zadatak: **Praćenje i analiza kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka davatelja univerzalne usluge**

Opis zadatka:

U završnom radu potrebno je pregledno prikazati problematiku praćenja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu. Uz navođenje i opis metoda kojima se to praćenje provodi na temelju konkretnih pokazatelja provesti odgovarajuću matematičko-statističku analizu te na temelju nje izvesti odgovarajuće zaključke.

Zadatak uručen pristupniku: 16. ožujka 2016.

Mentor:

doc. dr. sc. Tomislav Kljak

Predsjednik povjerenstva za završni ispit:

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

PRAĆENJE I ANALIZA KVALITETE PRIJENOSA POŠTANSKIH POŠILJAKA DAVATELJA UNIVERZALNE USLUGE

POSTAL ITEMS CONVEYANCE QUALITY MONITORING AND ANALYSIS OF UNIVERSAL SERVICE PROVIDER

Mentor: dr. sc. Tomislav Kljak

Student: Nikola Lisak

JMBAG: 0135193820

Zagreb, rujan 2016

SAŽETAK

Kada se govori o davateljima univerzalne poštanske usluge, kvaliteta prijenosa poštanskih pošiljaka predstavlja jednu od najvažnijih stavki poslovanja. Hrvatska pošta, kao najveći pružatelj poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj, pridaje izuzetnu pažnju kvaliteti prijenosa poštanskih pošiljaka, koju je potrebno kontinuirano pratiti i analizirati kako bi se zadržala na zadovoljavajućoj razini za korisnike, ali i za ispunjenje standardiziranih normi kojoj kao članica Europske unije pripada. U radu su analizirane značajke kvalitete prijenosa pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu. Također posebna pažnja posvetila se i mogućnostima unapređenja kvalitete usluge Hrvatske pošte, kako bi ista pratila nove trendove plasirane na tržištu u svrhu zadovoljenja očekivanja potrošača.

KLJUČNE RIJEČI: kvaliteta usluge, prijenos poštanskih pošiljka, davatelj univerzalne usluge

SUMMARY

When speaking of providers of universal postal services, transfer quality of postal items represents one of the most important items of business activities. Hrvatska pošta, the largest provider of postal services in the Republic of Croatia, gives great attention to the quality of transfer of postal items, which should be regularly monitored and analyzed in order to maintain satisfactory for users, but also for fulfillment of EU standardized norms. The paper analyzes quality features of transfer of consignments in domestic and international traffic. Also special attention is paid to the possibilities of enhancing the quality of services, so they can stay ahead of new trends on the market in order to satisfy consumers expectations.

KEY WORDS: quality of service, transfer of postal items, universal service provider

SADRŽAJ:

1. Uvod 1
2. Općenito o praćenju kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka 3
   2.1. Razvoj kvalitete 3
   2.2. Evolucija kvalitete poštanskih usluga 5
   2.3. Organizacijsko ustrojstvo sustava javnog operatora..... 6
3. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu 9
   3.1. Standardi kvalitete u unutarnjem prometu 9
   3.2. Metode i sustavi za mjerenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka 14
   3.3. Primjena normi za mjerenje kvalitete obavljanja univerzalnih usluga 15
   3.4. Tokovi test pisama u unutarnjem prometu..... 16
4. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u međunarodnom prometu ... 17
   4.1. Kvaliteta prijenosa pošiljaka u međunarodnom prometu 17
   4.2. Standardi kvalitete zadani regulatornim okvirima 18
   4.3. Tokovi test pisama u međunarodnom prometu 21
5. Mogućnosti unapređenja..... 23
   5.1. Moderan pristup kvaliteti usluga 23
   5.2. Analiza postojećeg stanja kvalitete poštanskih usluga 25
   5.3. Zaštita prava korisnika poštanskih usluga 26
   5.4. Pregled rješavanja prigovora..... 26
   5.5. Procesni pristup napretku kvalitete poštanskih usluga 30
6. Zaključak..... 31
Literatura 32
Popis slika 33
Popis tablica 33

1. Uvod

Predmet ovoga rada je praćenje i analiza kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka na primjeru Hrvatske pošte kao davatelja univerzalne usluge. Proces prijenosa poštanskih pošiljaka je vrlo specifičan jer u prijenosu sudjeluju više prometnih grana, a završni proizvod nije opipljiv već je to pružena usluga. Dodatna prepreka u ostvarenju kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka je što usluga mora biti pod istim uvjetima dostupna korisnicima na cijelom teritoriju Republike Hrvatske.

Cilj rada je proučiti kvalitetu prijenosa poštanskih pošiljaka s naglaskom na praćenje kvalitete u unutarnjem i međunarodnom prometu. Isto tako, osvrt će biti i na mogućnosti unapređenja kvalitete usluga. Idealnu kvalitetu nije moguće doseći, ali davatelj usluga treba težiti ostvarenju što više razine kvalitete prijenosa pošiljaka koja ima za cilj zadovoljnog korisnika.

Svrha izbora teme je prikazati utjecaj praćenja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u ostvarenju kvalitete univerzalne usluge. U skladu s unutarnjom i međunarodnom zakonskom regulativom, Hrvatska pošta obvezna je pridržavati se propisanih standarda i normi u pogledu ostvarenja kvaliteta prijenosa poštanskih pošiljaka.

Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. Uvod
2. Općenito o praćenju kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka
3. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu
4. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u međunarodnom prometu
5. Mogućnosti unapređenja
6. Zaključak.

U drugom poglavlju je opisano kako je došlo do potrebe razvoja praćenja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka, te osnovne definicije kvalitete.

Standardi kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu uvjetovani su Zakonom o poštanskim uslugama i Pravilnikom o obavljanju univerzalnih poštanskih usluga, kao što je opisano u trećem poglavlju. Kako bi se ostvarili zacrtani standardi treba se pridržavati normi za mjerenje kvalitete. Također, u trećem poglavlju se govori o metodama i sustavima za mjerenje kvalitete pomoću kojih se utvrđuje stvarno stanje kvalitete.

Četvrto poglavlje obuhvaća kvalitetu prijenosa poštanskih pošiljaka u međunarodnom prometu. Opisani su standardi kvalitete zadani zakonom u okviru međunarodnih preporuka, te su isti uspoređeni sa standardima država članica Europske unije. Radi poboljšanja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka koriste se test pisma čiji je tok u dolaznom međunarodnom prometu isto tako opisan.

U petom poglavlju analizirano je postojeće stanje kvalitete usluga Hrvatske pošte, te su dane mogućnosti na kojima je potrebno poraditi da bi se unaprijedila kvaliteta. Jedan od načina povećanja kvalitete je i zaštita korisnika te što efikasnije rješavanje prigovora.

2. Općenito o praćenju kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka

Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka je jedan od pokazatelja pretpostavka pružatelja usluga da bude okrenut vlastitom rastu i razvoju.

2.1. Razvoj kvalitete

U svrhu definiranja zajedničkog poštanskog tržišta Europska Unija je za svoje države članice propisala zajedničke zakone i ostale propise koji će omogućiti svim građanima Europske unije, pa tako i građanima Republike Hrvatske, kvalitetnu poštansku uslugu kroz pristupačne cijene i jednake uvjete za sve korisnike na cijelom području država, teritorijalnu dostupnost pristupnih točaka, zaštitu prava korisnika i standardiziranu kvalitetu univerzalnih poštanskih usluga. Zajednička regulacija tržišta započela je od 1997. godine i ona je sustavno provođena kroz prvu, drugu i treću poštansku direktivu da bi dovela do potpunog otvaranja poštanskog tržišta s 1.1.2013. godine. [1]

Kvalitetu univerzalnih poštanskih usluga može se promatrati kroz dva različita aspekta, jedan je stvarna mogućnost davatelja univerzalnih usluga koju on može osigurati korisnicma, a drugi je regulatorni okvir. Kada se govori regulatornom okviru, podrazumjeva se da ukoliko davatelj univerzalnih usluga ne ispunjava regulatorne okvire zadanih standarda kvalitete, dovodi u pitanje vjerodostojnost davatelja univerzalnih usluga. Za Hrvatsku poštu je od izuzetne važnosti postavljanje standarda kvalitete. Prvenstveno kako bi se utvrdila vlastita pozicija davatelja univerzalnih usluga, zatim zbog usporedbe s drugim operatorima na tržištu poštanskih usluga te kako bi se osiguralo pružanje usluge od javnog društvenog interesa. Rezultati kvalitete su od izuzetnog značaja jer neprestano potiču davatelja univerzalnih poštanskih usluga na prilagođavanje poslovnih procesa u cilju unapređenja univerzalnih poštanskih usluga. [1]

Kvaliteta usluge koju Hrvatska pošta osigurava, neposredno utječe na njezin održivi razvoj. Svijest o značenju pojma kvalitete u modernom društvu i opasnosti koje donosi nekvaliteta, posebno u današnje vrijeme kada je tržište usluga potpuno liberalizirano, dovela je do toga da su se davatelji poštanskih usluga, pa tako i Hrvatska pošta, počeli usmjeravati na kvalitetu usluga i zadovoljstvo korisnika, što dovodi do vlastitog rasta i razvoja.

Napredne metode kontrole kvalitete dosada su uglavnom razvijane za potrebe vodećih industrijskih djelatnosti, premda su problemi kvalitete s motrišta zadovoljenja korisnika često veći i zahtjevniji u uslužnim djelatnostima, posebice u prometu. U

poštanskom prometu još je dominantan klasičan pristup i metode kontrole proizišle iz operativnog djelovanja bez sustavne integracije i uključivanja novijih koncepcija:

- "*Quality Control*" (kontrola kvalitete - QC),
- *"Quality Assurance*" (sustav za osiguranje kvalitete - QA),
- "*Quality Management*" (upravljanje kvalitetom), odnosno "*Total Quality Management"* (potpuno upravljanje kvalitetom - TQM) i dr.

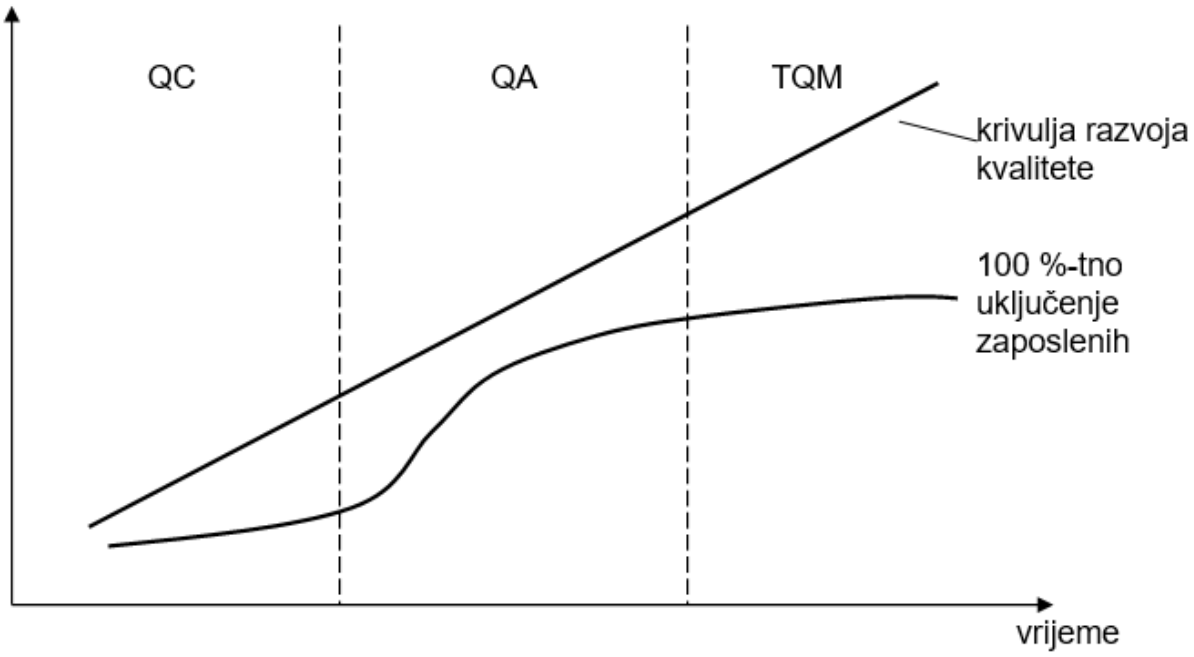
Sustav kontrole kvalitete razlikuje se u pristupu, metodama i organizacijskim rješenjima u odnosu na klasična rješenja. Dok su klasične metode tehničke kontrole bile usmjerene na praćenje ispravnosti, točnosti te odvajanje dobrih primjeraka od loših u proizvodnji, pristupom kontrole kvalitete prošireno je područje djelovanja kontrole na dizajn proizvoda/usluge i uporabu.[2]

Sljedeća razvojna faza na području kvalitete je sustav za osiguranje kvalitete. Uviđajući ograničenja i nedostatke prijašnjih pristupa, pokušalo se izraditi norme koje bi vrijedile za sve proizvode i usluge tako da se njima može posredno, jednoznačno i usporedivo ocijeniti kvaliteta proizvoda/usluga.[2]

Sustav upravljanja kvalitetom odnosno sustav potpunog upravljanja kvalitetom zahtijevaju integraciju razvoja kvalitete, održavanja kvalitete i poboljšanje kvalitete u tvrtki tako da se omogući ekonomična i djelotvorna proizvodnja i usluge uzimajući u obzir potpuno zadovoljenje kupca/korisnika. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom zahtijeva prethodno uspostavljen i dobro "uhodan" sustav osiguranja kvalitete, kao i sljedeće uvjete:[2]

- postojanje izražene svijesti o kvaliteti u poduzeću
- sposobnost za brzu prilagodbu promjenjivim zahtjevima korisnika, i dr.

Pregledni prikaz faza razvoja i relacija između naznačenih metoda (QC, QA, TQM), te postotak uključenih djelatnika za njih predočen je na slici 1.



Slika 1. *Prikaz razvoja sustava kvalitete, [2]*

2.2. Evolucija kvalitete poštanskih usluga

U današnje vrijeme svijest o kvaliteti proizvoda i usluga koje koriste postaje sve prisutnija kod korisnika. Isto tako, proizvođači žele postati bliži svojim korisnicima, pa pridaju veću pažnju kvaliteti ponuđenih proizvoda i usluga kako bi zadovoljstvo potrošača bilo maksimizirano. Proizvođači nastoje proizvesti i adaptirati onaj proizvod, robu ili uslugu čije će karakteristike u potpunosti ispuniti želje i potrebe korisnika, ostvariti njihova očekivanja, pridobiti njihovo povjerenje, a samim time i njihovu lojalnost što im naposljetku donosi i poslovni uspjeh na tržištu. Isticanjem kvalitete svojih proizvoda i usluga, proizvođači žele naglasiti njihovu uporabnu vrijednost, ali i često opravdati njihovu višu cijenu na tržištu.

Tijekom povijesti mnogi teoretičari su se bavili definiranjem pojma kvalitete te u tu svrhu istraživali povezanost kvalitete i ekonomske uspješnosti poslovnih subjekata. Jedan od najpoznatijih gurua kvalitete Joseph Moses Juran definira kvalitetu kao „spremnost za uporabu“ (*Fitness for use*), dok Philip Bayard Crosby za kvalitetu kaže da je ona „udovoljavanje zahtjevima“ (*Conformance to requirements*).[4]

Kada se govori o poštanskim uslugama, kvalitetu možemo definirati kao sposobnost prepoznavanja zahtjeva i potreba korisnika te izvođenje usluga unutar zakonskog okvira. Zakon o pošti naglašava kako su davatelji poštanskih usluga obavezni poštansku pošiljku prenijeti i uručiti u stanju u kakvom je primljena, a

poštanske usluge obavljati pod uvjetima, na način i u rokovima. Zahtjevi korisnika danas su vrlo visoki. Oni točno znaju što žele i koliko su za to spremni izdvojiti novaca. Ukoliko mu pošta pruži uslugu koja će zadovoljiti njihove potrebe, ostvarena je kvalitetna usluga. [8]

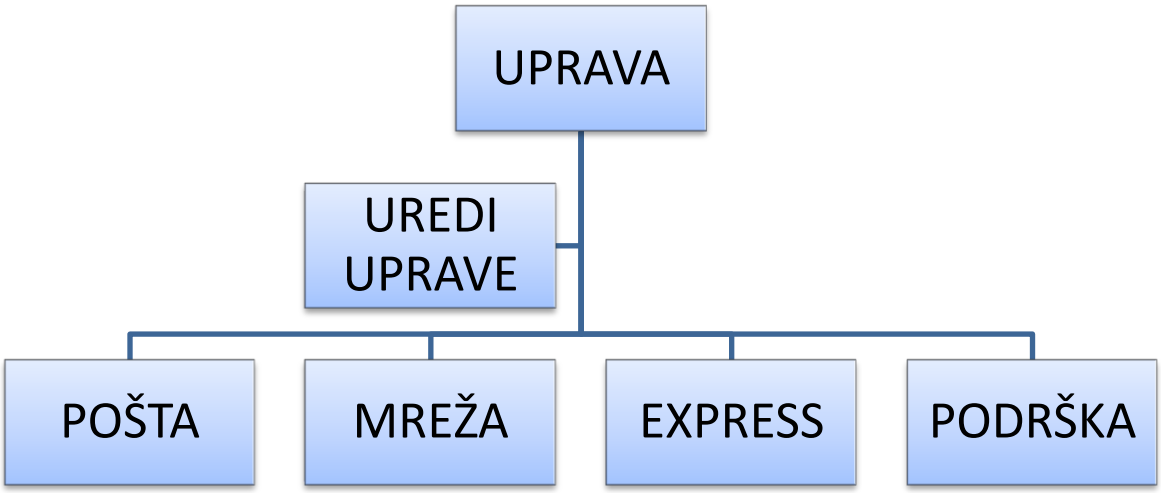
Kada je riječ o tradicijskim pokazateljima kvalitete poštanskih usluga, ne misli se o uslugama opterećenim tradicijom, već upravo suprotno o tradiciji kvalitete u koju je poštanski sustav ulagao puno prije nego li su drugi pružatelji usluga shvatili njenu važnost. Kvaliteta poštanskih usluga se tradicionalno prikazuje kroz:[3]

- razvijenost poštanske mreže i kapaciteta,
- dostupnost kapaciteta poštanske mreže,
- efikasnost i racionalnost tehnološkog procesa,
- sigurnost poštanskih pošiljaka,
- primjenu propisa u vezi s obavljanjem poštanskih usluga i
- kvalitetu usluživanja.

2.3. Organizacijsko ustrojstvo sustava javnog operatora

Hrvatska pošta prati najsuvremenije svjetske standarde. Što se može vidjeti u činjenici da ne prati županijski administrativni ustroj, već ga je zamijenila vrlo produktivnim divizijskim ustrojem. Divizijski ustroj Hrvatske pošte predstavlja jedan od najvećih preustroja trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj.[6]

Hrvatska pošta podijeljena je u četiri divizije kao što je to prikazano na slici 2.



Slika 2. *Divizijski ustroj Hrvatske pošte*

Izvor: [6]

Divizija Pošta, Mreža i Ekspres su teritorijalno organizirane, dok je Divizija podrška centralizirana zbog troškovne učinkovitosti, kao i uredi Uprave. Novi ustroj doveo je do toga da se poslovna komunikacija znatno poboljšala, te je jasnim ovlastima i odgovornostima organizacijska struktura usmjerena prema korisniku. Uvođenjem plitke divizijske organizacije skraćena je i linija odgovornosti te su time ubrzani procesi odlučivanja unutar tvrtke.[6]

Divizija pošta, najveća od četiriju divizija, zadužena je za prijevoz, razvrstavanje i dostavu pismovnih pošiljaka. Divizija pošta kontinuirano radi na povećanju prihoda iz temeljne djelatnosti, prilagođavanju potrebama klijenata i uvođenju usluga s dodanom vrijednosti te na povećanju troškovne učinkovitosti.[6]

Divizija mreža upravlja najvećom i najrasprostranjenijom prodajnom mrežom u Republici Hrvatskoj. Poštanski uredi nalaze se u više od 950 mjesta što Hrvatskoj pošti daje dodatnu konkurentsku prednost u pozicioniranju na tržištu pružatelja postojećih poštanskih, financijskih, osiguravajućih, telekomunikacijskih i maloprodajnih usluga i proizvoda.[6]

Divizija ekspres zadužena je za usluga ekspresne dostave. I po količini pošiljaka i kvalitetom ove usluge, Hrvatska pošta je vodeća na tržištu paketnih i ekspresnih pošiljaka. Ovom uslugom obuhvaćen je cijeli teritorij Republike Hrvatske.[6]

Divizija podrška, jedina centralizirana među divizijama, zadužena je za upravljanje nekretninama i IT-infrastrukturom, vođenje računovodstva, kao i za održavanje te modernizaciju poštanskih ureda.[6]

Divizija mreže je organizacijska jedinica Hrvatske pošte koja upravlja mrežom ureda u kojima se pružaju poštanske usluge, usluge platnog prometa, prodaja robe, nefinancijske usluge, telekom usluge, usluge slanja brzojava i sve ostale usluge koje se nalaze u asortimanu usluga Hrvatske pošte. Prednost nove organizacije je veća pokretljivost sustava, upravljivost, optimiziran broj djelatnika i bolja kvaliteta usluga. [7]

U Republici Hrvatskoj su načela i uvjeti za ustrojstvo, izgradnju i uporabu poštanskih objekata i opreme te mjerila za podjelu područja na kojima se obavlja prijam i uručenje pošiljaka regulirani zakonskim aktima i propisima. Elemente poštanske mreže čine pristupne točke, poštanska središta i drugi elementi koji osiguravaju obavljanje poštanskih usluga. Pristupne točke poštanske mreže su poštanski uredi, poštanska središta, poštanski kovčežić i drugi uređaji i naprave namijenjeni prijmu poštanskih pošiljaka. [9]

Javni operator je obvezan ustrojiti mrežu poštanskih ureda tako da:

- jedan poštanski ured posluje u prosjeku na površini najviše do 80 km2,
- jedan poštanski ured posluje u prosjeku za najviše 6000 stanovnika.

Prosječan broj stanovnika i površina u km2 odnosi se na cijelo područje Republike Hrvatske. Mrežu poštanskih ureda mora činiti najmanje 700 redovitih poštanskih ureda. Davatelj univerzalne usluge obvezan je ustrojiti mrežu pristupnih točaka u naseljenim područjima na način da je udaljenost između pristupnih točaka najviše 5000 m. [9]

3. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu

Praćenje kvalitete poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu jasan je pokazatelj da Hrvatska pošta želi unaprijediti svoju uslugu, osigurati ostvarenje zadanih standarda te samim time osigurati svoju poziciju lidera na domaćem tržištu.

3.1. Standardi kvalitete u unutarnjem prometu

Dugo se vremena smatralo da kada se govori o kvaliteti usluga, koje pruža Hrvatska pošta, pozornost treba obratiti samo na proizvodnju roba, to jest proizvoda, a da su usluge zbog svoje neopipljivosti kategorija čija se kvaliteta ne može izmjeriti. Međutim danas je kvaliteta poštanske usluge definirana sljedećim zakonskim i podzakonskim aktima: [9]

- kvaliteta obavljanja univerzalnih poštanskih usluga određena je mjerilima kvalitete vezanim uz ustroj javne poštanske mreže i dostupnost te mreže korisnicima poštanskih usluga na cijelom području Republike Hrvatske. Pod javnom poštanskom mrežom podrazumijevaju se poštanski uredi, poštanska središta i drugi objekti, poštanski kovčežići, oprema, prijevozna sredstva i druga sredstva javnog operatora, koji su međusobno povezani u jedinstvenu tehničko-tehnološku cjelinu,
- kvaliteta prijenosa poštanskih pošiljaka utvrđuje se mjerenjem postotka uručenih pošiljaka u propisanim rokovima i brojem ukupno primljenih pritužbi i brojem pritužbi riješenih u zakonskom roku.

Univerzalnu uslugu Hrvatska pošta obavlja na cijelom području Republike Hrvatske, pod istim uvjetima u pogledu određene kakvoće i pristupačne cijene, za sve korisnike poštanskih usluga. Univerzalna usluga obuhvaća poštanske usluge u unutarnjem i međunarodnom prometu: [10]

- prijam, usmjeravanje, prijenos i uručenje pismovnih pošiljaka mase do 2 kilograma,
- prijam, usmjeravanje, prijenos i uručenje paketa mase do 10 kilograma,
- prijam, usmjeravanje, prijenos i uručenje preporučenih pošiljaka i pošiljaka s označenom vrijednosti,
- prijam, usmjeravanje, prijenos i uručenje pošiljaka za slijepe mase do 7 kilograma, bez naplate,
- usmjeravanje, prijenos i uručenje paketa mase do 20 kilograma u međunarodnom dolaznom prometu.

Pri pružanju univerzalne usluge korisnik može zahtijevati dopunske usluge koje obuhvaćaju poseban način postupanja tijekom prijema, usmjeravanja, prijenosa i

uručenja pošiljaka. Pod osnovnim dopunskim uslugama smatraju se sljedeće usluge:[10]

- povratnica,
- otkupnina,
- uručiti osobno primatelju,
- „consignment“ (grupiranje pošiljaka),
- izdvojeno,
- glomazno,
- plus.

Hrvatska pošta kao davatelj univerzalne poštanske usluge mora osigurati u unutarnjem prometu:

1. uručenje 85% poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana,

2. uručenje 95% poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od dva radna dana,

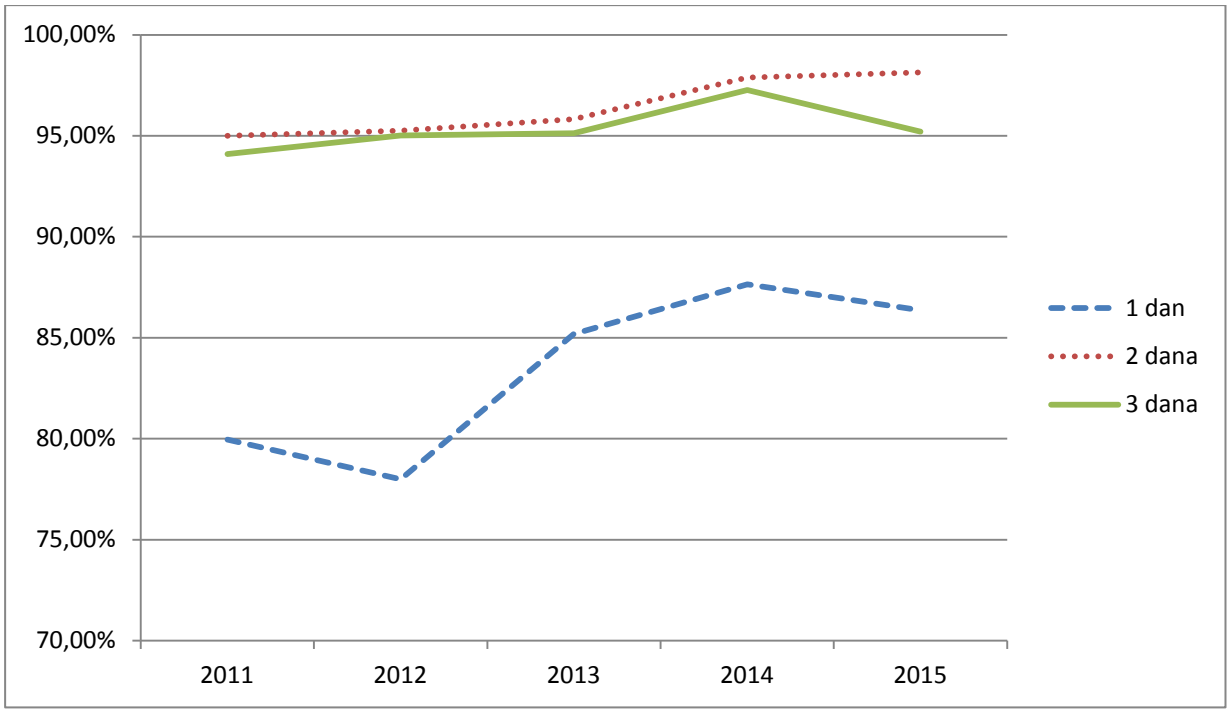
3. uručenje 95% neprioritetnih poštanskih pošiljaka u roku od tri radna dana.

Tablica 1. *Povijesni podaci ostvarenja kriterija kvalitete po godinama*

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
1 dan	79,96%	77,99%	85,19%	87,65%	86,36%
2 dana	95,00%	95,26%	95,83%	97,89%	98,14%
3 dana	94,10%	95,01%	95,12%	97,26%	95,20%

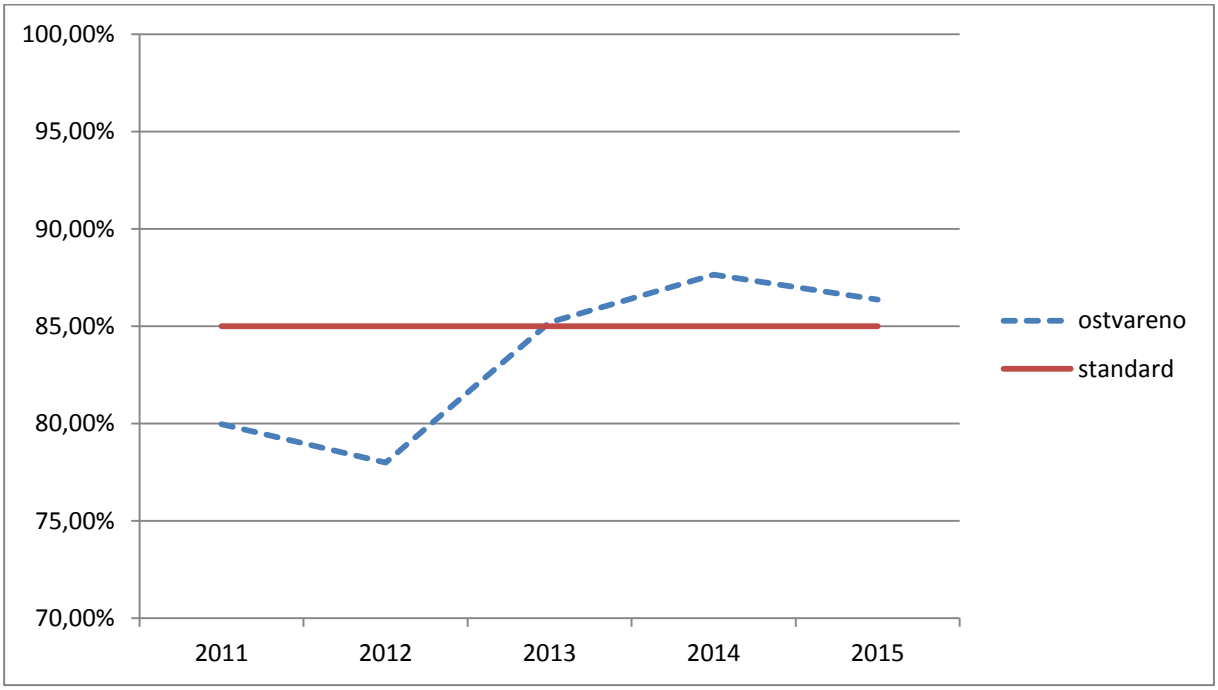
Izvor: [12,13]

Hrvatska pošta već godinama ulaže napore da ostvari standarde koje je zakonom obvezna ispuniti. Prema tablici br. 1 vidljivo je da je 2013. godine ostvaren najveći skok u napretku kvalitete uručenja prioritetnih pošiljaka u roku od jednog dana, te je ostvaren standard od 85% uručenja prioritetnih pošiljaka. Također, zadan standard uručenja 95% prioritetnih pošiljaka u roku od dva radna dana je ostvaren svih godina. Kada se govori o standardu uručenja neprioritetnih pošiljaka u roku od tri radna dana, izuzev 2011. godine kada je ostvaren standard bio tek nešto ispod propisanog, također se vidi ostvarenje standarda od 95%.



Slika 3. *Povijesni prikaz ostvarenja univerzalne poštanske usluge u unutarnjem prometu*
Izvor: [12,13]

Kao što se može vidjeti na slici br. 4, graf prikazuje da je u 2014. godini i 2015. godini zadržana razina kvalitete iznad očekivanog standarda, što pokazuje da je Hrvatska pošta prepoznala važnost zadržavanja kvalitete pružanja usluga te uložila dodatne napore u ostvarenju zadanih ciljeva.



Slika 4. *Povijesni prikaz ostvarene kvalitete i standarda kvalitete*
Izvor [12,13]

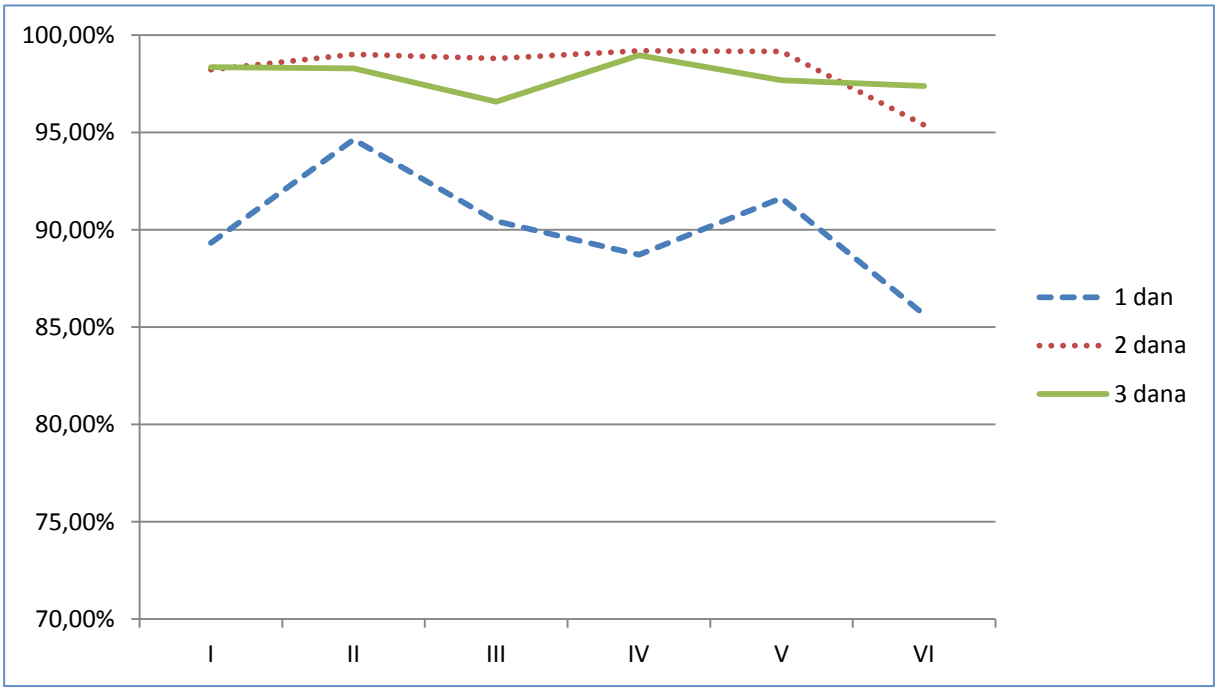
Prema internim podacima Hrvatske pošte u tablici br. 2 prikazana je ostvarena kvaliteta za prvih šest mjeseci u 2014. godini. Vidljivo je da kvaliteta nije jednaka po mjesecima te da dolazi i to 5% razlike u kvaliteti od mjeseca do mjeseca.

Tablica 2. *Podaci ostvarenih kriterija kvalitete za prvih šest mjeseci 2014. godine*

	I	II	III	IV	V	VI
1 dan	89,33%	94,63%	90,44%	88,71%	91,63%	85,64%
2 dana	98,22%	99,00%	98,80%	99,19%	99,16%	95,38%
3 dana	98,34%	98,28%	96,58%	98,96%	97,67%	97,37%

Izvor: [12,13]

Slika broj 5. prikazuje graf na kojem se jasno vidi da je postotak kvalitete najniži u šestom mjesecu. Hrvatska pošta mora pronaći razlog pada u pojedinim mjesecima, te podizati kvalitetu gdje ima prostora da bi se ostvarili zadani standardi na kraju godine.



Slika 5. *Ostvarena kvaliteta za prvih šest mjeseci u 2014. godini*
Izvor: [12,13]

Ovdje je važno napomenuti da je potrebna vrlo visoka razina operativne kvalitete na svim točkama tehnološkog procesa (prijam, razrada, prijevoz, priprema

za uručenje, uručenje) da bi se postigao propisani standard kvalitete, s obzirom da se pogreške multipliciraju.

Primjera radi, ako se promatra proces prijenosa poštanskih pošiljaka, od prijema do uručenja, kao što je vidljivo u tablici br. 2, ukoliko se u jednoj od faza razina kvalitete smanji na 95%, potrebno je zadržati 100% kvalitete u ostalim fazama prijenosa kako bi konačna kvaliteta bila 95%. Međutim, ukoliko se u svakoj od faza prijenosa kvaliteta smanji, makar i za 2%, konačna kvaliteta usluge prijenosa poštanskih pošiljaka biti će puno manja.

***Tablica* 3.** *Primjer učinkovitosti kvalitete kroz faze prijenosa poštanskih pošiljaka*

Prijam	**Razrada**	**Prijevoz**	**Priprema za uručenje**	**Uručenje**	**KVALITETA**
100%	100%	95%	100%	100%	95%
95%	98%	95%	98%	95%	82%
85%	95%	75%	95%	96%	55%

Hrvatska pošta je također obavezna:[8]

- putem neovisnog tijela obaviti petnaestodnevno mjerenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka radi utvrđivanja postotka uručenih pošiljaka u propisanim rokovima,
- putem sredstava javnog priopćavanja ili na drugi odgovarajući način (Internet i sl.) objaviti godišnje podatke o kvaliteti prijenosa poštanskih pošiljaka te podatke o ukupnom broju primljenih i broju riješenih pritužbi.

3.2. Metode i sustavi za mjerenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka

Nezavisne Metode i sustave koje Hrvatska pošta koristi, a koriste ih najnaprednije poštanske uprave u svijetu, da bi utvrdila stvarno stanje kvalitete poštanskih usluga su:

- interno petnaestodnevno „E2E“ (*End-To-End*) mjerenje na razini cijele Hrvatske pošte,
- interno kontinuirano „AMQM“ (*Automatic Mail Quality Measurements*) mjerenje u unutarnjem prometu između 5 središta pošta i to za Zagreb, Split, Rijeku, Osijek i Dubrovnik,
- neovisno kontinuirano UNEX (Program mjerenja kvalitete poštanskog prometa prema *Internet Postal Cooperation*, međunarodna korporacija koja se bavi međunarodnim mjerenjem kvalitete) mjerenje u međunarodnom prometu, odnosno poštanski operatori iz zemalja Europske Unije i Švicarska,
- interno kontinuirano UPU (*Universal Postal Union*) „E2E” mjerenje,
- interno HQ-HQ mjerenje između poštanskih uprava članica PostEurop-a.

Interno „E2E“ mjerenje provodi se jednostavnim metodama. Podaci koji su potrebni za mjerenje su datum predaje pošiljke na otpremu, datum žiga otisnutog na pošiljci i datum uručenja pošiljke. Ova metoda se sastoji od sljedećeg: pošiljatelj pošiljke bilježi podatak kada je pošiljku predao na otpremu, a primatelj pošiljke bilježi podatke o datumu sa žiga otisnutog na pošiljci i datumu kada mu je pošiljka uručena. Na kraju razdoblja mjerenja utvrđuje se prosječno vrijeme potrebno za prijenos i uručenje pošiljaka čija se je kvaliteta mjerila.[4]

U svim ostalim mjerenjima koriste se suvremeni AMQM sustavi za mjerenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka koji rade na principu RFID tehnologije. Za ovo mjerenje instaliraju se antenski sustavi za identifikaciju prolaska pošiljaka opremljenih transponderima (minijaturne radijske jedinice na bateriji) koji odašilju podatke o sebi, senzor na prijamniku antene aktivira odašiljač i on šalje signal u sustav. Na taj način dobiva se objektivna i dokumentirana slika o kvaliteti prijenosa poštanskih pošiljaka. Mogućnosti AMQM sustava su velike i pokrivaju cijeli poštanski logistički lanac:[4]

- @track sustavi koriste se za kontrolu pražnjenja poštanskih kovčežića,
- za QSM (*Quality Service Monitoring*) kroz sve faze tehnološkog procesa,
- za praćenje pokretnih sredstava (*track and trace*) koriste se rješenja na bazi RFDI-a, smart labels ili barkoda,
- E2E recorder sustavi koriste se za kontrolu uručenja pošiljaka.

3.3. Primjena normi za mjerenje kvalitete obavljanja univerzalnih usluga

Europski odbor za normizaciju (eng. *Comite Europeen de Normalisation* - CEN) je na zahtjev Europske komisije izradio norme za mjerenje performansi kvalitete, čime su stvorena zajednička pravila mjerenja i kojih se trebaju pridržavati davatelji univerzalnih usluga. Poštanske usluge spadaju u kategoriju usluga od javnog interesa s toga je Europske komisije od CEN-a zatražila izradu norme koja će regulirati postupanje s pritužbama korisnika i naknadama štete. Europske komisije je usvojila pet CEN-ovih normi i više ostalih dokumenata koji nemaju status norme, ali daju smjernice za standardizaciju pojedinih univerzalnih usluga. Iako zamišljene kao neobvezne u primjeni, dvije norme postale su obvezne za države članice Europske unije. Jedna od njih regulira područje zaštite prava korisnika usluga, a druga regulira međusobnu odgovornost za kvalitetu u međunarodnom prometu između država članica. U nastavku se navode značajnije norme koje se odnose na standard mjerenja kvalitete usluga:[1]

- EN 13850: za mjerenje vremena prijenosa end-to-end usluga za prioritetne i pošiljke prve klase,
- EN 14508: za mjerenje vremena prijenosa end-to-end usluga za neprioritetne i pošiljke druge klase,
- EN 14534: za mjerenje vremena prijenosa end-to-end usluga za pošiljke u velikom broju,
- TS 14773: za mjerenje broja izgubljenih i znatno zakašnjelih pojedinačnih prioritetnih pošiljaka upotrebom sustava ispitnih pismovnih pošiljaka,
- TR 15472: za mjerenje vremena prijenosa paketa pomoću sustava track&trace,
- EN 14137: za mjerenje broja izgubljenih knjiženih i drugih pošiljka upotrebom sustava praćenja i traženja pošiljaka.

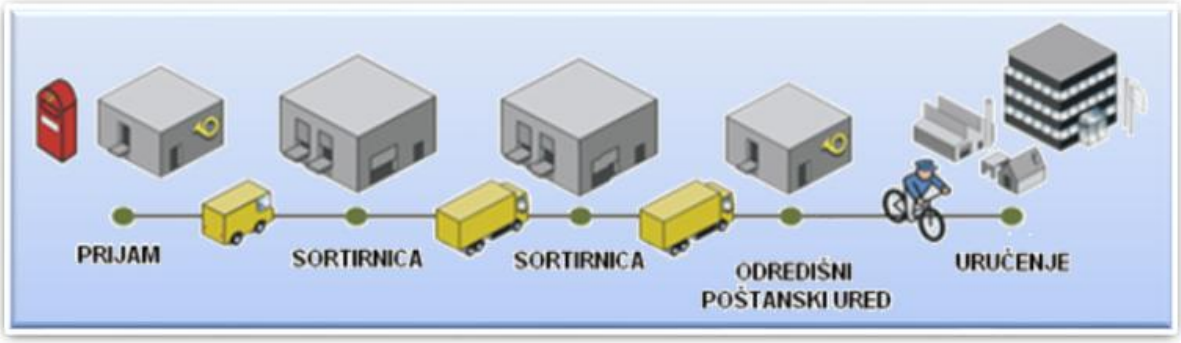
Norme su postale obvezne i na nacionalnoj razini država članica EU, a njihova zakonska primjena u RH započela je 1.1.2011. godine, s tim da je Pravilnikom o obavljanju univerzalnih poštanskih usluga određena primjena tri norme, i to:[9]

- HRN EN 13850: za mjerenje vremena prijenosa pojedinačne prioritetne pošiljke od prijma do uručenja,
- HRN EN 14508: za mjerenje vremena prijenosa pojedinačne neprioritetne pošiljke od prijma do uručenja,
- HR EN 14012: za mjerenje broja pritužbi i naknada štete.

Za razliku od same primjene zakonskih propisa primjenom normi ostvaruju se daleko veći pozitivni učinci. Pokretač su poboljšanja procesa pružanja poštanskih usluga i uspostave definiranih odnosa s korisnicima usluga, što bi trebalo biti i krajnji cilj za svakog davatelja univerzalnih usluga. Za mjerenje kvalitete usluga najviše se koristi norma EN 13850. [1]

3.4. Tokovi test pisama u unutarnjem prometu

U procesu mjerenja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem prometu koriste se test pisma. Slika br. 6 prikazuje na koji način test pismo prolazi standardne faze prijenosa poštanskih pošiljaka. Na određenim mjestima i između određenih faza prolazi i kroz kontrolne točke. Pomoću kontrolnih točki može se uvidjeti koliko točno treba vremena da test pismo prođe određenu fazu. To je korisno iz razloga što se može uvidjeti u kojoj točno fazi bi moglo doći do poboljšanja kvalitete.



***Slika 6**. Prikaz toka test pisama u unutarnjem prometu*

Izvor: [3]

4. Praćenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u međunarodnom prometu

Hrvatska, kao članica Europske zajednice, prihvatila je niz normi i standarda koje Hrvatska pošta treba ispuniti. Jedna od prednosti je ta što Hrvatska pošta ima priliku uspoređivati se s boljima od sebe te isto tako koristiti znanja koja su joj ponuđena na međunarodnom tržištu.

4.1. Kvaliteta prijenosa pošiljaka u međunarodnom prometu

Države članice dužne su osigurati da se norme kvalitete univerzalnih usluga utvrde i objave, kako bi se zajamčila kvaliteta poštanske usluge. Kvalitativne norme moraju se naročito usredotočiti na vrijeme dostave, te na redovitost i pouzdanost usluga.

Ove norme utvrđuju:[11]

- za nacionalne usluge, države članice, za prekogranične usluge unutar Zajednice, Europski Parlament i Vijeće. Daljnja prilagodba tih normi tehničkom napretku ili razvoju zbivanja na tržištu vršit će se sukladno postupcima utvrđenim zakonom,
- nezavisno praćenje učinkovitosti obavljaju barem jednom godišnje vanjska tijela koja nemaju nikakve veze s davateljima univerzalnih usluga, i to pod normiziranim uvjetima a o njima će se objavljivati izviješće najmanje jednom godišnje,
- države članice dužne su utvrditi kvalitativne norme za nacionalnu poštu i osigurati da oni budu kompatibilni s onima koji su utvrđeni za prekogranične usluge unutar Europske unije,
- države članice dužne su o svojim kvalitativnim normama za nacionalne usluge izvijestiti Komisiju, koja će ih objaviti na isti način kao i norme za prekogranične usluge unutar Europske unije,
- nacionalna regulatorna tijela obvezna su osigurati da se provodi nezavisno praćenje učinkovitosti, da rezultati budu opravdani, te da se prema potrebi poduzmu korektivne aktivnosti,
- države članice dužne su osigurati transparentne, jednostavne i jeftine postupke za obradu pritužbi korisnika, naročito ako se radi o gubitku, kraći, oštećenju ili neusklađenosti s kvalitativnim normama usluga,
- države članice obvezne su usvojiti mjere kako bi se osiguralo da se u tim postupcima sporovi rješavaju pravedno i brzo, uz osiguran sustav naknade i/ili obeštećenja ako je to opravdanod
- ne dovodeći u pitanje druge mogućnosti žalbe sukladno nacionalnom zakonodavstvu i zakonodavstvu Zajednice, države članice dužne su osigurati da korisnici, postupajući pojedinačno ili, ukoliko to zakon

dopušta, u okviru organizacija koje zastupaju interese korisnika i/ili potrošača, mogu pred nadležnim nacionalnim tijelima pokrenuti postupke u slučajevima kada pritužbe davateljima univerzalnih usluga nisu riješene na zadovoljavajući način. Države članice obvezne su osigurati da davatelji univerzalnih usluga, zajedno s godišnjim izvješćem o praćenju njihove učinkovitosti, objave i informaciju o broj pritužbi i načinu na koji su one riješene.

4.2. Standardi kvalitete zadani regulatornim okvirima

U cilju usklađivanja s pravnom stečevinom Europske unije, Zakonom o poštanskim uslugama (u daljnjem tekstu: Zakon) propisani su za javnog operatora u Republici Hrvatskoj standardi i način mjerenja kakvoće univerzalnih usluga. Hrvatska pošta kao davatelj univerzalne poštanske usluge mora osigurati u međunarodnom prometu s državama članicama Europske unije:

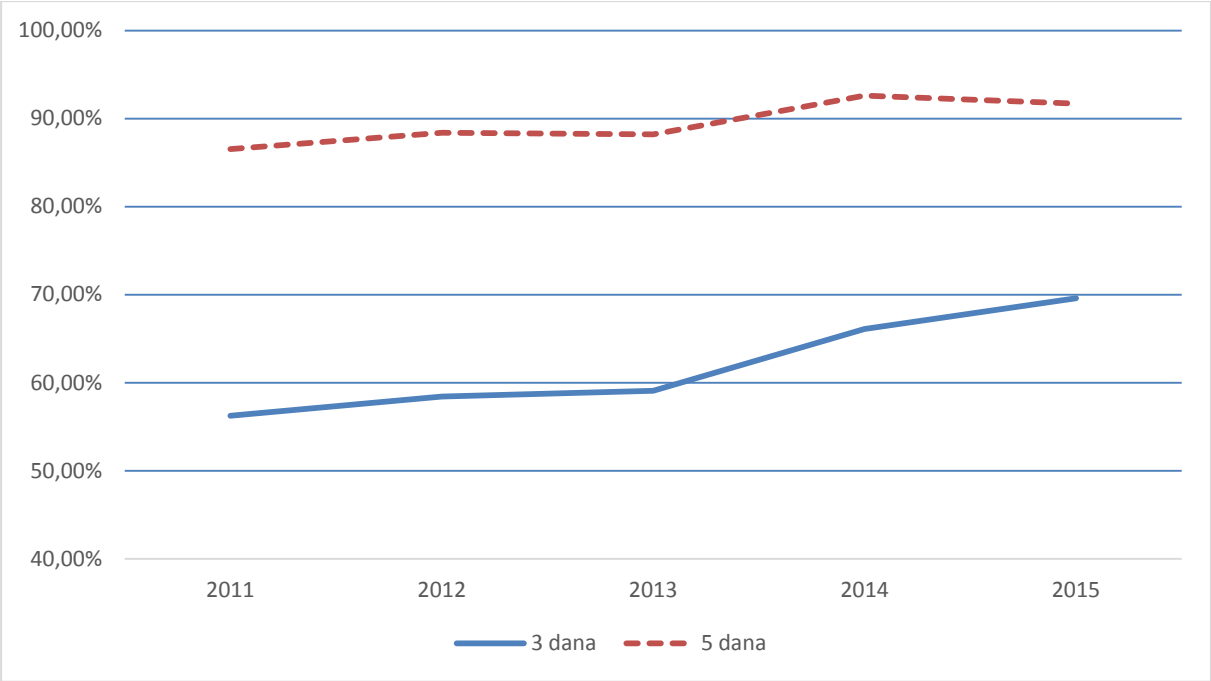
- uručenje 85% poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od tri radna dana,
- uručenje 97% poštanskih pošiljaka u roku od pet radnih dana.

Kada se govori o rokovima uručenja prioritetnih pošiljaka u međunarodnom prometu Hrvatske pošte u tablici br. 3 vidi se da je pružena usluga ispod razine propisanih standarda. Također graf na slici br. 6 ukazuje da je u razdoblju od 2011. godine do 2015. godine ostvareno manje od 70% uručenja prioritetnih pošiljaka u roku od tri radna dana, te je kod uručenja neprioritetnih pošiljaka u istom razdoblju ostvareno ispod 93%. Premda je takav rezultat nezadovoljavajući, postotak tijekom godina postepeno raste što govori o činjenici da Hrvatska pošta teži ostvarenju propisanih standarda.

Tablica 4. *Povijesni prikaz ostvarenih standarda*

	2011	2012	2013	2014	2015
3 dana	56,25%	58,45%	59,10%	66,10%	69,60%
5 dana	86,55%	88,40%	88,20%	92,60%	91,70%

Izvor: [12,13]



Slika 7. *Povijesni prikaz ostvarenja univerzalne poštanske usluge u međunarodnom prometu*

Izvor: [12,13]

Za pošiljke adresirane za primatelje na otocima ili zaprimljene na otocima, rokovi uručenja produljuju se za jedan dan. HAKOM može, na temelju obrazloženog zahtjeva javnog operatora, odlukom odrediti i druga odstupanja od naprijed navedenih rokova, koja su vezana uz iznimnu nepristupačnost pojedinih područja, slabu prometnu povezanost i slično, u skladu s Pravilnikom o obavljanju univerzalnih poštanskih usluga. Na osnovu toga javni operator je u Republici Hrvatskoj izuzeo od obveze petodnevne dostave 9,66% kućanstava.

U tablici 5. i 6. prikazani su standardi kvalitete univerzalnih usluga za nekoliko država članica Europske unije i isti su uspoređeni sa standardima propisanim za javnog operatora u Republici Hrvatskoj. U standarde kvalitete se ubrajaju, osim učestalosti dostave, geografska pokrivenost (s naznakom područja izuzetog od obveze petodnevne dostave i u kojem postotku), vrijeme prijenosa pošiljaka te mehanizmi prigovora odnosno zaštite prava korisnika usluga i naknada štete. Na temelju primjera u navedenoj tablici, kada uspoređujemo izuzeća od petodnevne dostave, osim Hrvatske ima ih i Švedska. Učestalost dostave 6 dana u tjednu, veću od obveze propisane direktivama, imaju Velika Britanija, Njemačka, Nizozemska i Francuska. Zaštita prava korisnicima je osigurana, osim kod davatelja univerzalnih usluga najčešće i kod različitih organizacija za zaštitu potrošača, nadležnih regulatora ili ministarstva za komunikacije nadležne za uspostavu postupka prigovora. Uočeno je da države kod kojih je standard D+1 veći od 85% nemaju propisan i rok uručenja D+2 za prioritetne pošiljke, a što je slučaj kod država s rokom uručenja D+1 (koje imaju 85% i manje). Postoji velika heterogenost u standardima u

državama članicama EU, tako su relativno niski standardi postavljeni na primjer u Bugarskoj i Njemačkoj (80%) u odnosu na visoke ciljeve u Latviji i Švicarskoj (97%).[1]

Tablica 5. *Geografska pokrivenost i učestalost dostave za nekoliko država članica Europske unije i usporedba s javnim operatorom u Republici Hrvatskoj, [1]*

Država	Geografska pokrivenost	Učestalost dostave
Hrvatska	Usluge dostupne svima. Izuzeće za najviše 10% od ukupnog broja kućanstava	5 puta tjedno
Švedska	Usluge dostupne svima. Izuzeća za kućanstva u udaljenim područjima (arhipelazi i planinska područja).	Jednom dnevno ne manje od 5 puta tjedno (jedno prikupljanje na radnim danom koji nije praznik).
Velika Britanija	Svugdje bez ograničenja.	6 puta tjedno**,** jednom svaki radni dan uključujući subotu za pisma.
Njemačka	Svugdje bez ograničenja.	6 puta tjedno
Nizozemska	Ne primjenjuje se.	6 puta tjedno, osim javnih praznika
Italija	Svugdje bez ograničenja.	svaki radni dan a najmanje 5 puta tjedno
Francuska	Svugdje bez ograničenja.	6 puta tjedno

Tablica 6. *Standardi kvalitete za nekoliko država članica Europske unije i usporedba s javnim operator u Republici Hrvatskoj, [1]*

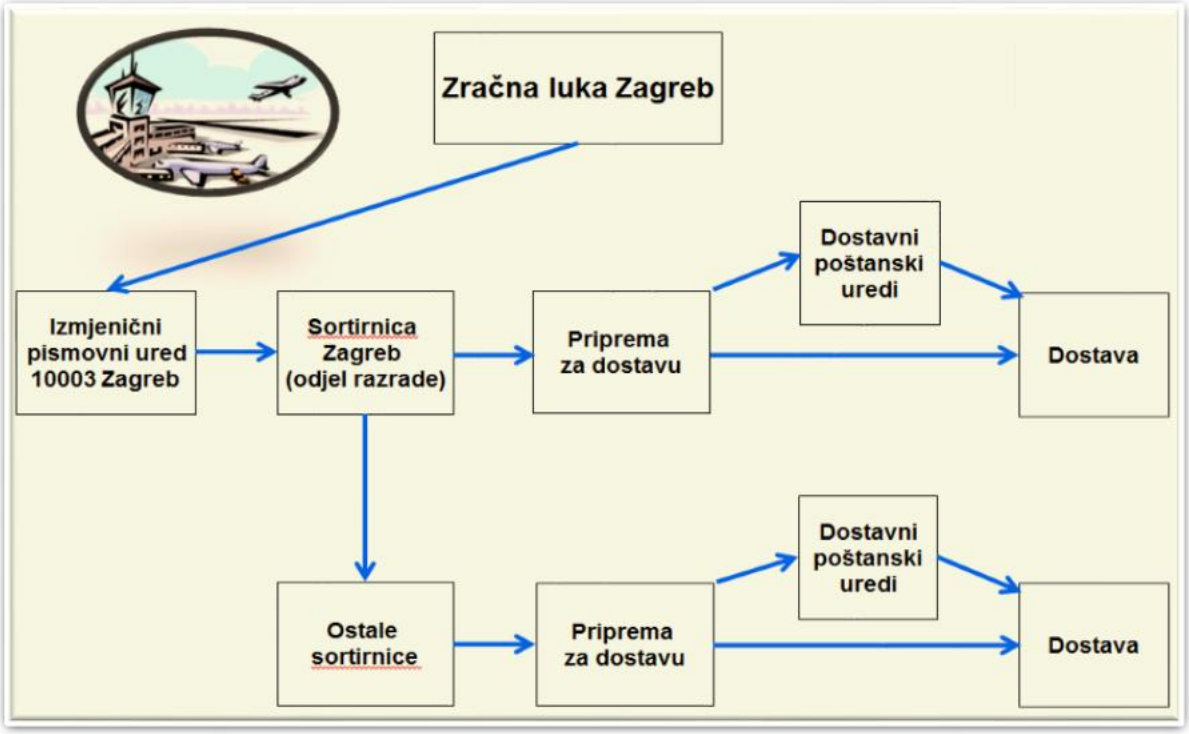
Država	Vrijeme prijenosa	Mehanizam prigovora
Hrvatska	Unutarnji promet za prioritete najmanje 85% u roku D+1 odnosno 95% u roku D+2, za neproioritete D+3: 95% Prekogranični poštanski promet unutar država članica EU najmanje 85% u roku D+3, a 97% u roku D+5	Korisnici se mogu žaliti Udruzi za zaštitu potrošača pri javnom operatoru i HAKOM-u
Švedska	Prioritetne. D+1: 85%, Prioritetne, D+3: 97%.	Ne primjenjuje se.
Velika Britanija	Prioritetne. D+1: 93%, Neprioritetne D+3: 98,5%, Ekonomska pošta u velikom broju D+7: 97,5%, USO paketi D+3: 90%, Europska polazna međunarodna D+3: 85% posebna dostava (drugi dan) bez računa, 99% u određenom vremenu.	Royal Mailu ili bilo kojem drugom licenciranom operatoru ili tražiti pomoć od Postwatch-a (zaštita potrošača).
Njemačka	Pismovne pošiljke D+1: 80%, D+2: 95% (ne zahtijeva se za pošiljke u velikom broju, 50 komada ili više. Paketi D+2: 80%.	NRA osigurava postupak prigovora i daje pomoć kroz savjetodavnu službu.
Nizozemska	D +1: 95% (pismovne pošiljke koje spadaju pod USO)	Neovisan Odbor za rješavanje sporova pri Nizozemsko potrošačkom društvu.
Italija	Prioritetne D+1: 88%, Neprioritetne D+3: 94%, Paketi D+5: 93%	Ministarstvo komunikacija, USP je obvezan osigurati transparentnu, jednostavnu i jeftinu proceduru rješavanja prigovora korisnika. Obveza se odnosi na sve davatelje univerzalnih usluga.
Francuska	Unutarnje prioritetne pošiljke D+1: 84% (D+2: 95,5%), Međunarodne (Europa) D+3: 88% (D+5: 97%), Paketi u unutarnjem prometu D+2: 86% (D+3: 95%)	Zahtijeva se rješavanje prigovora u roku kraćem od 2 mjeseca.

4.3. Tokovi test pisama u međunarodnom prometu

U procesu mjerenja kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu koriste se test pisma koja šalju i primaju mjeritelji (penalisti). Test pismo prolazi standardne faze prijenosa poštanskih pošiljaka ali na određenim mjestima i između određenih faza prolazi i kroz kontrolne točke. Pomoću kontrolnih točki može se uvidjeti koliko točno treba vremena da test pismo prođe određenu fazu. To je korisno iz tog razloga da se uvidi u kojoj točno fazi bi moglo doći do poboljšanja kvalitete.

U međunarodnom dolaznom prometu, kao što je vidljivo na slici br. 8, imamo:

- UPU-ovo GMS mjerenje kvalitete pomoću test pisama iz cijelog svijeta (antene i mjeritelji), potrebno ostvariti D+1 85% od preuzimanja međunarodnih pisama u Izmjeničnoj pošti do uručenja, ako se ostvari može se naplatiti veći iznos za troškove uručenje stvarnih pošiljaka,
- IPC-ovo UNEX mjerenje kvalitete pomoću test pisama iz država EU-a + CH (antene i mjeritelji), potrebno ostvariti D+1 85% od preuzimanja prekograničnih pisama u Izmjeničnoj pošti do uručenja,
- mjerenje kvalitete stvarnih EMS pošiljaka (skeniranjem barkod naljepnica, nema antene i mjeritelja), nepostizanje kvalitete D+1 95% od Izmjenične pošte do uručenja se penalizira,
- mjerenje kvalitete stvarnih paketa (skeniranje barkod naljepnica, nema antene I mjeritelje), nepostizanje kvalitete D+1 95% od Izmjenične do uručenja se penalizira.



Slika 8. *Prikaz toka dolaznog međunarodnog test pisma*

Izvor: [13]

U međunarodnom polaznom prometu imamo sve gore navedene vrste mjerenja i odgovornosti, s time da se standardi kvalitete računaju od prijama stvarne ili test pošiljke do trenutka njene predaje Izmjeničnoj pošti odredišne države.

5. Mogućnosti unapređenja

U kvalitetu usluga se uvijek mora ulagati, jer mogućnost unapređenja je stalna. Kvalitetna usluga osigurava konkurentsku prednost i povjerenje korisnika što osigurava stalni rast.

5.1. Moderan pristup kvaliteti usluga

Korisnik ima svoje potrebe i očekivanja, a pošta treba pronaći pravi način da ih, ne samo ispuni, već i nadmaši kvalitetom svojih usluga.

Pojam kvalitete kroz svoj povijesni razvoj transformiran je iz tehničke karakteristike (malo učešće neispravnih proizvoda u ukupnoj proizvodnji i / ili mali broj kvarova tijekom uporabe proizvoda) u gotovo filozofsku kategoriju i kulturu upravljanja kvalitetom. Kroz svoju povijest kvaliteta se selila iz proizvodnih odjela u upravljačke, a kvaliteta proizvoda, roba ili usluga proširila se na kvalitetu procesa i poslovnog sustava u kojima se isti proizvode.[3]

Za razliku od tradicionalnog pristupa kvaliteti, gdje se kvaliteta stanja proizvoda odnosno usluge utvrđuje na kraju proizvodnog procesa kada je proizvod već gotov i kada gotovo više ništa nije moguće učiniti za njegovo poboljšavanje, moderan pristup kvaliteti karakterizira nastojanje da se kvaliteta poboljša utvrđivanjem mjesta i uzroka nastanka pogrešaka te njihovo otklanjanje na samom izvoru kao i nastojanje da se preventivnim djelovanjem spriječi i sam njihov nastanak.

Moderan pristup kvaliteti polazi od filozofije da se kvaliteta ugrađuje u proizvod ili uslugu uklanjanjem uzroka pogrešaka već prije njihovog nastanka s ciljem da se izradi proizvod ili pruži usluga bez pogreške iz prvog pokušaja.

Tri temeljna načela modernog upravljanja kvalitetom su:[14]

- Usmjerenost prema korisnicima - kao jedinom mjerodavnom procjenitelju kvalitete proizvoda ili usluge. Usmjerenost prema potrošaču postiže se putem kontinuiranog kontakta s korisnicima i ispitivanjem njihovoga zadovoljstva (neizravno - kada poduzeće prati i procjenjuje ponašanje korisnika, na primjer kroz rezultate prodaje proizvoda ili usluga ili kroz reklamacije korisnika; izravno - putem različitih anketa i upitnika ili na neki drugi pogodan način),
- trajno poboljšavanje i unaprjeđivanje - svih čimbenika unutar sustava upravljanja kvalitetom, a to obuhvaća poslovne procese (opremu i metode), materijale i ljude (Demingov krug: “Planiraj-Čini-Provjeri-Djeluj” - ako rezultati nisu zadovoljavajući, plan treba revidirati ili od njega odustati),
- posvećenost kvaliteti - očituje se kroz entuzijazam za kvalitetu svih zaposlenika i njihovu potpunu posvećenost procesu kontinuiranog

poboljšavanja i unapređivanja. Suprotno tome, mogu se javiti otpori promjenama pojedinaca ili čak cijelih grupa unutar poduzeća. Dug je i trnovit put od pokretanja inicijative Uprave za upravljanjem kvalitetom do postizanja opće posvećenosti kvaliteti kroz cijelu organizaciju.

Postoje i druga bitna načela koncepcije upravljanja kvalitetom kao što su:[14]

- Trajnost svrhe - afirmacija postojanosti svrhe kvalitete i upravljanja kvalitetom; svakom pojedincu u organizaciji treba pokazati smjer i način djelovanja u skladu s vizijom poduzeća, odnosno objasniti što se od njega očekuje te što on može očekivati od ostvarivanja postavljenih ciljeva,
- orijentacija na procese i njihovo kontinuirano unapređivanje - suvremeni uvjeti poslovanja postavljaju sve teže uvjete za stabilnost procesa, odnosno, nastoje proces osposobiti da "uraditi prave stvari" i "dobro uraditi otprve", čime se gubici zbog nedostataka svode na najmanju moguću mjeru,
- Benchmarking - usporedba performansi vlastite organizacije s performansama najboljih, a zatim provođenje modeliranja vlastite organizacije prema najboljoj, koja bi poduzeću osigurala konkurentske prednosti i uspjeha na tržištu,
- menadžment usmjeren na sustav - zadaća menadžmenta je osigurati kontinuirano unapređivanje svih dijelova sustava, kako bi mogli funkcionirati zajedno i koordinirano unutar skladnog sustava,
- uloga vođe u novim okolnostima menadžmenta - moderan način vođenja poduzeća usmjeren je na timski rad i kontinuirano unapređivanje procesa te skladno djelovanje menadžmenta i zaposlenika,
- zadovoljstvo zaposlenika, otvorena komunikacija s zaposlenicima uključuje informiranje zaposlenika o tome što se od njih očekuje i što oni za to mogu očekivati, a to je pretpostavka za formiranje snažnog tima ljudi i za uspješnu provedbu upravljanja kvalitetom,
- potpuno sudjelovanje zaposlenika - participacija i uključenost zaposlenika u poslove što daje mogućnost za pronalaženje kontinuiranog unapređivanja i na individualnoj i na timskoj osnovi i pokretanja akcija unapređivanja unutar svog djelokruga rada i stručnosti,
- timski rad – odnosno, uključivanje svih članova organizacije u relevantne timove za unapređivanje kvalitete. Tim se uglavnom bavi identifikacijom potencijalnih problema, identifikacijom mogućih uzroka problema, identifikacijom alternativnih rješenja, procjenom potencijalnih učinaka (posljedica) na rješenja, odabirom između mogućih rješenja i pripremom planova i oruđa za rješenja te pitanjima svih ostalih odluka važnih za projekt,
- ulaganje u znanje ili "poduzeće koje uči" - kako bi poduzeće bilo sposobno odgovoriti na promjene koje se zbivaju na tržištu mora biti

sposobno svladavati kontinuirane promjene. Zaposlenici unutar poduzeća djeluju osobno kao pojedinci i kroz timove i nužno je da ti pojedinci i poduzeće investiraju u znanje ako žele maksimalizaciju uporabe ljudskih potencijala i kapitala. Na obrazovanju zaposlenika i prenošenju znanja kroz cijelu organizaciju treba graditi upravljanje kvalitetom.

5.2. Analiza postojećeg stanja kvalitete poštanskih usluga

Praćenjem pošiljaka čija se kvaliteta mjeri zapravo se detektiraju pogreške u sustavu, odnosno tehnološkom postupku s pošiljkama i poduzimaju aktivnosti za njihovo otklanjanje. Zahvaljujući njima, detektirani su problemi u prijenosu prioritetnih pošiljaka te je započeto s unapređivanjem kvalitete.[4]

Poslovi vezani uz kvalitetu usluga koji se obavljaju u Hrvatskoj pošti obuhvaćaju:

- Mjerenje kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka
- Analiza podataka o kvaliteti prijenosa poštanskih pošiljaka
- Rješavanje pritužbi korisnika
- Prikupljanje i analiza podataka o pritužbama korisnika
- Suradnja s udrugama za zaštitu potrošača

Međutim, do sada je izostala nit poveznica, odnosno upravljanje kvalitetom usluga. Također postoje i različiti problemi koji neposredno utječu na sadašnju razinu kvalitete, kao na primjer:

Nedostaje organizacijska struktura kvalitete, nema odgovarajućeg slijeda u izvršavanju poslova vezanih uz kvalitetu usluga:

- Slaba posvećenost kvaliteti,
- nema odgovornosti za (ne)kvalitetu,
- veliki broj pristupnih i distribucijskih točaka,
- veliki broj središta razrade,
- minimalna ulaganja u razvoj ljudskih potencijala,
- nedovoljno razvijen odnos s korisnicima,
- zastoji u razvoju visokokvalitetnih usluga, i slično.

Jedan od pokazatelja kvalitete su i pritužbe korisnika. Rješavaju se pisane i usmene pritužbe, ali je najsigurnije analizu bazirati na pritužbama koje se podnose na posebnom obrascu „potražnica“ i to u slučajevima kada vlasnik pošiljke smatra da usluge nije obavljena u cijelosti ili je djelomično obavljena., kada pošiljka nije prenesena u stanju u kakvom je zaprimljena ili kada je prekoračen rok za prijenos pošiljke.[4]

U 2015. godini zaprimljeno je u unutarnjem poštanskom prometu ukupno 25729 prigovora korisnika. Naknada je isplaćena za ukupno 820 prigovora. Na obrascu „potražnica“ podneseno je 20248 prigovora, a odgovornost Hrvatske pošte utvrđena je za 1646 potražnica.[12]

Međutim, ono što se nije pratilo je zadovoljstvo korisnika i što kao posljedicu nosi nezadovoljan korisnik. Stoga bi Hrvatska pošta trebala takva i slična pitanja riješiti sustavnim pristupom kvaliteti usluga.

5.3. Zaštita prava korisnika poštanskih usluga

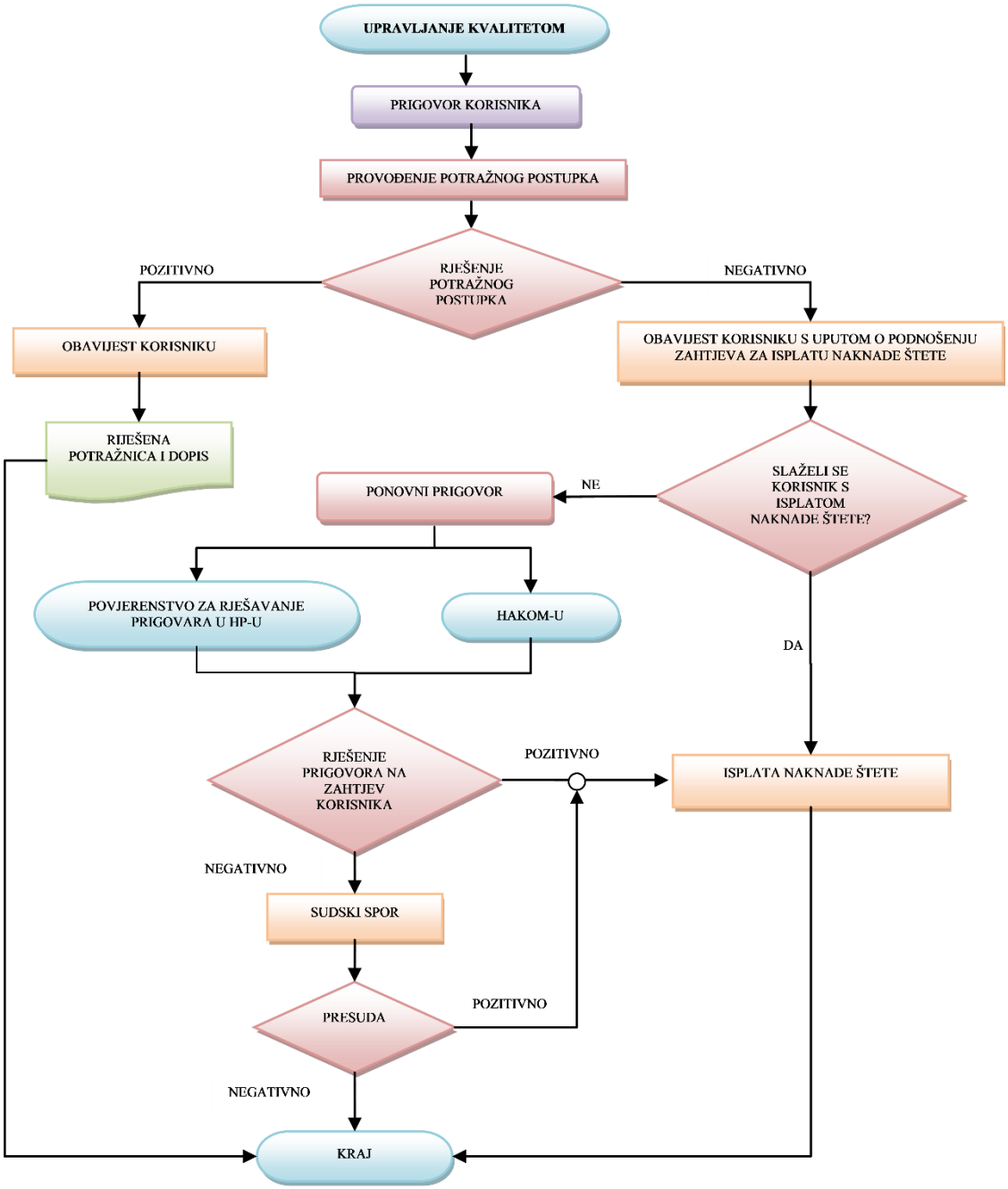
Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) sa sjedištem u Zagrebu je nacionalna regulatorna agencija za obavljanje regulatornih i drugih poslova u okviru djelokruga i mjerodavnosti propisanih Zakonom o poštanskim uslugama. [15]

Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije omogućava ostvarenje najveće pogodnosti za korisnike usluga u vezi izbora, kakvoće poštanskih usluga i cijena, i to tako da osigurava utvrđena regulatorna načela i ciljeve vezane uz korisnike poštanskih usluga. Postupci pomoću kojih se osigurava promicanje interesa korisnika su:

- osiguravanje pristupa univerzalnoj usluzi za sve korisnike na cijelom području države
- omogućavanje jednostavnog i pristupačnog postupka rješavanja prigovora između korisnika usluga i davatelja usluga
- postavljanje jasnih obavijesti, osobito koje se odnose na transparentnost cijena i uvjeta korištenja univerzalnih usluga
- rješavanje potreba posebnih društvenih skupina
- osiguravanje visoke razine zaštite osobnih podataka i privatnosti.

5.4. Pregled rješavanja prigovora

U dijagramu koji je prikazan na slici 9. prikazana je procedura rješavanja prigovora korisnika poštanskih usluga, na primjeru Hrvatske pošte. Korisnik se može obratiti u slučaju prigovora na šalteru bilo kojeg poštanskog ureda ili pozivom na besplatni broj telefona Kontakt centra, poslati ga telefaksom ili e-mail-om. [1]

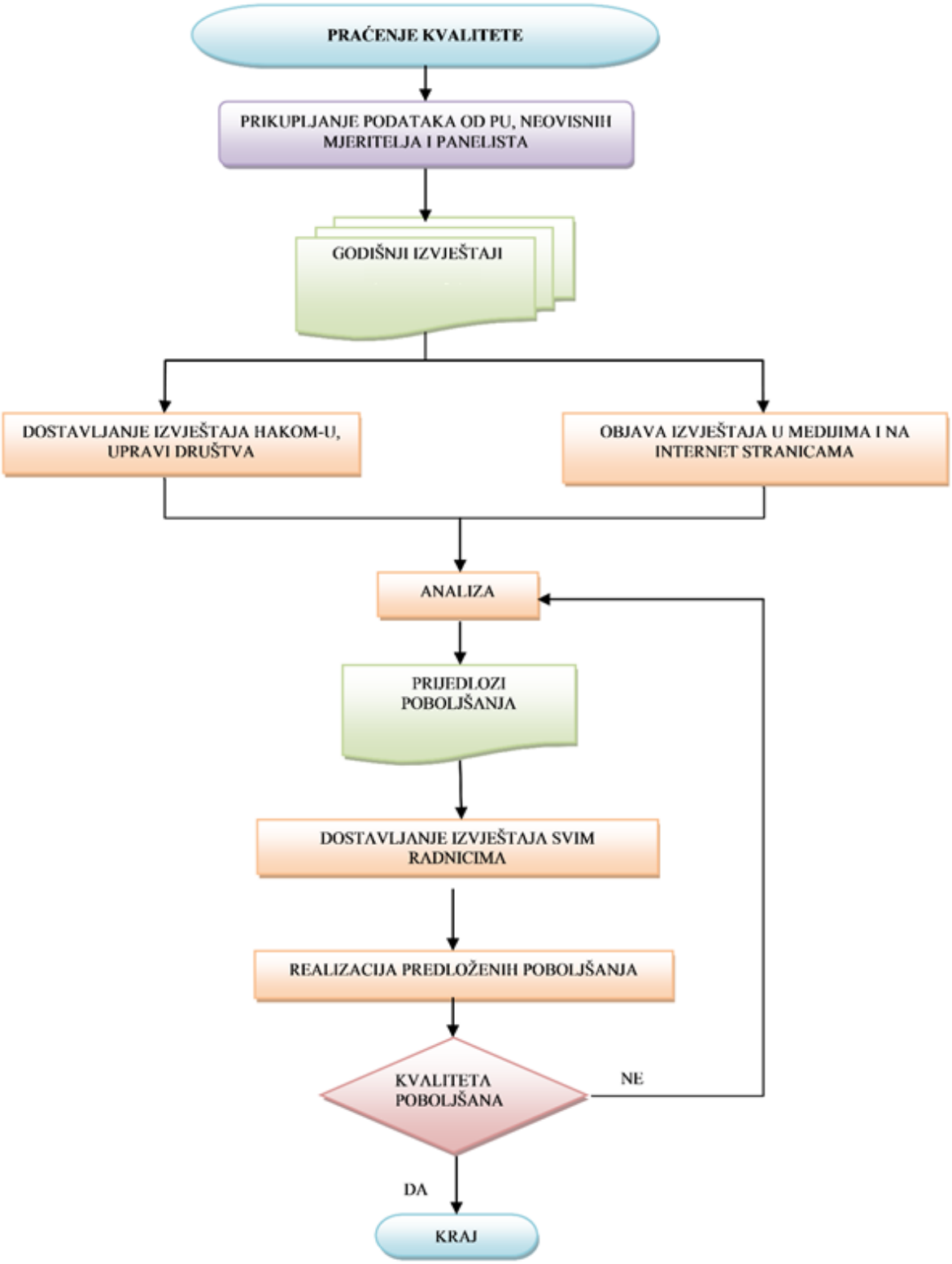


***Slika 9**. Upravljanje kvalitetom*

Izvor: [1]

Ako se prigovor odnosi na gubitak pošiljke, prekoračenje roka uručenja i sl. za koji je potrebno pokrenuti potražni postupak korisnik se obraća na šalter poštanskog ureda ili drugog za to određenog organizacijskog dijela. Potražni postupak se provodi i nakon toga dobije se kao ishod rješenja, koje može biti pozitivno ili negativno. Kada je rješenje pozitivno o tome se izvješćuje korisnika i tu je zatvoren krug potražnog

postupka. U slučaju negativnog rješenja također se obavještava korisnika i daje mu se naputak o mogućnosti podnošenja zahtjeva za isplatu naknade štete. Ako se korisnik slaže i podnese zahtjev isplaćuje mu se naknade štete sukladno Zakonu. Ukoliko korisnik (fizička osoba) nije zadovoljan rješenjem može uložiti ponovni prigovor Povjerenstvu za rješavanje prigovora pri davatelju univerzalnih usluga ili HAKOM-u, odnosno pravna osoba HAKOM-u. Dalje se prigovor ponovno uzima u postupak, nakon čega se donosi rješenje koje može biti pozitivno ili negativno. Ako je rješenje pozitivno isplaćuje se naknada štete, a ako je negativno korisnik ima mogućnost podnošenja prigovora sudu. Nakon sudske presude rješenje može biti pozitivno ili negativno. U slučaju pozitivnog rješenja postupka suda, korisniku se isplaćuje naknada štete u skladu s njegovim zahtjevom, a ako je negativno, korisnik ostvaruje pravo na isplatu naknade štete koja mu pripada sukladno zakonu. Slika 10. prikazuje dijagram koji objašnjava praćenje kvalitete od strane HAKOM-a te mogućnosti poboljšanja iste.[1]



Slika 10. *Praćenje kvalitete*

Izvor: [1]

5.5. Procesni pristup napretku kvalitete poštanskih usluga

Sadašnji pristup kvaliteti u Hrvatskoj pošti ne zadovoljava globalni trend posvećenosti pitanjima kvalitete i borbi za korisnika što je očigledno iz postojećeg organizacijskog ustroja koji je poslove kvalitete pridružio poslovima statistike.[3]

Kvalitetu više nije dovoljno iskazivati tradicijskim pokazateljima, kvalitetom treba upravljati, što podrazumijeva upravljanje kvalitetom usluga, procesa i poslovnog sustava.

Programom razvoja kvalitete u Hrvatskoj pošti zacrtano je strukturiranje sustava kvalitete i ustrojavanje službe kvalitete u neposrednoj nadležnosti Uprave Društva. Međutim, formaliziranje programa neće donijeti očekivane rezultate ne promjeni li se pristup kvaliteti. Samo sustavnim i procesnim pristupom moguće je postići potpunu valorizaciju kvalitete poštanskih usluga i procesa u kojima se pružaju te usluge. Jednostavnim riječima rečeno, cilj ovog pristupa nije mijenjanje tehnologije pružanja usluga, već okruženja u kojem se pružaju te usluge.[3]

U globalnoj ekonomiji natjecanje je posvuda oko nas i da bi se dobila prilika na tržištu nacionalni poštanski operator mora pružati najbolje usluge. Kvaliteta je cilj savršene organizacije, ona je način poticanja sudjelovanja ljudi utemeljen na uključivanju i odgovornosti svakog pojedinca. Kvaliteta mora biti temeljnim načinom upravljanja poduzećem i svojina svih zaposlenika, a ne smije se svesti samo na neki izdvojen odjel. Slijedom svjetske prakse, ustrojavanje službe za kvalitetu pod neposrednom nadležnošću Uprave Društva preduvjet je za početak ozbiljnog razgovora o kvaliteti usluga koje nacionalni poštanski operator pruža, a potrebno ga je provesti kroz dvije glavne funkcije, upravljačku i operativnu. Upravljačku funkciju potrebno je definirati Poslovnikom kvalitete, a operativnu Uputama za kvalitetu.[3]

Poslovnik kvalitete treba definirati sustav i ciljeve kvalitete, te dodijeliti primarnu i sekundarnu odgovornost za kvalitetu te povećati upravljanje sustavom kvalitete na upravljačku razinu. Upute za kvalitetu trebaju razraditi postupke kontrole kvalitete usluga kroz sve faze proizvodnog procesa i smanjiti osiguranje kvalitete usluga na operativnu razinu.

6. Zaključak

Analiza i praćenje kvalitete u prijenosu poštanskih pošiljaka izuzetno je važna jer nam daje odgovore na pitanja gdje i kako možemo poboljšati univerzalnu uslugu. Isto tako, praćenje kvalitete usluga služi kao prevencija pada kvalitete pružene usluge.

Davatelj univerzalne usluge kontinuirano provodi mjerenja te analizira i utvrđuje kvalitetu prijenosa poštanskih pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu i njezin utjecaj na kvalitetu usluge. Tom analizom utvrđeni su propusti na koje je Hrvatska pošta reagirala na odgovarajući način. Rješavanju problema koji se javljaju u procesu prijenosa poštanskih pošiljaka, kako u unutarnjem tako i u međunarodnom prometu, Hrvatska pošta pristupa sustavno i istovremeno djeluje u svim organizacijskim jedinicama koji sudjeluju u prijenosu poštanskih pošiljaka i praćenju kvalitete prijenosa

Rezultati poslovanja u zadnjih pet godina prikazuju rast kvalitete u unutarnjem prometu. Zadani standardi su 2013. godine ostvareni i kvaliteta je zadržana iznad standarda sve do danas. Također, u međunarodnom prometu ostvaren je rast kvalitete ali nažalost nije dosegnuta razina zadanih standarda. Međutim, prostora za napredak ima i na Hrvatskoj pošti je da iskoristi alate i znanja koja joj se nude kao članici Europske unije.

Kvaliteta je jedini pravi odgovor na zahtjeve i prava korisnika koji liberalizacijom tržišta poštanskih usluga imaju sve veći izbor davatelja usluga. Hrvatska pošta kontinuirano prati zadovoljstvo korisnika, što dovodi do bolje kvalitete usluga, a istovremeno utječe na vlastiti rast i razvoj.

Literatura

[1] Miletić, R.: *Utjecaj standarda kvalitete na održivost univerzalnih poštanskih usluga u liberaliziranom poštanskom tržištu*, XXX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel, Beograd, 2012.

[2] Bošnjak, I.: *Tehnologija poštanskog prometa II*, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 1998.

[3] Gašpert, M.: *Ustrojavanje sustava osiguranja i upravljanja kvalitetom u Hrvatskoj pošti,* Pošta, Vol. 3, br. 6, 2008.

[4] Gašpert, M.: *Kvaliteta u poštanskom prometu*, Pošta, Vol. 4, br. 7, 2009.

[5] Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z.: Gurui kvalitete, Tehnički vjesnik, Vol.16, No.3, 2009.

[6] Divizijski ustroj pošte, URL: http://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj (pristupljeno: travanj 2016.)

[7] Blašković Zavada, J.,Kompesak, K.: „*Pravci razvoja poštanskih ureda u Republici Hrvatskoj*“, Suvremeni promet, Vol. 34, br. 5-6, 2014.

[8] Zakon o poštanskim uslugama (NN 144/12, 153/13, 78/15)

[9] Pravilnik o obavljanju univerzalne poštanske usluge (NN 41/13)

[10] Opći uvjeti za obavljanje univerzalne usluge, članak 44. Zakona o poštanskim uslugama (N.N. 144/12, 153/13), čl. 17.,18. Statuta Hrvatske pošte d.d. (HP glasnik, broj 2/12), 31.srpnja,2014.

[11] Direktiva 97/67/EZ Europskog parlamenta i vijeća, Europski parlament, Bruxelles, 1997.

[12] Kakvoća univerzalnih poštanskih usluga u 2015., URL: http://hrvatska.posta.hr/default.aspx?id=982 (pristupljeno: svibanj 2016.)

[13] Interni podaci Hrvatske pošte o ostvarenju kriterija kvalitete

[14] Skoko, H.*: Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.

[15] Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti, URL: https://www.hakom.hr/default.aspx?id=43 (pristupljeno: svibanj 2016.)

Popis slika

Slika 1. Prikaz razvoja sustava kvalitete
Slika 2. Divizijski ustroj Hrvatske pošte
Slika 3. Povijesni prikaz ostvarenja univerzalne poštanske usluge u unutarnjem prometu
Slika 4. Povijesni prikaz ostvarene kvalitete i standarda kvalitete
Slika 5. Ostvarena kvaliteta za prvih šest mjeseci u 2014. godini
Slika 6. Prikaz toka test pisama u unutarnjem prometu
Slika 7. Povijesni prikaz ostvarenja univerzalne poštanske usluge u međunarodnom prometu
Slika 8. Prikaz toka dolaznog međunarodnog test pisma
Slika 9. Upravljanje kvalitetom
Slika 10. Praćenje kvalitete

Popis tablica

Tablica 1. Povijesni podaci ostvarenja kriterija kvalitete po godinama
Tablica 2. Podaci ostvarenih kriterija kvalitete za prvih šest mjeseci 2014. godine
Tablica 3. Primjer učinkovitosti kvalitete kroz faze prijenosa poštanskih pošiljaka
Tablica 4. Povijesni prikaz ostvarenih standarda
Tablice 5. Geografska pokrivenost i učestalost dostave za nekoliko država članica Europske unije i usporedba s javnim operatorom u Republici Hrvatskoj
Tablica 6. Standardi kvalitete za nekoliko država članica Europske unije i usporedba s javnim operator u Republici Hrvatskoj

METAPODACI

Naslov rada: Praćenje i analiza kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka davatelja univerzalne usluge

Student: Nikola Lisak

Mentor: dr. sc. Tomislav Kljak

Naslov na drugom jeziku (engleski): Postal items conveyance quality monitoring and analysis of universal service provider

Povjerenstvo za obranu:

- prof. dr. sc. Zvonko Kavran predsjednik
- dr. sc. Tomislav Kljak mentor
- prof. dr. sc. Jasna Blašković Zavada član
- prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić zamjena

Ustanova koja je dodijelila akademski stupanj: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

Zavod: Zavod za poštanski promet

Vrsta studija: Preddiplomski

Studij: Promet

Datum obrane završnog rada: 13.09.2016.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih
znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj završni rad

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na

objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan
iz

necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj

visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu završnog rada

pod naslovom **„Praćenje i analiza kvalitete prijenosa poštanskih pošiljaka davatelja univerzalne usluge“.**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom

repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 13.09.2016.

(potpis)