Radosław WOLNIAK
Bożena SKOTNICKA-ZASADZIEŃ

Wykorzystanie metody Servqual do badania jakości usług w administracji samorządowej

MONOGRAFIA

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ
GLIWICE 2009

Radosław WOLNIAK
Bożena SKOTNICKA-ZASADZIEŃ

Wykorzystanie metody Servqual do badania jakości usług w administracji samorządowej

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ
GLIWICE 2009

Opiniodawcy
Prof. dr hab. inż. Eugeniusz KRZEMIEŃ
Prof. nzw. dr hab. Tadeusz WAWAK

Kolegium redakcyjne
REDAKTOR NACZELNY – Prof. dr hab. inż. Andrzej BUCHACZ
REDAKTOR DZIAŁU – Dr hab. Paweł SZEWCZYK
Prof. nzw. w Politechnice Śląskiej
SEKRETARZ REDAKCJI – Mgr Elżbieta LEŚKO

Projekt okładki
Tomasz LAMORSKI

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Śląskiej

ISBN 978-83-7335-579-8

© Copyright by
Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
Gliwice 2009

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, w tym również nie może być umieszczany ani rozpowszechniany w postaci cyfrowej zarówno w Internecie, jak i w sieciach lokalnych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Spis treści

Wstęp ... 5

Część I. Zarządzanie jakością w usługach ... 7

1. Jakość w usługach ... 7

2. Jakość usług w administracji samorządowej ... 26

3. Zarządzanie jakością w usługach publicznych ... 32

4. Charakterystyka metody Servqual ... 38

5. Metodologia badań ... 58

Część II. Analiza i ocena poziomu jakości usług ... 69

6. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Rudzie Śląskiej ... 69

7. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Zabrzu ... 80

8. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski Miasta Gliwice ... 90

9. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Lublińcu ... 100

10. Podsumowanie ... 110

Bibliografia ... 113

Spis rysunków ... 118

Spis tablic ... 120

Streszczenie ... 121

Contents

Introduction 5

Part I. Quality management in services 7

1. Quality in services 7

2. Service quality in the local authorities 26

3. Quality management in the public service 32

4. Characteristics of the Servqual metod 38

5. Research methodology 58

Part II. Analysis and the assessment of the level of the service quality 69

6. Analysis of the level of service qualities provided by the municipal office in Ruda Śląska 69

7. Analysis of the level of service qualities provided by the municipal office in Zabrze 80

8. Analysis of the level of service qualities provided by the municipal office in Gliwice 90

9. Analysis of the level of service qualities provided by the municipal office in Lubliniec 100

10. Conclusion 110

Bibliography 113

List of figures 118

List of tables 120

Abstract 121

Wstęp

Sektor publiczny ma bardzo duże znaczenie dla współczesnego społeczeństwa. W jego funkcjonowaniu coraz bardziej istotnego znaczenia nabiera jakość oferowanych usług. W tradycyjnym zarządzaniu publicznym na problematykę jakości nie zwracano większej uwagi, ale współcześnie rozwój takich koncepcji, jak tak zwane nowe zarządzanie publiczne czy też nowa służba publiczna, zmienił podejście do tego zagadnienia. W nowych podejściach zwraca się uwagę na fakt, iż urzędy samorządowe powinny służyć obywatelom i pomagać im, a co za tym idzie ważne jest aby usługi, które świadczą, charakteryzowały się odpowiednim poziomem jakości.

Głównym celem instytucji publicznych jest służenie społeczności lokalnej oraz świadczenie usług na wysokim poziomie. Zaspokojenie potrzeb i interesów klientów w tym przypadku jest bardzo trudne, ponieważ petenci przychodzący do instytucji użyteczności publicznej stanowią bardzo złożoną grupę, a tym samym mają zróżnicowane oczekiwania, a każdy z nich inaczej ocenia poziom świadczonych usług.

W literaturze zagranicznej już dawno zainteresowano się koncepcją zarządzania jakością w urzędach miejskich i oceną poziomu świadczonych usług przez te organizacje[1,2,3]. Prowadzono również wiele badań dotyczących poziomu jakości usług publicznych.

W niniejszej monografii przedstawiono analizę poziomu jakości usług świadczonych przez urzędy miasta wykonaną na podstawie badań prowadzonych przy wykorzystaniu jednej z metod badania jakości usług – Servqual. Jak dotychczas, wyniki podobnych badań mających na celu pomiar jakości usług nie zostały przedstawione w krajowej literaturze przedmiotu.

Celem pracy jest zbadanie możliwości wykorzystania metody Servqual w administracji samorządowej.

---

[1] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml and L.L. Berry, SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of ServiceQuality, „Journal of Retailing" 1988, Vol. 64, No. 1.

[2] E. Babakus, and G.W. Boller, An empirical assessment of the SERVQUAL scale, „Journal of Business Research" 1998, Vol. 24.

[3] S. Sahney, D.K. Banwet, S. Karunes, A Servqual and QFD approach to total quality education, „International Jurnal of productivity and Performance menagment" 2004, Vol. 53, No. 2.

W badaniach przyjęto hipotezę, że wymiary Servqual dotyczące ludzkich aspektów świadczenia usługi (niezawodność, reagowanie, pewność, empatia) są oceniane gorzej niż aspekty materialne usługi (namacalność).

Praca składa się z dwóch części. Część pierwsza zawiera podstawowe informacje o jakości i zarządzaniu w usługach publicznych. Przedstawiono w niej również opis metody Servqual, za pomocą której dokonano oceny świadczonych usług w jednostkach samorządu terytorialnego. W części drugiej zaprezentowano analizę poziomu świadczonych usług w czterech Urzędach Miejskich w: Zabrzu, Rudzie Śląskiej, Gliwicach i Lublińcu. Badania te zostały przeprowadzone za pomocą metody Servqual. W końcowej części monografii zamieszczono podsumowanie wyników badań.

Z uwagi na zakres podejmowanych zagadnień niniejsza monografia może być przeznaczona dla studentów specjalności zarządzanie i administracja. Doświadczenia zebrane w wyniku badań czterech urzędów miejskich mogą być również wykorzystane przez te lub inne polskie urzędy administracji samorządowej w celu identyfikacji słabych stron świadczonych usług i podniesienia poziomu ich jakości.

Część I. Zarządzanie jakością w usługach

1. Jakość w usługach

Zgodnie z definicją obowiązującą w Unii Europejskiej (art. 6, ust. 1 VI Dyrektywy) świadczenie usług oznacza każdą transakcję, która nie stanowi sprzedaży towarów. W literaturze przez pojęcie usługi rozumie się najczęściej te wszystkie przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, które mają charakter niematerialny i charakteryzują się przy tym interaktywnością pomiędzy świadczącym usługi podmiotem a usługobiorcą[4]. Do charakterystycznych wyróżników usług zalicza się[5]:

- niematerialny charakter (usługa jest czynnością lub procesem),
- równoczesność produkcji, dystrybucji i konsumowania usługi, często przy aktywnym udziale klienta w świadczeniu usługi,
- różnorodność,
- nietrwałość i brak możliwości produkcji „na skład",
- niemożność nabycia prawa własności usługi,
- świadczenia usługi, w trakcie której nie występuje transfer własności,
- to że rezultatem usługi jest wynik synergii występowania elementów powyższego układu działań, dających się powiązać.

Opisane wyżej cechy usługi dają możliwość wyznaczenia czterech elementów, za pomocą których można ocenić jakość zarządzania w urzędach administracji samorządowej. Do tych elementów zaliczamy:

- A – elementy biurokratyczne obejmujące: procesy, postępowanie administracyjne, normy prawne i procedury,
- B – elementy materialne, takie jak: budynki, pomieszczenia, samochody, infrastruktura materialna usługi,

[4] B. VanLooy, R. Van Dierdonck, P. Gemmel, Service Management. An Integrated Approach, Financial Times, Pitman Publishing 1998, p. 4.

[5] C. Gronroos, Service Management and Marketing, John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

- C – elementy predyspozycji, do których można zaliczyć: cechy indywidualne, stosunek do pracy itp.,
- D – elementy kompetencyjne, takie jak: wiedza, umiejętności, uprawnienia.

Przedstawione wcześniej elementy struktury organizacji usługowej tworzą kwadrat jakości usług, w którym wierzchołkami są elementy A, B, C, D. Wewnątrz tego kwadratu znajdują się cechy określające jakość usługi. W zależności od rodzaju usługi punkt ciężkości leży bliżej jednego z czterech wierzchołków. W przypadku usług świadczonych przez administrację publiczną punkt ciężkości leży w środku tego kwadratu, a związane to jest z tym, że jakość usług oferowanych przez administrację zależy równocześnie od wszystkich wyżej wymienionych elementów[6].

Biorąc pod uwagę te wszystkie wymienione elementy, można stwierdzić, że jakość usługi świadczonej przez administrację publiczną składa się z jakości technicznej (jest to wynik świadczonej przez organizacje usługi, np.: wydanie decyzji przez prezydenta miasta) oraz z jakości funkcjonalnej, za pomocą której ocenia się dany proces.

W przypadku świadczenia usług w administracji publicznej bardzo ważne jest jednoznaczne określenie, co to jest jakość techniczna, a co funkcjonalna. Wyznaczając te dwa rodzaje jakości, trzeba pamiętać o obowiązujących normach prawnych[7].

Warto w tym przypadku uwzględnić, że urząd jako organizacja świadcząca usługi ma wpływ jedynie na jakość funkcjonalną – w tym zakresie jest w stanie zmieniać parametry dostarczanej usługi. Natomiast w przypadku jakości technicznej wynika ona w dużej mierze z aktów prawnych i urząd nie ma na nią wpływu. Z tego powodu ocena poziomu jakości pracy w zakresie administracji samorządowej ma sens jedynie w przypadku oceny jakości funkcjonalnej.

Równoczesność produkcji i konsumpcji usługi przy aktywnym udziale konsumenta w tym procesie powoduje, że praktycznie bardzo trudno przewidzieć rezultat świadczenia usługi. To przecież nie tylko kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie usługodawcy, ale i oczekiwania, wiedza i zainteresowanie procesem

[6] T. Wawak, Jakość zarządzania w administracji samorządowej [w:] Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy. Pr. zbior. pod redakcją T. Sikory, Kraków 2008, s. 207.
[7] Ibidem.

świadczenia usługi ze strony konsumenta mogą decydować o ostatecznym rezultacie, np. usługi edukacyjnej.

Różnorodność wiąże się ściśle z poprzednią cechą i wynika z wielu uwarunkowań wpływających na realizację usługi. Ostateczny kształt usługi zależy bowiem zarówno od usługodawcy, jak i usługobiorcy oraz od materialnych warunków świadczenia usługi i otoczenia. Ponieważ większość usług cechuje bezpośredni kontakt pomiędzy usługodawcą a klientem, zachowania tego pierwszego mogą decydować o odbiorze usługi. Ludzie świadczący usługi to nie roboty, mają lepsze i gorsze dni, ich stosunek do klientów może być zdeterminowany atmosferą w miejscu pracy, postawą przełożonego, problemami w życiu osobistym itp. Z kolei, klient w procesie świadczenia usługi jest nie tylko „świadkiem" i biernym uczestnikiem tego procesu, ale często może czy wręcz musi aktywnie uczestniczyć w tym procesie, np. w trakcie psychoterapii czy nauki języka obcego.

Również czynniki zewnętrzne mogą istotnie wpływać na percepcję usługi, np. niekorzystna aura – deszcz i zimno mogą w sposób istotny wpłynąć na ocenę usługi świadczonej przez personel hotelu ze strony wczasowiczów wypoczywających latem nad morzem, turbulencje w trakcie lotu mogą z kolei wpłynąć na ocenę pracy linii lotniczej itp. Problemem dla usługodawcy jest to, ile z tych negatywnych czynników zewnętrznych może wyeliminować lub ograniczyć i które z nich może kontrolować.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że charakter sfery usług w dużym stopniu odróżnia ją od sfery produkcji dóbr materialnych.

Usługa nie jest więc produktem, w odniesieniu do którego możemy mówić o konkretnej specyfikacji produkcyjnej. Trudny jest sam proces pomiaru, monitorowania oraz oceny takiej „produkcji". Bardzo często nie ma żadnego czasowego „buforu", który umożliwiłby sprawdzenie, czy dana usługa odpowiada określonemu standardowi. Hasło „zrobić dobrze za pierwszym razem" w odniesieniu do usługi nabiera szczególnego znaczenia, klient kupujący usługę jest bowiem świadkiem i często współuczestnikiem procesu usługowego, w którym natychmiast dostrzega wszelkie błędy i mankamenty.

W konsekwencji, o ile wyrób materialny może być wycofany, złomowany lub naprawiony, o tyle zła usługa podąża za klientem. Równoczesność aktu świadczenia

i konsumowania usługi wywołuje interakcję pomiędzy świadczącym usługę a jej nabywcą. W związku z tym w działalności usługowej priorytet musi być przyznany przywództwu, motywacji, konsultacjom i właściwemu wykorzystaniu zasobów pracy. Technologia, jakkolwiek ważna, odgrywa jedynie wspierającą rolę w rozwoju i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Mając zatem na uwadze całą złożoność i różnorodność elementów składających się na sferę usług, należy z dużą ostrożnością podchodzić do mechanicznego przejmowania do tej sfery narzędzi i metod oceny jakości stosowanych w sferze produkcji materialnej.

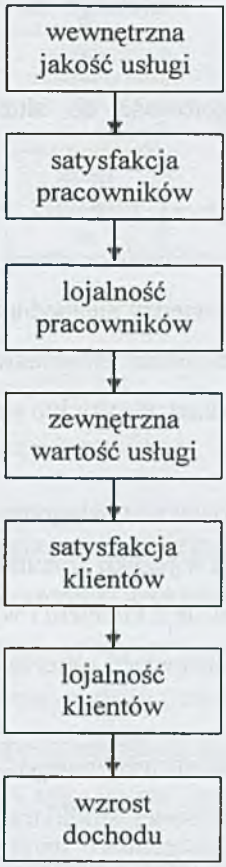
Powyższe stwierdzenie nie jest równoznaczne z zaniechaniem prób sprecyzowania podstawowych kryteriów oceny jakości odnoszących się do usług. Określenie tych kryteriów jest rzeczą ważną, ponieważ w odniesieniu do wielu usługodawców obserwujemy wzrastającą z roku na rok konkurencję o klienta, zasoby i fundusze. W konkurencji tej na plan pierwszy wysuwa się jakość, stanowiąc element w wielu wypadkach decydujący o wyborze i ocenie usługodawcy.

Ujmując rzecz najprościej, jakość usługi to nic innego, jak wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta przez podmioty prowadzące działalność usługową. Dokładniej, jakość usługi można zdefiniować jako stopień, w jakim ogół nieodłącznych właściwości usługi spełnia wymagania klienta.

Z definicji tej wynika, że tylko klient może decydować, czy i w jakim zakresie usługa odpowiada jego oczekiwaniom i zaspokaja jego potrzeby. Jest zatem „sędzią" w ocenie jakości usługi nie tylko w momencie zakupu, ale również w trakcie korzystania z usługi. Mówiąc inaczej, ocena dokonywana przez klienta jest ostateczną miarą jakości usługi. Nie oznacza to oczywiście, że z procedury oceny jakości usługi usługodawca jest wyłączony. Właśnie aktywne zarządzanie jakością w organizacji usługowej zakłada bieżące monitorowanie procesu wykonywania usługi przez (rys. 1.1):

- pomiar i sprawdzenie najważniejszych czynności procesu usługowego w celu wyeliminowania i uniknięcia niepożądanych tendencji i niezadowolenia klienta,

- samokontrolę personelu zajmującego się wykonywaniem usługi,
- ocenę końcową wykonanej usługi, przeprowadzoną przez usługodawcę w obecności klienta.



Rys. 1.1. Łańcuch korzyści w usługach
Fig. 1.1. Chain of the benefit in services
Źródło: G.R. Gilbert, A.M. Parhizgari, Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality, „Managing Service Quality" 2000, No. 1, p. 48.

Wzrost poziomu jakości powinien w konsekwencji wyrażać się nie tylko wzrostem satysfakcji klienta, ale i poprawą wydajności i obniżką kosztów w organizacji świadczącej usługi.

W literaturze przedmiotu najczęściej można spotkać się z zestawem kryteriów konsumenckiej oceny jakości usług, stanowiących konglomerat wyróżników tzw. twardych, dających się dotknąć lub zobaczyć, oraz mocno subiektywnych, których

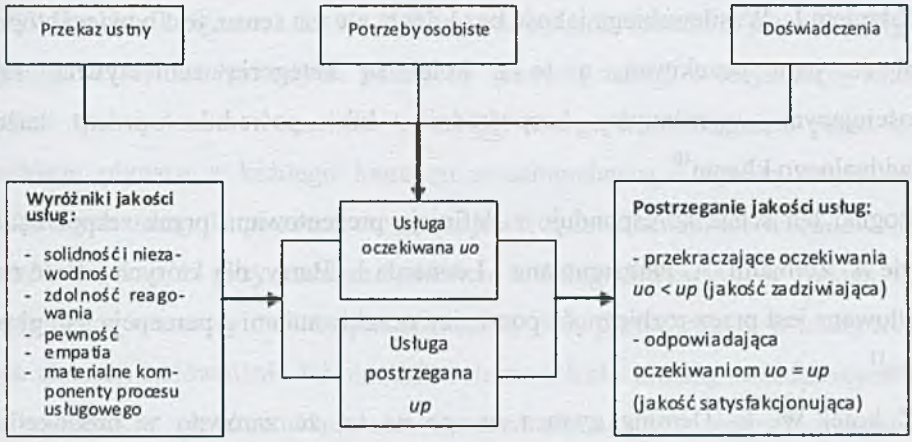
efekty stosowania uzależnione są ściśle od indywidualnych odczuć, doznań, nastrojów, emocji, doświadczeń i wykształcenia poszczególnych klientów.

Do zestawu takiego możemy zaliczyć[8]:

- solidność i niezawodność – zdolność do zrealizowania obiecanej usługi niezawodnie i dokładnie,
- zdolność reagowania – gotowość do służenia klientowi i terminowego realizowania usługi,
- pewność, na którą składa się:
  - grzeczność, szacunek i życzliwość ze strony świadczącego usługę personelu,
  - posiadanie umiejętności i wiedzy niezbędnej do wykonania usługi,
  - wzbudzanie zaufania i uczciwość usługodawcy,
  - wolność od niebezpieczeństw, ryzyka lub wątpliwości,
- empatię, czyli:
  - przystępność i łatwość kontaktu z usługodawcą,
  - przekazywanie informacji w języku zrozumiałym dla klienta oraz umiejętność utożsamiania się z klientem i wysłuchiwania usługobiorcy,
  - realizację wszelkich przedsięwzięć zmierzających do poznania klienta i jego potrzeb,
- materialne komponenty procesu usługowego – rodzaj i charakter materialnych udogodnień, wyposażenie, personel, środki transportu i komunikacji.

Wymienione wyżej wyróżniki jakości stanowią podstawę konsumenckiej oceny jakości usługi i umożliwiają porównanie usługi oczekiwanej z usługą postrzeganą (rys. 1.2).

[8] J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons, Service Management. Operations, Strategy and Information Technology, Irwin-McGraw-Hill 1998, p. 270-271.



Rys. 1.2. Postrzeganie jakości usług
Fig. 1.2. Perceiving the service quality
Źródło: J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons, Sewice Management. Operations, Strategy and Information Technology, Irwin–McGraw–Hill 1998, p. 270.

Wielkość luki pomiędzy usługą oczekiwaną i usługą postrzeganą określa jakość usługi, satysfakcję lub jej brak.

Przedstawione powyżej podstawowe wyróżniki jakości usług trudno uznać za uniwersalne, ponieważ niezwykle szerokie spektrum oferowanych usług, w połączeniu z dużą dynamiką przyrostu nowych usług, mogą ten zestaw zmienić lub poszerzyć. Ponadto, już obecnie wspomniany zestaw powinien być uzupełniony o odrębne wyróżniki charakterystyczne dla poszczególnych rodzajów usług.

Zastrzeżenia powyższe są o tyle istotne, ponieważ jakość nie jest pojęciem statycznym – jest „celem ruchomym". Zmieniające się bowiem warunki społeczne i ekonomiczne oraz wzrastające nieustannie oczekiwania ze strony klientów powodują konieczność doskonalenia kryteriów, narzędzi i metod oceny jakości.

Pętla jakości a zadowolenie klientów

W badaniach przeprowadzonych w sektorze usług w Wielkiej Brytanii na początku lat dziewięćdziesiątych poproszono respondentów o wyjaśnienie słowa „jakość". Tylko niewielka część ankietowanych w odpowiedziach wspomniała o kliencie[9]. Nie oznacza to oczywiście, że klient nie został przez nich dostrzeżony. Potraktowali go jednak jako czynnik zewnętrzny.

[9] P. Mudie, A. Cottam, Usługi, zarządzanie i marketing. Warszawa 1998, s 107.

Zdaniem L. Wasilewskiego jakość bez klienta nie ma sensu, jest bowiem stopniem spełnienia jego oczekiwań, a te z kolei są kategorią subiektywną, sądem wartościującym wyrażanym bezpośrednio lub pośrednio przez każdego indywidualnego klienta[10].

Pogląd ten ściśle koresponduje z definicją prezentowaną przez zespół badaczy Valerie A. Zeithaml, A. Parasuramana i Leonarda L. Berry, dla których jakość usługi kształtowana jest przez rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a percepcją usługi przez klienta[11].

Z kolei W. E. Deming zwraca uwagę na to, że zarówno w produkcji, jak i w usługach występują dwa rodzaje jakości, jakość projektu i jakość wykonania. Ta pierwsza wymaga określonych umiejętności i technik działania, przede wszystkim ze strony organizacji usługowej. Projektowanie powinno być podporządkowane życzeniom klienta, choć często w praktyce projekt odpowiada jedynie organizacji usługowej albo, co najwyżej, wyobrażeniom usługodawcy o oczekiwaniach klientów.[12]

Ta druga jakość wykonania usługi stanowi rezultat działań zarówno usługodawcy, jak i efekt jego współdziałania z klientem.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w normach serii ISO 9000 zawarła definicję jakości obiektu odnoszącą się również do usług. Zgodnie z tą definicją jakość usługi to ogół właściwości usługi wiążących się z jej zdolnością do zaspokojenia stwierdzonych i oczekiwanych potrzeb klienta.[13]

Z definicji tej wynika, że klient decyduje, czy i w jakim zakresie usługa odpowiada jego oczekiwaniom i zaspokaja jego potrzeby. Jest zatem „sędzią" jakości usługi nie tylko w momencie podjęcia decyzji o skorzystaniu z usługi, ale również w trakcie procesu jej świadczenia. Nie oznacza to oczywiście, że usługodawca jest wyłączony z procedury oceny jakości usługi.

---

[10] L. Wasilewski, Rozważania o jakości. Warszawa 1998, s. 8.

[11] V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, Delivering Quality Service. Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press 1990, p. 20.

[12] Z.T. Latzko, D.M. Saunders, Cztery dni z drem Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania. Warszawa 1998, s. 187.

[13] Ustanowiona w Polsce przez Polski Komitet Normalizacyjny jako PN-9000:2000.

Według M. J. Bitner i A. R. Hubbert nie sposób mówić o jakości usługi, nie analizując relacji zachodzących pomiędzy jakością usługi i satysfakcją klienta.[14] Zdaniem tych autorów w analizie tej należy uwzględnić osiągniętą przez klienta satysfakcję płynącą z każdego kontaktu z usługodawcą i ogólną satysfakcję ze świadczonych usług. Ta pierwsza związana jest z zadowoleniem lub niezadowoleniem klienta odczuwanym przy każdym kontakcie z usługodawcą, np. w trakcie wizyty u dentysty czy rozmowy z osobą przeprowadzającą naprawę sprzętu w naszym domu. Druga oznacza zadowolenie lub niezadowolenie klienta z usług świadczonych przez daną organizację, ale stanowiące sumę wrażeń płynących z wszystkich kontaktów i doświadczeń. Każda z tych dwóch ocen może kształtować jakość usługi definiowaną przez wspomnianych autorów jako ogólne wrażenie klienta, będące rezultatem porównania pozytywnych i negatywnych odczuć dotyczących organizacji usługowej i usług przez nią świadczonych.

Na konieczność wyraźnego rozróżnienia satysfakcji klienta i jakości usługi zwraca również uwagę G. Van Ossel. Jego zdaniem poziom zadowolenia klienta stanowi rezultat porównania przez klienta oczekiwanej jakości usługi z postrzeganą jakością usługi. Klient będzie zadowolony wówczas, kiedy w pełni postrzegana jakość usługi będzie odpowiadała jego oczekiwaniom. Zwraca uwagę na to, że postrzegana przez klienta jakość może się różnić od jakości wykonania usługi będącej rezultatem porównania wykonania z wcześniej ustalonymi wymaganiami. Satysfakcja klienta jest bowiem pojęciem subiektywnym nie tylko dlatego, że przechodzi przez „filtr" postrzegania, ale również dlatego, że oczekiwania klientów są niezwykle zróżnicowane, a na ich kształt wpływa bardzo wiele różnorodnych czynników.

Kontakt klienta z usługodawcą, z jednej strony, jest rezultatem chęci zaspokojenia aktualnych potrzeb przez tego pierwszego, z drugiej zaś – rezultatem dotychczasowej działalności i aktywności organizacji usługowej. Zatem, motywy kontaktu z konkretnym usługodawcą mogą stanowić wypadkową intensywności odczuwanych przez klienta potrzeb, jego możliwości finansowych oraz elastyczności oferty usługowej zgłoszonej przez organizację usługową.

[14] M.J. Bitner, A.R. Hubbert, Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality; [w:] R.T. Rust, R.L. Oliver, Service Quality. New Directions in theory and practice, SAGE Publications 1994, p. 76.

Uchwyceniu wszystkich najważniejszych zależności występujących pomiędzy organizacją usługową, realizacją usługi oraz oceną dokonywaną przez usługodawcę i usługobiorcę może służyć analiza podstawowych procesów składających się na realizację usługi. Przebieg tych procesów może być przedstawiony w postaci „pętli jakości usług", czyli modelu współzależności działań, które determinują poziom jakości na różnych etapach świadczenia usług, od momentu rozpoznania potrzeb klientów do momentu oceny ich zaspokojenia.

Przedsięwzięcia marketingowe powinny pomóc w precyzyjnym określeniu potrzeb klientów i zidentyfikowaniu czynników wpływających na kształtowanie się popytu na daną usługę. Chodzi zatem nie tylko o ustalenie potrzeb i oczekiwań klientów co do samej usługi podstawowej, ale i ustalenie charakteru i zakresu usług uzupełniających. Obejmują one także:

- zapoznanie się z osiągnięciami organizacji konkurencyjnych oferujących taką samą lub podobną gamę usług;
- dokonanie rozpoznania w środowisku klientów wewnętrznych w celu potwierdzenia ich możliwości spełnienia wymagań dotyczących usługi;
- dokonanie przeglądu i uwzględnienie w dalszych pracach wymagań prawnych dotyczących, np. zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska, a także norm krajowych i międzynarodowych oraz bieżące monitorowanie sytuacji na rynku.

Dopiero na podstawie rezultatów wspomnianych wyżej działań można sporządzić charakterystykę usługi zawierającą zestaw potrzeb klienta i możliwości organizacji usługowej co do spełnienia wymagań.

W procesie projektowania usługi następuje przekształcenie tej charakterystyki w specyfikację odnoszącą się zarówno do samej usługi, jak i jej realizacji, a także nadzoru nad wykonaniem.

Specyfikacja dotycząca usługi zawierać powinna precyzyjne określenie wykonywanej usługi, w tym przede wszystkim cechy usługi, które będą oceniane przez klienta oraz minimalny poziom akceptacji poszczególnych komponentów usługi. Wiele cech usługi poddawanych ocenie klientów w trakcie procesu świadczenia usługi jest oceniane w sposób niezwykle zróżnicowany, uwarunkowany choćby doświadczeniem i oczekiwaniami poszczególnych klientów. Można jednak wyod-

rębnić i takie elementy usługi, które, stanowiąc „twarde" elementy usługi, łatwiej poddają się obiektywizacji i tym samym umożliwiają określenie standardów akceptowalności.

Do takich elementów możemy zaliczyć, np.:

1) niezbędne wyposażenie, urządzenia, kwalifikacje i umiejętności pracowników, normy zużycia surowców i materiałów;
2) czas oczekiwania na realizację usługi, czas trwania procesu usługowego, terminowość usługi,
3) warunki pracy personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientami oraz personelu obsługującego proces usługowy.

Z kolei, specyfikacja dotycząca wykonania usługi musi zawierać procedury opisujące metody stosowane w procesie wykonywania usługi, w tym:

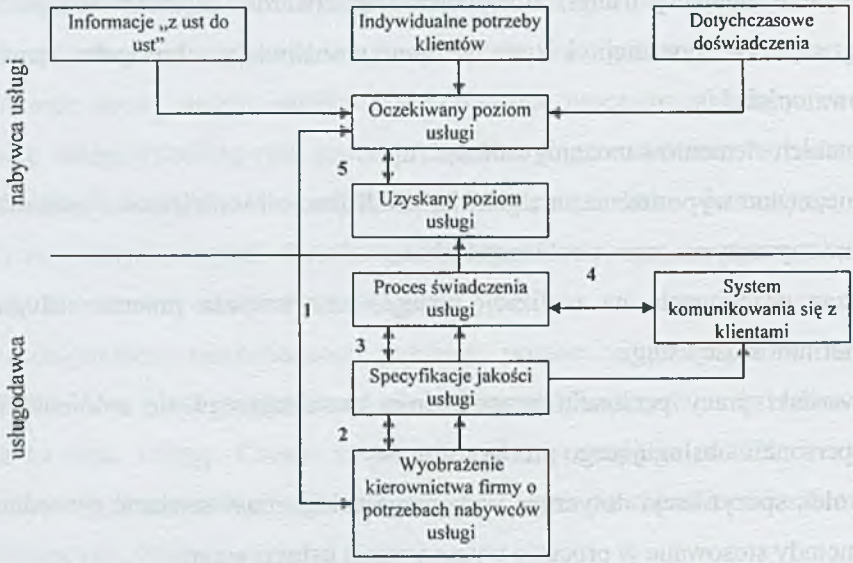
- dokładny opis cech dostarczanej usługi bezpośrednio wpływających na jej wykonanie,
- możliwe do zaakceptowania standardy cech dostarczonej usługi,
- procedury oceny podwykonawców nabywanych przez usługodawcę wyrobów i usług.

Realizacja procesu usługowego ściśle według uprzednio sporządzonej specyfikacji jest tym trudniejsza, im bardziej spersonifikowany jest proces usługowy.

W takiej sytuacji cechy jakościowe usługi są ocenione przede wszystkim nie przez pryzmat wspomnianych wcześniej elementów „twardych", ale indywidualnych odczuć, doznań, nastrojów, emocji i doświadczeń.

W konsekwencji, ocena jakości usługi dokonywana przez usługodawcę może znacząco różnić się od oceny tej samej usługi dokonywanej przez klienta.

Powyższa ocena znajduje potwierdzenie w badaniach prowadzonych w latach osiemdziesiątych przez zespół A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, R.R. Berry (PZB) nad modelem jakości usług. Zdaniem badaczy z tego zespołu w postrzeganiu jakości usług występuje wiele luk i rozbieżności pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Model kształtowania jakości usługi
Fig. 1.3. Model of shaping the quality of service
Źródło: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Expectations and Perceptions, The Free Press 1990, p. 46.

Pierwszą lukę tworzy rozbieżność między oczekiwaniem klientów a percepcją tych oczekiwań przez usługodawcę. Źródłem tej rozbieżności jest brak rzetelnej wiedzy na temat oczekiwań klientów. Brak ten może wynikać z niedostatków w prowadzonych badaniach marketingowych, błędów w wykorzystaniu wyników tych badań oraz niedostatków w komunikowaniu się z klientami. Zła percepcja oczekiwań może stanowić również rezultat zbyt rozbudowanej struktury organizacyjnej organizacji usługowej często powodującej odseparowanie pracowników najwyższego szczebla zarządzania od pełnego zasobu informacji na temat oczekiwań klientów, i w konsekwencji podejmowanie przez zarząd nietrafnych decyzji.

Drugą lukę tworzy rozbieżność pomiędzy percepcją oczekiwań klientów przez organizację usługową a specyfikacją jakościową usługi. Przyczyną tej rozbieżności może być brak przekonania kierownictwa organizacji usługowej co do możliwości spełnienia oczekiwań klientów, a także odpowiedniego zabezpieczenia procesu usługowego w narzędzia, urządzenia i stosowne procedury.

Rozbieżność między specyfikacją jakości usługi a jej wykonaniem stanowi zdaniem zespołu PZB trzecią lukę. Źródło tej rozbieżności mogą stanowić takie

czynniki, jak: niejasność i konfliktowość ról spełnianych przez pracowników, niskie kwalifikacje personelu, nieodpowiednia technologia, zły dobór pracowników pracujących w zespole oraz niewłaściwy nadzór nad systemem sterowania procesem usługowym.

Lukę czwartą tworzy rozbieżność między realizacją usługi a procesem zewnętrznego komunikowania się z klientem. Często w praktyce występuje dysproporcja pomiędzy tym, co obiecuje reklama i sprzedający usługę a realizacją usługi i spełnieniem obietnic składanych wcześniej przez usługodawcę. Sytuacja taka może mieć miejsce wówczas, kiedy występują różnice w stosowanych w oddziałach i przedstawicielstwach organizacji usługowej procedurach świadczenia usług.

Wszystkie omówione rozbieżności w konsekwencji tworzą zasadniczą rozbieżność (luka 5) pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną decydującą o postrzeganej przez klienta jakości usług. Uwzględniając opis modelu zaproponowanego przez PZB, można sformułować ogólniejszy wniosek wynikający z naszych dotychczasowych rozważań. Fundamentem w realizacji usługi satysfakcjonującej klienta jest dokładne poznanie oczekiwań klienta i umiejętne przetworzenie tych oczekiwań na cele i zadania organizacji usługowej. Zatem, skuteczność realizacji tych zadań będzie zależała w dużej mierze od kwalifikacji i umotywowania wszystkich pracowników organizacji usługowej.

Popełniając choćby niewielki błąd co do spełnienia oczekiwań klientów, dana organizacja usługowa może stracić klientów na rzecz usługodawcy, który lepiej spełni te oczekiwania. Może tym samym stracić czas, pieniądze i inne zasoby, nie zyskując nic. W konsekwencji, popełniając błąd, może nie przetrwać na rynku.

Przyczyny problemów z jakością usług

Podaje się wiele przyczyn słabej jakości usług[15], są to między innymi: nierozdzielność produkcji, konsumpcji i intensywności pracy.

W przeciwieństwie do produkcji towarów, świadczenie usług odbywa się w obecności klientów. Tak jak ze wszystkim co odbywa się między ludźmi,

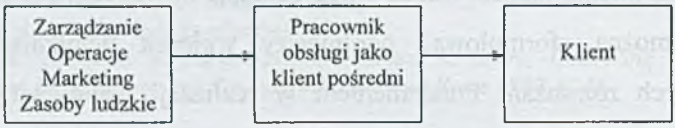
[15] L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Quality counts in senices, too, „Business Horizons" 1985, May-June, p. 44-52.

pojawianie się problemów jest nieuniknione. Może się okazać, że pracownik obsługi ma niewielkie umiejętności prezentacyjne, niewłaściwie się zachowuje lub ubiera. To, a także wiele innych rzeczy może wpłynąć na postrzeganie przez klienta jakości usług. Intensywne zaangażowanie się ludzi w świadczenie usług zawsze będzie potencjalną przyczyną problemów jakościowych.

Poniżej przedstawiono najczęściej występujące problemy ze świadczeniem jakości na wysokim poziomie.

Nieadekwatna obsługa klientów pośrednich lub wewnętrznych

Z samej definicji pracownika liniowego wynika, że znajduje się on na ostrej krawędzi systemu świadczenia usług. Aby usługa wykonana została efektywnie, pracownik ten potrzebuje odpowiedniego wsparcia ze strony pracowników zaplecza organizacji (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Ważność wsparcia pracownika wykonującego usługę
Fig. 1.4. Importance of supporting the employee performing the service
Źródło: Praca magisterska W. Bomba: „Ocena jakości usług świadczonych przez operatorów internetu", Politechnika Śląska 2005.

Wsparcie to emanować będzie z głównych funkcji zarządzania (operacji, marketingu i zasobów ludzkich) i obejmować:

- wyposażenie, np. narzędzia, materiały, umundurowanie,
- rozwijanie umiejętności,
- informacje, np. dotyczące procedur operacyjnych nowo wprowadzonej usługi.

Luki komunikacyjne

Dobra komunikacja jest sercem zdrowej organizacji i jej kontaktów z klientami. Stanowi ona jednak istotny problem, który przejawia się przez:

- niedotrzymanie obietnic,
- niedoinformowanie klienta,
- nieumiejętność komunikowania się z klientem w sposób dla niego zrozumiały,
- brak umiejętności słuchania.

Ujmowanie klientów statystycznie

Organizacje usługowe często zmuszone są do oferowania usług standardowych. Jednym z powodów jest efektywność, którą osiągnąć można traktując dużą liczbę klientów w sposób jednolity. Klient często chętnie przystaje na taki sposób świadczenia usług. W przypadku usług zindywidualizowanych zaś konieczne jest rozpoznanie specyficznych potrzeb poszczególnych klientów. Organizacje usługowe powinny wykazać się wrażliwością na to, co sądzą klienci o tym, jak się ich traktuje.

Krótkoterminowe podejście do interesów

Organizacje w ogóle, a w Wielkiej Brytanii w szczególności, kierują się w ocenie działania podejściem krótkoterminowym. Kierownictwo często rozlicza się z tego, jak spełniono cele przewidziane na dany rok. Obsesją staje się zmniejszanie kosztów i zwiększanie wydajności w celu osiągnięcia założonych zysków. Jest to zrozumiałe, lecz szkodliwe na dłuższą metę dla budowania jakości usług.

Określenie podstawowych determinantów jakości

Znajomość tego, co warunkuje jakość, jest oczywiście sprawą najważniejszą. Jednakże konsumenci i producenci usług wcale nie muszą postrzegać jakości usług w ten sam sposób, a nawet jeśli tak się dzieje, to ich oceny mogą być różne.

Zarządzanie oczekiwaniami klienta

Aby przyciągnąć klientów, organizacje często nęci podwyższanie ich oczekiwań. Organizacje składają konsumentom obietnice związane z tymi elementami ich działania, które, jak sądzą, klient będzie cenił. Ma to dać organizacji przewagę nad konkurencją. Ze składaniem obietnic klientom należy jednak uważać. Na przykład, w książkach telefonicznych można znaleźć:

„Nikt nie zrobi tego lepiej"

„Troszczymy się najlepiej jak można"

„Natychmiastowa dostawa z magazynu"

„Zawsze na czas"

„Z naszymi usługami nie można konkurować".

Obietnice te są nie tylko trudno wymierne, ale i podwyższają oczekiwania klienta w sposób nierealistyczny. Z reguły lepiej jest przewyższyć oczekiwania klienta, niż go

rozczarować, że spodziewamy się współgrania znaków fizycznych z naturą danej usługi. Niezgodność sprawia, że czujemy się niepewnie i niewygodnie.

Na zapewnianie usług wysokiej jakości wpływa wiele czynników organizacyjnych, które mogą albo pomagać, albo przeszkadzać. Są to następujące czynniki[16]:

1) ludzie – wykazy obowiązków, dobór personelu, szkolenie, nagrody, przebieg pracy zawodowej;
2) organizacja/struktura – integracja/koordynacja funkcji i struktura sprawozdawcza;
3) pomiar – śledzenie reklamacji i zadowolenia klienta oraz ocena pracy;
4) wsparcie systemów – techniczne, komputerowe, bazy danych;
5) usługi – przypadające wartości, zakres i jakość, normy działania, spełnianie potrzeb i oczekiwań;
6) programy – zarządzanie reklamacjami, instrumenty sprzedaży/promocji, instrumenty zarządzania;
7) komunikacja (wewnętrzna) – polityka i procedury, informacja zwrotna wewnątrz organizacji;
8) komunikacja (zewnętrzna) – kształcenie konsumenta, tworzenie oczekiwań, wizerunek.

Narzędziem przydatnym, jeśli chodzi o określanie przyczyn słabej jakości usług, jest wykres Ishikawy. Wszystko, czego potrzeba, to określenie złego wyniku, a następnie przeanalizowanie jego możliwych przyczyn. Jest to narzędzie uniwersalne, ponieważ można zastosować je w wielu sytuacjach. Po przeprowadzeniu kilku takich analiz rozkład przyczyn można przedstawić na wykresie Pareto.

Gwarancja jakości usług

Gwarancja polega na zobowiązaniu się gwaranta do spełnienia, według jego wyboru, świadczenia polegającego na usunięciu wad fizycznych rzeczy sprzedanej lub na dostarczeniu rzeczy wolnej od wad, jeżeli wady te ujawniają się w ciągu terminu określonego w gwarancji (art. 577 § 1 k.c).

[16] J.A. Goodman, A.R. Malech. G.F. Bargatze, C. Ledbetter, Corwerting a desire for quality service into actions with measurable impact, "Journal of Retail Banking" 1988, Vol. X(4), p. 14-22.

Katedra Usług Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła badania wśród organizacji doradztwa gospodarczo-prawnego[17]. W otwartym pytaniu poproszono respondentów o przedstawienie swojego rozumienia pojęcia jakości. 42% z nich przez pojęcie jakości rozumie terminowość usług. Na drugim miejscu ankietowani wymieniali profesjonalizm, fachowość, wiedzę, znajomość zagadnień i wykształconą kadrę pracowniczą jako synonim jakości świadczonych przez nich usług (33% badanych organizacji). Na trzecim miejscu (29% organizacji) wymieniano wiarygodność, rzetelność, uczciwość, pewność, kompetencje i solidność. Tyleż samo organizacji przez pojęcie jakości świadczonej usługi rozumie usługę ukierunkowaną na potrzeby klienta, zgodną z jego życzeniami i oczekiwaniami. Przedsiębiorstwa te uważają, że wysoką jakość usług można osiągnąć przez zrozumienie i zaspokojenie wszystkich potrzeb klienta.

Co piąty ankietowany przez jakość rozumie miłą i uprzejmą obsługę, dobrą komunikację z klientem na każdym etapie działania oraz wysoką kulturę osobistą swoich pracowników.

Należy podkreślić, że tylko połowa organizacji (53%) stara się mierzyć poziom zadowolenia swoich klientów. Są to przeważnie duże organizacje, badające satysfakcję przez kontakt bezpośredni, rzadziej za pomocą badań ankietowych.

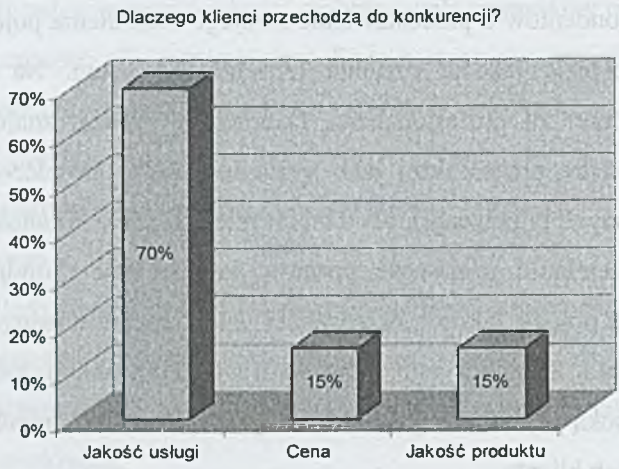
Wyniki tych polskich badań potwierdza analiza przeprowadzona przez „The Forum Corporation" opublikowana w „Customer Focus Quality Research Report"[18]. Badania te przeprowadzone zostały wśród klientów, którzy mają ciągłą potrzebę zakupu określonego dobra, lecz nie nabywają go od swojego dotychczasowego dostawcy.

Jak zauważyło Forum Corporation, chociaż cena produktu oraz jego jakość są wymieniane przez klientów jako powody przejścia do konkurencji, to mają mniejsze znaczenie w porównaniu do jakości usługi. Elementy, jakie składają się na 70% rezygnacji z dotychczasowego dostawcy dóbr, to doświadczenie kiepskiej usługi

[17] J. Dymek, M. Chłodnicki, Wiedza na temat marketingu relacyjnego i jej wykorzystanie w usługach doradztwa gospodarczo-prawnego w Polsce, Materiały z konferencji „Marketing usług profesjonalnych", t. 1, Poznań 2000, s. 116.

[18] Źródło: Customer Focus Quality Research Report, The Forum Corporation, www.forum.com.

(48%), brak osobistego kontaktu lub indywidualnego podejścia do klienta (20%) oraz niewystarczająca wiedza personelu (rys. 1.5)[19].



Rys. 1.5. Dlaczego klienci przechodzą do konkurencji?
Fig. 1.5. Why are customers joining the competitors?
Źródło: Customers Focus Quality Research Report, The Forum Corporation, www.forum.com

Gwarancje odgrywają szczególną rolę u klientów, którzy mają już złe doświadczenia w danej branży. Istnieją trudności w określeniu jasnych zasad gwarancji w wypadku skomplikowanych usług profesjonalnych czy usług o określonym wysokim stopniu ryzyka[20]. Szczególnie trudno jest gwarantować jakość produktów niematerialnych. Jeżeli potencjalny klient nie może posmakować, spróbować, powąchać albo zobaczyć kupowanego produktu zawczasu, to decyzję o zakupie opiera on przede wszystkim na obietnicy satysfakcji. Gwarancja jakości/satysfakcji jest narzędziem minimalizacji ryzyka związanego ze złożoną obietnicą.

Gwarancje można traktować dwojako:

- jako oś działań operacyjnych organizacji,
- jako narzędzie promocji.

Gwarancje nie tylko odróżniają ofertę organizacji od ofert konkurencji, ale także odgrywają istotną rolę w oddziaływaniu na pracowników organizacji, którzy mają świadomość, że niezadowolony z ich usług klient zażąda egzekucji gwarancji.

[19] Źródło: J. Dymek, M. Chłodnicki, Wiedza na temat marketingu relacyjnego i jej wykorzystanie w usługach doradztwa gospodarczo-prawnego w Polsce, Materiały z konferencji „Marketing usług profesjonalnych – t. 1", Poznań 2000, s. 116.

[20] J.D. Barsky, World-class Customer Satisfaction, IRWIN Professional Publishing, New York.

Decyzje zakupu zawsze zawierają pewien procent niepewności. Szczególnie duży procent zawierają decyzje zakupu usług profesjonalnych, których zadecydowaną większość stanowią usługi niematerialne, a wartość pojedynczego zlecenia stanowi znaczy wydatek dla zleceniodawcy. W miarę komplikowania się tych decyzji staje się coraz trudniejsze dla potencjalnego usługobiorcy zebranie i przetworzenie wszystkich niezbędnych informacji, co dodatkowo zwiększa poziom niepewności decyzji. Dostawcy oferujący gwarancje jakości mają zatem mocny argument, pozwalający na znaczne zmniejszenie niepewności zakupu. Drogą do zmniejszenia tej niepewności jest zwiększanie stopnia zaufania klientów do organizacji oraz stopień wzajemnego zaangażowania we współpracę[21].

Inwestycja w relacje z klientami ma istotny wpływ na cały biznes – tak na sprzedaż całkowitą, jak i na zyskowność. Ten finansowy wpływ wynika z dwóch zaobserwowanych zjawisk: 1) klienci pozostają klientami przez dłuższy czas oraz 2) kupują oni więcej podczas okresu, w którym są klientami organizacji profesjonalnej.

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez zespół Fredericka F. Reichhelda wykazały następujące korzyści:[22] zwiększenie retencji klientów o 5 punktów procentowych powoduje wzrost zyskowności od 35% (organizacji softwarowe) do 95% (agencje reklamowe). Wynika to z faktu utrzymania większej liczby klientów oraz wyższej opłacalności współpracy ze znanymi klientami.

Zyskowność wzrasta w każdym kolejnym roku, w którym współpracuje się z klientem. Na wzrost zyskowności związanej z czasem utrzymania klientów mają wpływ cztery inne czynniki:

- Wzrost przychodów. Dojrzali klienci zlecają organizacji więcej tego samego rodzaju usług (usług, które zlecali już w przeszłości) oraz usług innego rodzaju.
- Oszczędność kosztów. Kiedy klient nauczy się obchodzić z usługodawcą, a usługodawca nauczy się obchodzić z klientem, obie strony stają się bardziej

[21] M. Chłodnicki, Zintegrowane zarządzanie zleceniem, Materiały z konferencji „Marketing usług profesjonalnych", t. 1, Poznań 2000, s. 92.

[22] F.F. Reichheld, The Loyality Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, Harvard Business Press, Boston 1996.

wydajne w swojej pracy – wynika to ze zwiększenia wydajności operacyjnej oraz redukcji kosztów operacyjnych (np. niższe koszty obsługi klienta, niższe koszty świadczenia usługi).

- Referencje. Dojrzali, lojalni klienci, którzy są zadowoleni z poziomu świadczonych im usług, chętniej rekomendują organizację.
- Niższa elastyczność cenowa. Klienci, którzy korzystają z usług danej organizacji przez dłuższy czas (inaczej niż klienci nowo pozyskani), widzą realną wartość nawiązanych relacji i w związku z tym są mniej wrażliwi na ceny.

Klienci muszą podjąć decyzję o zakupie usługi, ale nie są pewni co do efektu świadczenia. Na początku klienci nie decydują się na organizację z powodu jakości usługi (bo nie ma możliwości jej sprawdzenia), ale z powodu wizerunku organizacji. Na wizerunek wpływa bardzo wiele elementów, które się kumulują. Klient najczęściej przenosi swoje oczekiwania jakościowe z działań promocyjnych na standardy działania przedsiębiorstwa.

Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że klienci nie szukają usług, jakie organizacja profesjonalna dostarcza, ale szukają korzyści, jakie te usługi mogłyby przynieść. W wypadku usług profesjonalnych klient szuka najczęściej pomocy przy rozwiązaniu problemów, poszukiwaniu i rozwijaniu dróg rozwoju oraz obiektywnej rady. Różni klienci mogą oczekiwać od tych samych usług różnych korzyści. Ważne, aby wiedzieć, co dla danego klienta jest ważne.

2. Jakość usług w administracji samorządowej

Problematyka jakości usług świadczonych przez urzędy gminy w Polsce dopiero od niedawna jest przedmiotem zainteresowania badaczy, od kiedy jednostki samorządowe stały się samodzielnymi ośrodkami próbującymi zastosować zasady i reguły rynku.

Urzędy gminy w ramach zmian w swoim funkcjonowaniu postanowiły świadczone usługi kierować do konkretnych nabywców, których potrzeby i oczekiwania są zdefiniowane.

Usługi świadczone przez gminę można określić jako usługi specyficzne, ponieważ po pierwsze to usługi bezpłatne lub częściowo odpłatne (zakup znaczków skarbowych), po drugie świadczone w ramach zadań z zakresu administracji publicznej.

Urzędy gminy są organami administracji publicznej – terenowej i wykonują usługi zwane usługami administracyjnymi, do których zaliczamy wydawanie pozwoleń, zaświadczeń, koncesji, udzielania ulg. W przypadku tych usług klient nie posiada swobody wyboru podmiotu świadczącego usługi. Mieszkańcy są zobowiązani do korzystania z usług urzędu w ich miejscu zameldowania, natomiast szczegółowe zasady ich wykonania określają przepisy zawarte w kodeksie postępowania administracyjnego.

Rozpatrując poszczególne sprawy klientów, urzędy gminy muszą działać zgodnie z obowiązującymi procedurami bądź to zawartymi w określonych normach prawnych, bądź opracowane przez urząd w zależności od potrzeb.

Bezpośrednio na jakość świadczonych usług przez urząd mają wpływ jego pracownicy – to oni kształtują proces obsługi klienta.

W literaturze występuje dużo definicji obsługi klienta, poniżej przytoczono te definicje, które są najczęściej stosowane:[23]

- obsługa klienta to zespół działań wszystkich sfer podmiotu gospodarczego uczestniczących w dostarczaniu dóbr i usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i zapewniający realizację celów organizacji,
- obsługa klienta to niezawodne dostarczanie klientom usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do ich oczekiwań,
- obsługa klienta obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzającego do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji usługi.

Na podstawie przytoczonych powyżej definicji i przy uwzględnieniu specyfiki usług samorządowych przyjęto, że obsługa klienta w urzędzie gminy to zespół, ciąg, łańcuch kolejnych działań podejmowanych przez urząd w ramach przyznanych mu

[23] B. Gajdzik, Jakość usług w administracji samorządowej. „Przegląd Organizacji" 2004, nr 7-8.

uprawnień, mających umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej niezbędnych do rozpatrzenia i zakończenia sprawy, z jaką klient zwraca się do urzędu w sposób, który zapewni wykonanym usługom odpowiednią jakość.[24]

Jakość usług oferowanych przez gminy podobnie jak w przypadku innych instytucji kształtowana jest przez wiele czynników, takich jak:[25]

- elementy materialne (pomieszczenia i urządzenia, sprzęt, i wygląd personelu),
- szybkość reakcji (świadczenie danej usługi terminowo i chęć pomagania klientom),
- pewność siebie (wiedza i kwalifikacje pracowników, ich uprzejmość, zdolności tworzenia atmosfery zaufania i pewności),
- empatia (wyraża się w trosce o klienta i indywidualnym podejściu do każdego klienta),
- organizacja i efektywność pracy,
- wizerunek i kultura organizacji.

Na podstawie tych czynników można mówić o kilku wymiarach jakości w urzędach: o wymiarze technicznym, interpersonalnym i organizacyjnym.

Wymiar techniczny dotyczy wykorzystania najnowszych osiągnięć technicznych. Wymiar interpersonalny określa relacje między pracownikami urzędu gminy a klientami oczekującymi na świadczoną usługę. Wymiar organizacyjny to dostosowanie struktury organizacyjnej urzędu, zakresu czynności i zadań poszczególnych pracowników do oczekiwań klientów, a także przejrzystość procedur.

Reasumując, można powiedzieć, iż jakość w administracji samorządowej to umiejętność dostosowania funkcjonowania urzędu gminy do wymagań klienta oraz świadczenie usług zgodnie z obowiązującymi zasadami i procedurami.

Jak można zauważyć, zarządzanie jakością w gminie ma charakter wielowymiarowy. Inaczej jakość dostarczanych usług będzie postrzegał klient, a inaczej pracownik samorządowy, a jeszcze inaczej radni i prezydent.

---

[24] Ibidem.

[25] A. Payne, Marketing usług. PWE, Warszawa 1996. Na podstawie L.L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, The Service-Quality Puzlle, „Business horizons", September-October 1998.

Pomiaru jakości usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej dokonuje się najczęściej za pomocą tzw. modeli samooceny. Do najczęściej stosowanych modeli zaliczamy[26]:

- Model Europejskiej Fundacji ds. Zarządzania Jakością (EFQM);
- Model Malcolma Baldrige'a;
- Model Edwarda Deminga;
- Model Common Assessment Framework (CAF).

Model Europejskiej Fundacji ds. Zarządzania Jakością (EFQM) definiuje filozofię TQM, ponieważ za pomocą tego modelu można wskazać obszary, w których należy dokonać zmian. Najczęściej model (EFQM) stosowany jest w urzędach, w których prowadzone są prace nad wdrożeniem TQM, gdyż w rzeczywistości omawiany model jest metodą samooceny oraz narzędziem doskonalenia jakości (wszystkich systemów tworzących organizację).

Stosowanie modelu EFQM przez organizację administracji samorządowej może uzyskać następujące korzyści[27]:

1. Urzędy stosujące samoocenę mogą za pomocą tego narzędzia identyfikować obszary, w których należy przeprowadzić zmiany.
2. Stosując model EFQM, pracownicy urzędu uczestniczą w pracach zespołowych, uczą się.
3. Zastosowanie metody samooceny powoduje, iż pracownicy bardziej angażują się w proces doskonalenia zarządzania jakością.
4. Model EFQM daje możliwość lepszego zrozumienia zasad idei TQM i może posłużyć do pomiaru kultury organizacji.

W 1996 roku EFQM ustanowiła nagrodę dla sektora publicznego. W Polsce promowaniem idei TQM zajmuje się Komitet Polskiej Nagrody Jakości.

Model Malcolma Baldrige'a może mieć zastosowanie w doskonaleniu jakości usług świadczonych przez administrację publiczną, ponieważ:

1. Zawiera informacje dotyczące planowania strategicznego.
2. Zawiera jednoznaczne wskazówki dotyczące roli przywództwa.

[26] M. Bugdol, Zarządzanie jakością w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2008.
[27] Ibidem.

3. Silnie akcentuje zasady zarządzania wiedzą.
4. Może być łatwo zintegrowany z systemem zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000.

W administracji publicznej model M. Baldrige'a może być pomocny przy konstruowaniu własnego narzędzia samooceny, np. urzędu.

Z omawianego modelu można wykorzystać następujące elementy:[28]

1. Przywództwo szczególnie w zakresie odpowiedzialności i etyki.
2. Orientację na klienta w zakresie tworzenia przyjaznych relacji z klientem.
3. Pomiar i analizę w zakresie wyników i osiągnięć.
4. Orientację na potencjał społeczny.
5. Zarządzanie procesami.

W 1988 roku została ustanowiona nagroda M. Baldrige'a. Nagroda ta jest przyznawana organizacjom, które wdrażają tzw. dobrą praktykę.

Model Edwarda Deminga został stworzony na podstawie praktycznych zaleceń, dotyczących doskonalenia jakości. E. Deming wyróżnił w swoim modelu 10 kryteriów:[29]

1. Organizacja powinna mieć ustanowioną politykę jakości.
2. Procesy organizacji i zarządzania muszą być ustalone i zaplanowane.
3. Edukacja ma wspierać jakość organizacji.
4. Należy wprowadzić w życie zasady zarządzania informacją.
5. Analizy procesów i metody statystyczne wspierają wysiłki ukierunkowane na doskonalenie jakości.
6. Należy ustalić standardy i wymagania jakości.
7. System kontroli jakości kosztów jest jednym z elementów zapewnienia jakości.
8. Ważnym elementem strategii jest zapewnienie jakości.
9. Należy dokonać pomiarów jakości i usług.
10. Organizacje muszą myśleć o przyszłości.

[28] Ibidem.
[29] Ibidem.

W 1951 roku została ustanowiona japońska nagroda E. Deminga w dowód wdzięczność za olbrzymi wkład E. Deminga w rozwój nowoczesnych metod zarządzania jakością.

Model Common Assessment Framework (CAF) powstał na podstawie istniejącego już modelu EFQM. Jest to narzędzie do samooceny, którym mogą posługiwać się urzędy administracji państwowej i samorządowej.

Model CAF:

1. powinien uwzględniać specyficzne uwarunkowania związane z funkcjonowaniem administracji publicznej,
2. jest narzędziem doskonalenia organizacji,
3. jest pomostem pomiędzy różnymi modelami samooceny,
4. ułatwia posługiwanie się benchmarkingiem.

Celem metody CAF jest także bench-learningiem (wymiana doświadczeń między różnymi jednostkami sektora publicznego, może on także posłużyć do oceny poszczególnych komórek organizacji. Model CAF pozwala w miarę precyzyjne doskonalić jakość usług, ponieważ wykorzystuje praktycznie doświadczenia różnych państw, akcentuje znaczenie przywództwa, przyczynia się do wzrostu zaangażowania wszystkich pracowników, zawiera zalecenia dotyczące posługiwania się systemem jakości ISO 9001:2000, akcentuje znaczenie wartości organizacji, pozwala zrozumieć, z czego wynika jakość pracy, podkreśla istotę relacji z otoczeniem, wskazuje na konieczność integracji podejmowanych działań, akcentuje konieczność oceny kompetencji, korzysta z koncepcji zarządzania wiedzą.

Model CAF jest bardzo popularny. W Polsce pierwszy raz samoocena za pomocą tego modelu zastała dokonana w 2001 w administracji rządowej[30].

Wyżej wymienione modele służące do samooceny jakości usług świadczonych przez administrację publiczną mają następujące cele:

- dostarczać informacji o skuteczności pracy urzędów,
- pozwalać na identyfikację potrzeb i zagrożeń,
- pozwalać na gromadzenie wiedzy niezbędnej do sporządzania budżetu,
- ocenę urzędu.

[30] Ibidem.

3. Zarządzanie jakością w usługach publicznych

Usługi publiczne stanowią bardzo złożoną grupę, zróżnicowaną pod względem prawnym, normatywnym oraz w zależności od charakteru usługi posiadają odmienną strukturę organizacyjną. W związku z tym usługi sektora publicznego zostały poddane klasyfikacji, w której podzielono je na odpowiednie klasy i rodzaje na podstawie określonych kryteriów[31].

Pierwszą klasyfikacją jest podział usług na gospodarcze i pozagospodarcze[32]. Do usług gospodarczych zalicza się te, które mają związek z produkcją, a mianowicie nauka i rozwój techniki, transport, handel, finanse, ubezpieczenia, a także związane z kształtowaniem osobowości, zaspokajaniem duchowych i psychofizycznych potrzeb człowieka – oświata, kultura fizyczna, turystyka, sport oraz usługi mające wpływ na sferę materialną człowieka – gospodarka mieszkaniowa, komunalna, usługi osobiste i domowe [33].

Do usług pozagospodarczych zaliczamy administrację rządową, samorządową, aparat władzy, obronę narodową, organizacje polityczne, instytucje wymiaru sprawiedliwości, policję.

Innymi klasyfikacjami często stosowanymi w literaturze są: po pierwsze podział oparty na kryterium przeznaczenia danej usługi:

- usługi produkcyjne, w wyniku których otrzymujemy dobra materialne (roboty montażowe, dystrybucja energii elektrycznej),
- usługi konsumpcyjne – usługi transportowe, usługi komunalne, mieszkaniowe, ochrona zdrowia, opieka społeczna,
- usługi ogólnospołeczne – czynności zaspokajające potrzeby porządkowe – organizacyjne społeczeństwa (organizacje polityczne, wymiar sprawiedliwości, organizacje społeczne i wyznaniowe)[34].

Według kryterium rodzaju wyniku pracy usługi można podzielić na:

- usługi renowacyjne,

[31] B. Kożuch, A. Kożuch, Istota usług publicznych, „Współczesne Zarządzanie" 2008, nr 1.
[32] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Współczesna ekonomia usług, WN PWN, Warszawa 2005.
[33] Ibidem.
[34] B. Kożuch, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, PLACET, 2004.

- dystrybucyjne,
- rekreacyjne,
- oświatowo – kulturalne,
- organizacyjne.

Kolejne kryterium wykonywanej pracy związanej z czynnościami zmierzającymi do zaspokojenia potrzeb ludzkich:

- czynności polegające na oddziaływaniu na obiekt (czynności remontowe, naprawy, konserwacje),
- czynności polegające na udostępnieniu do eksploatacji czasowej i bezpośredniej urządzeń i pomieszczeń w zakresie transportu i handlu,
- czynności zaspokajające bezpośrednio potrzeby fizyczne i psychiczne człowieka,
- czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa (administracja państwowa, wymiar sprawiedliwości),
- wytwarzanie wyrobów na zamówienie z materiałów własnych zakładów usługowych.

Następne kryterium związane jest z odpłatnością:

- usługi rynkowe – będące przedmiotem kupna i sprzedaży, posiadające określoną cenę,
- usługi pozarynkowe – przekazywane na zasadach nieodpłatnych lub częściowej odpłatności (oświata, opieka zdrowotna).

Bardziej szczegółowa klasyfikacja dzieli usługi na usługi administracyjne, publiczne o charakterze społecznym, publiczne o charakterze technicznym[35].

Usługi administracyjne obejmują zadania realizowane przez administrację publiczną. Do tych usług zaliczamy:

- wydawanie wszelkiego rodzaju dokumentów na życzenie klienta,
- wprowadzanie danych do rejestrów danych uzyskiwanych od klienta, takich jak rejestr samochodów, urodzeń, meldunek,

[35] Ibidem.

- wydawanie pozwoleń i decyzji w trybie Kodeksu Postępowania Administracyjnego,
- wydawanie pozwoleń i koncesji odnośnie do działalności kontrolowanych przez państwo.

Usługi publiczne o charakterze społecznym obejmują:[36]

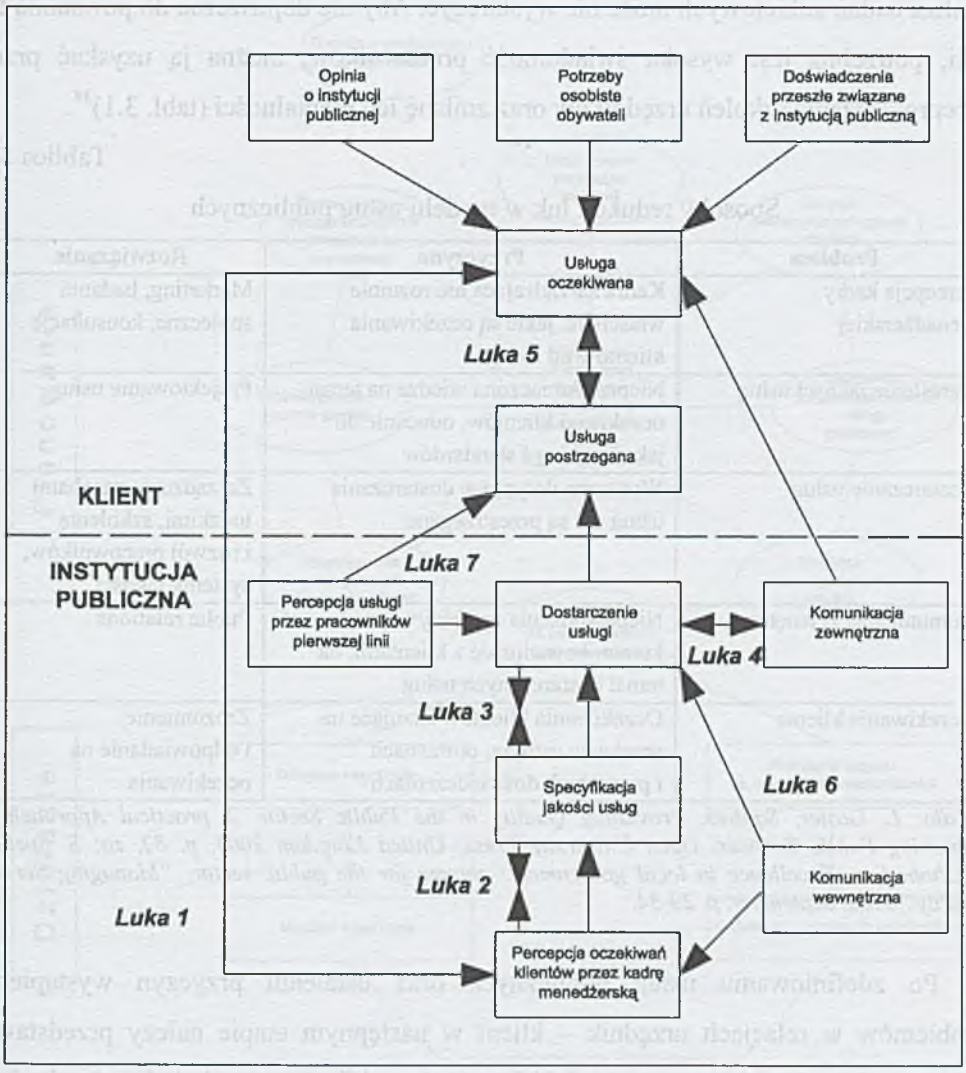
- usługi w zakresie ochrony zdrowia,
- oświatę i wychowanie oraz edukację,
- kulturę,
- pomoc i opiekę społeczną,
- mieszkalnictwo,
- bezpieczeństwo publiczne.

Do usług publicznych zalicza się także usługi o charakterze technicznym. Usługi te związane są z[37]:

- transportem,
- gospodarką wodną,
- gospodarką odpadami oraz utrzymaniem czystości i porządku,
- cmentarnictwem,
- zielenią publiczną.

Jak widać, zakres usług publicznych jest bardzo szeroki, a zatem ocena poziomu jakości tych usług jest trudna i złożona. Różnice pomiędzy tym, co oczekuje odbiorca (klient), realizacją usługi najlepiej obrazuje model luk percepcji w usługach publicznych (rys. 3.1).

[36] Ibidem.
[37] Ibidem.



Rys. 3.1. Model luk percepcji w usługach publicznych
Fig. 3.1. Model of gaps of the perception in the public service
Źródło: L. Gaster, Squires, Providinig Quality in the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Services, Open University Press, United Kingdom 2003, p. 82, za: S. Speller, A. Ghobadian, Excellence in local government: change for the public sector, „Managing Service Quality" 1993, September, p. 29-34.

W modelu luk percepcji usług publicznych jedną z najważniejszych luk jest luka 5, ponieważ trudna jest do interpretacji. W celu jej zdiagnozowania potrzebne są zarówno badania ankietowe, a także analiza skarg i zażaleń. Pozostałe luki również można zniwelować przez badania ankietowe, natomiast w przypadku luki 7 sama

analiza badań ankietowych może nie wystarczyć. Aby nie dopuszczać do powstania tej luki, potrzebna jest wysoka świadomość pracowników, można ją uzyskać przez przeprowadzanie szkoleń urzędników oraz zmianę ich mentalności (tabl. 3.1)[38].

Tablica 3.1

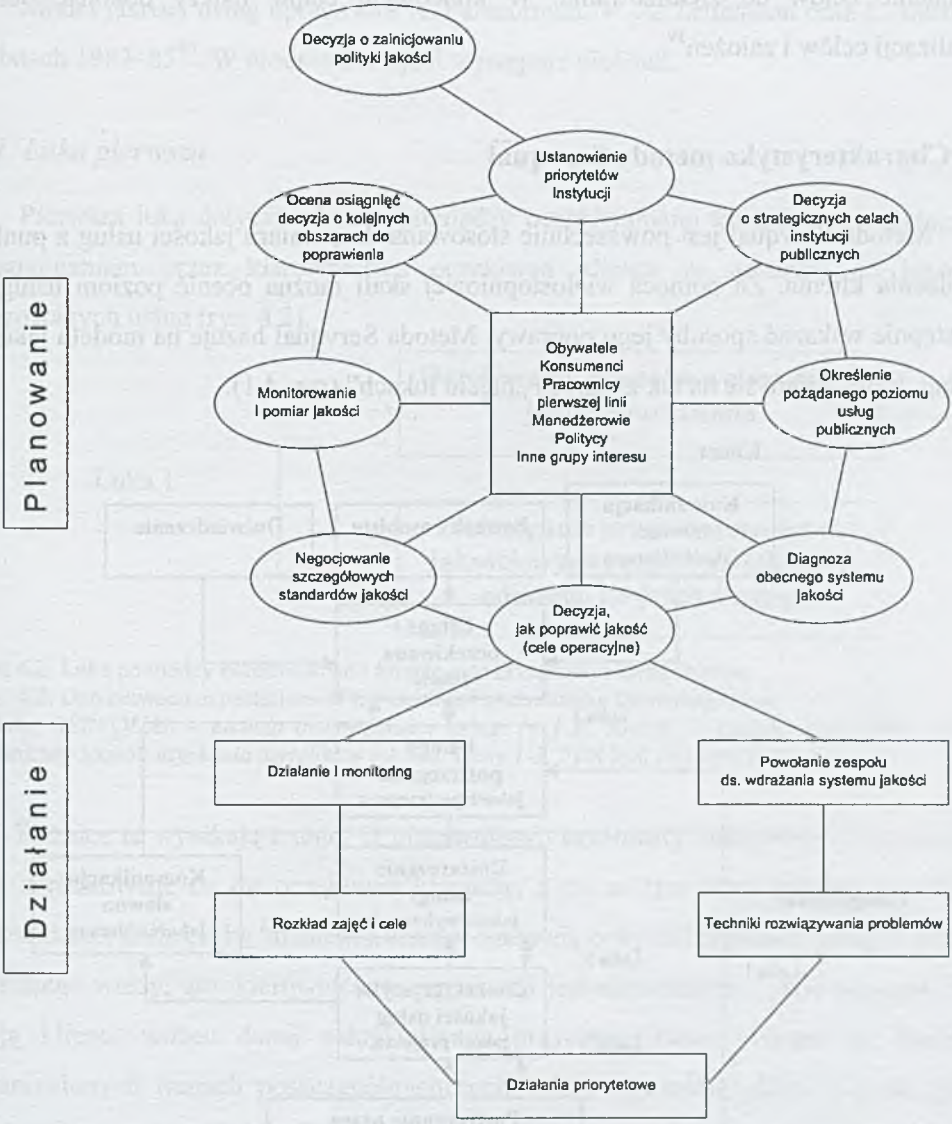
Sposoby redukcji luk w modelu usług publicznych

Problem	Przyczyna	Rozwiązanie
Percepcja kadry menadżerskiej	Kadra zarządzająca nie rozumie właściwie, jakie są oczekiwania klientów od usług	Marketing, badania społeczne, konsultacje
Określenie jakości usług	Nieprzetłumaczona wiedza na temat oczekiwań klientów, odnośnie do jakości usług i standardów	Projektowanie usług
Dostarczanie usług	Wytyczne dotyczące dostarczania usług nie są przestrzegane	Zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia i rozwój pracowników, systemy jakości
Komunikacja zewnętrzna	Niepowodzenia w efektywnym komunikowaniu się z klientami, na temat dostarczanych usług	Public relations
Oczekiwania klienta	Oczekiwania klientów bazujące na przekazie ustnym, potrzebach i przeszłych doświadczeniach	Zrozumienie i odpowiadanie na oczekiwania

Źródło: L. Gaster, Squires, Providinig Quality in the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Services, Open University Press, United Kingdom 2003, p. 82, za: S. Speller, A. Ghobadian, Excellence in local government: change for the public sector, "Managing Service Quality" 1993, September, p. 29-34.

Po zdefiniowaniu usług publicznych oraz ustaleniu przyczyn wystąpienia problemów w relacjach urzędnik – klient w następnym etapie należy przedstawić główne założenia, jakie muszą spełnić instytucje publiczne, aby świadczyć usługi na wysokim poziomie: potrzebę osiągania rezultatów, potrzebę pracy w partnerstwie, potrzebę konsultowania ze społeczeństwem, solidność, niezawodność, szybkość i terminowość wykonywania usługi, dostępność, pełna pomoc klientom. Jeśli wszystkie te czynnik zostaną spełnione, wówczas można powiedzieć, że jakość świadczonych usług jest wysoka. Poniżej przedstawiono model tworzenia instytucji publicznej opartej na jakości (rys. 3.2).

[38] Ibidem.



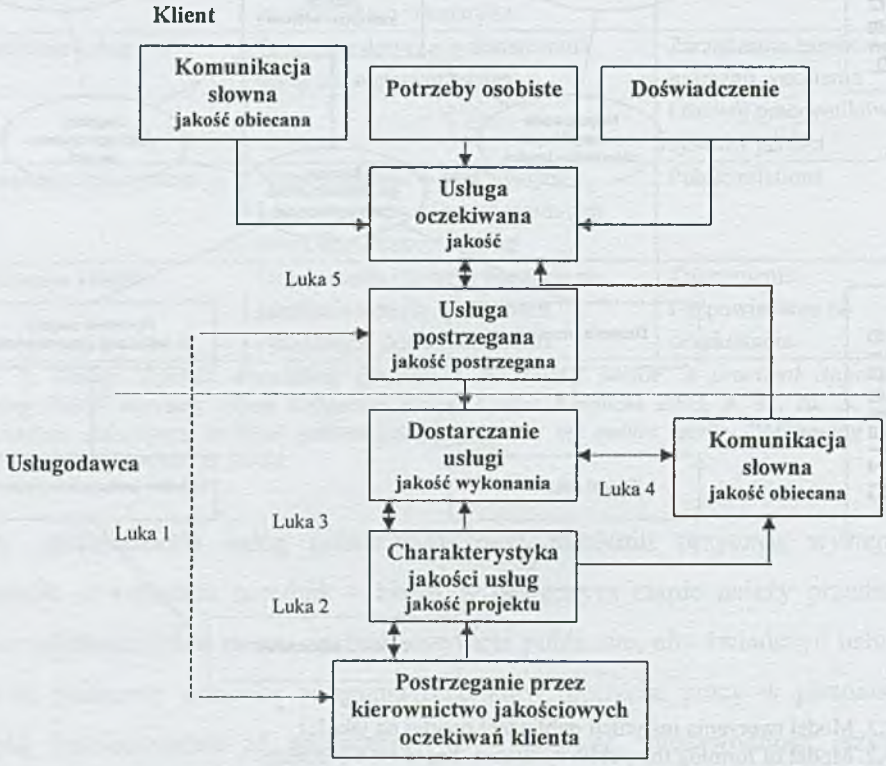
Rys. 3.2. Model tworzenia instytucji publicznej opartej na jakości
Fig. 3.2. Model of forming the public institution based on the quality
Źródło: L. Gaster, Quality i Public Services. Managers Choises, Open University Press, United Kingdom 1995, p. 6.

Model ten pozwala zrozumieć wzajemne powiązania w procesie wdrażania jakości. W pierwszym etapie musi być podjęta decyzja o wdrażaniu systemu zarządzania jakością, następnie należy ustalić priorytety instytucji z uwzględnieniem oczekiwań klientów. Na tym kończy się pierwszy etap planowania systemu jakości. W dalszym etapie konieczne jest powołanie zespołu ds. wdrażania systemu jakości,

ustalenie celów do zrealizowania. W końcowym etapie należy dokonać oceny realizacji celów i założeń[39].

4. Charakterystyka metody Servqual

Metoda Servqual jest powszechnie stosowana do pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta. Za pomocą wielostopniowej skali można ocenić poziom usług, a następnie wskazać sposoby jego poprawy. Metoda Servqual bazuje na modelu jakości usług, który opiera się na tak zwanych „pięciu lukach" (rys. 4.1).



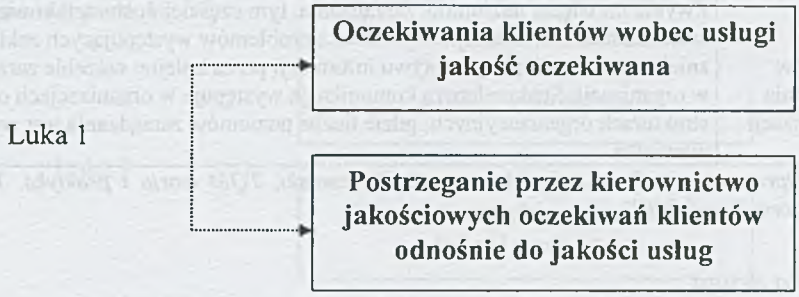
Rys. 4.1. Model jakości usług SERVQUAL
Fig. 4.1. Model of the SERVQUAL service quality
Źródło: E. Krzemień, R. Wolniak, Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych. Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004; SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003; R. Karaszewski.: TQM teoria i praktyka, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001; A. Parasurman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A conceptual model of service quality and its implications for the future research. „Journal of marketing" 1985, Vol. 40.

[39] Ibidem.

Model jakości usług opracowali A. Parasurman, V. A. Zeithaman oraz L. Berrieg w latach 1983–85[40]. W modelu Servqual występuje pięć luk.

4.1. Luka pierwsza

Pierwsza luka dotyczy różnicy pomiędzy oczekiwaniami klienta wobec usługi a postrzeganiem przez kierownictwo oczekiwań klienta w stosunku do jakości oferowanych usług (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Luka pomiędzy oczekiwaniami klienta a postrzeganiem kierownictwa
Fig. 4.2. Gap between expectations of the customer and noticing the management
Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

Różnice te wynikają z tego, iż kierownictwo organizacji usługowych nie zawsze jest zorientowane co do oczekiwań klientów, a co za tym idzie nie jest w stanie przewidzieć, jakie cechy zdaniem klientów stanowią o wysokiej jakości usług. Luka ta występuje wtedy, gdy kierownictwo organizacji jest nieświadome, jakie oczekiwania mają klienci wobec danej usługi. Druga przyczyna może polegać na błędnie ustanowionych wagach poszczególnych cech usług, najczęściej dzieje się tak, gdy kierownictwo organizacji samo ustanawia, które cechy określające poziom jakości usług są najważniejsze bez pytania o to klientów.

Na wielkość tej luki mają znaczenie następujące czynniki (tabl. 4.1):

[40] R. Kraszewski, TQM teoria i praktyka. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.

Tablica 4.1

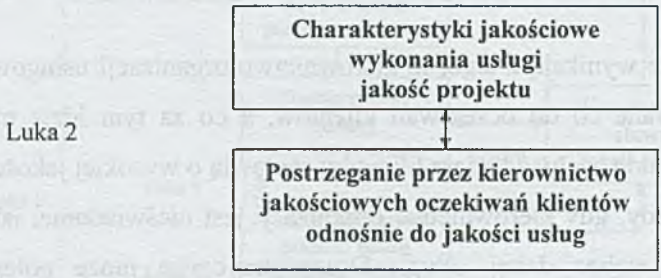
Czynniki mające wpływ na wielkość luki 1

Czynnik	Komentarz
Badania marketingowe organizacji	Badania marketingowe pozwalają uzyskać dokładne i szczegółowe informacje o potrzebach i oczekiwaniach klientów odnośnie do danej usługi, dlatego jakość prowadzonych badań marketingowych ma wpływ na wiedzę kierownictwa o potrzebach klienta
Komunikacja oddolna	Efektywność komunikacji i przepływ informacji w przedsiębiorstwie pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi ma także wpływ na wiedzę kierownictwa w zakresie potrzeb klientów
Liczba poziomów zarządzania w organizacji	Zwykle im więcej poziomów zarządzania, tym częściej dochodzi do większego zniekształcenia informacji. Wynika to z problemów występujących zakłóceń i zniekształceń podczas przepływu informacji przez kolejne szczeble zarządzania w organizacji. Stąd najlepsza komunikacja występuje w organizacjach o płaskich strukturach organizacyjnych, gdzie liczba poziomów zarządzania jest względnie niewielka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Kraszewski, TQM teoria i praktyka, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.

4.2. Luka druga

Luka druga związana jest z różnicą pomiędzy postrzeganiem przez kierownictwo oczekiwań klienta, a charakterystykami jakościowymi wykonania usługi (rys. 4.3).



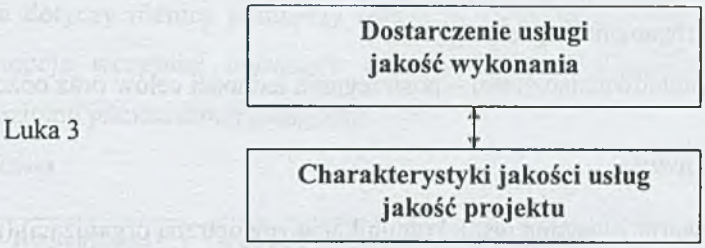
Rys. 4.3. Luka pomiędzy postrzeganiem kierownictwa a charakterystyką jakości usługi
Fig. 4.3. Gap between noticing the management and characteristics of the quality of service
Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

W pierwszej kolejności trzeba dokonać oceny oczekiwań klienta, by w następnym etapie móc je przełożyć na konkretne standardy wykonania. Nie zawsze kierownictwo organizacji umie połączyć oczekiwania klienta z własnym pojmowaniem poziomu jakości świadczonych usług. W takim przypadku zazwyczaj kierujący organizacją uważają, że realizacja ustalonych charakterystyk jakości jest niemożliwa. Reasumując, można powiedzieć, iż na wielkość luki drugiej wpływają:

- zaangażowanie kierownictwa w problem jakości usług,
- ustalenie celów,
- standaryzacja zadań,
- postrzeganie możliwości.

4.3. Luka trzecia

Luka ta dotyczy różnicy występującej między charakterystyką jakości usługi a jej dostarczaniem (rys. 4.4).



Rys. 4.4. Luka między charakterystyką jakości usług a jej dostarczeniem
Fig. 4.4. Gap between characteristics of the service quality and its delivering
Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak: ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

W każdej organizacji, a szczególnie świadczącej usługi bardzo istotne jest przestrzeganie określonych standardów postępowania, w tym obsługi klientów. Jeśli określone przez kierownictwo standardy i poziom jakości usług nie jest przestrzegany w praktyce przez pracowników, to zazwyczaj związane jest to ze złym zarządzaniem, co wiąże się z brakiem motywacji i kontroli osób świadczących proces usługowy.

Zadaniem kierownictwa jest stworzenie takich mechanizmów motywacji pracowników, które w konsekwencji spowodują, że personel będzie dbał o ciągłą poprawę jakości świadczonych usług.

Wśród czynników, które mogą kształtować wielkość luki trzeciej, wyróżnić można:[41]

- pracę zespołową – wpływającą na stopień osobistego zaangażowania pracownika,

[41] R. Kraszewski, op. cit.

- dopasowanie pracownika do powierzonej pracy – zdolność pracownika do wykonania zadania,
- dostosowanie technologii – dopasowanie narzędzi i urządzeń do realizacji prac,
- postrzeganie kontroli – stopień odpowiedzialności pracownika za wykonaną pracę,
- system nadzoru i kontroli – ocena pracowników pod kątem nie tylko wydajności, ale również sposobu wykonania pracy,
- rola konfliktu – dostrzeganie konfliktu pomiędzy oczekiwaniami klienta i oczekiwaniami organizacji,
- znaczenie dwuznaczności – postrzegania jedności celów oraz oczekiwań.

4.4. Luka czwarta

Luka czwarta związana jest z komunikacją zewnętrzną organizacji (rys. 4.5).

Rys. 4.5. Luka pomiędzy dostarczeniem usługi a komunikacją zewnętrzną
Fig. 4.5. Gap between delivering the service and the outside communication
Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

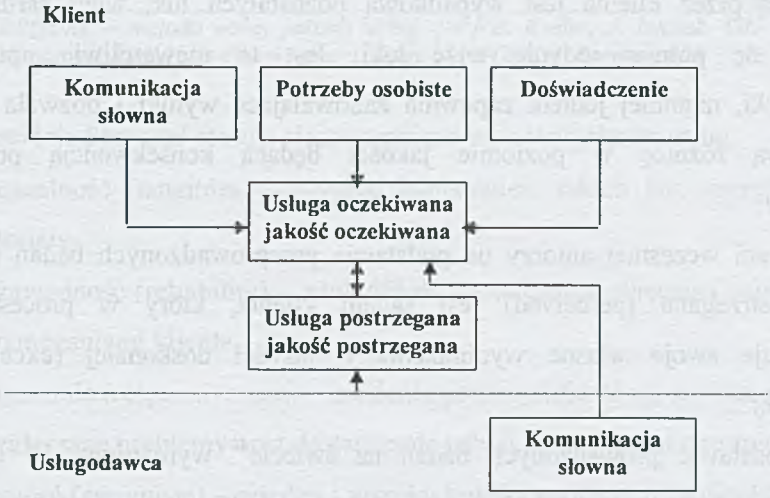
Komunikacja zewnętrzna wpływa na postrzeganie sposobu dostarczenia usługi. Klienci oceniając pracę organizacji opierają się na opinii rodziny, znajomych, a także na reklamie. Zazwyczaj bywa tak, że reklama nadmiernie rozbudza oczekiwania klienta odnośnie do poziomu jakości usług. W rezultacie, wobec nadmiernie rozbudzonych oczekiwań klient uważa, że dana usługa, mimo iż świadczona na wysokim poziomie, nie spełniła jego oczekiwań.

W takiej sytuacji, kiedy klient nie jest zadowolony, gdyż spodziewał się o wiele więcej od danej organizacji, najczęściej przenosi się do konkurencji. Wówczas mówimy o braku komunikacji na linii klient – dostawca usługi.

Za brak komunikacji zewnętrznej w organizacji odpowiedzialne są osoby, które bezpośrednio dostarczają usługę klientom oraz pracownicy marketingu zajmujący się promocją.

4.5. Luka piąta

Luka piąta dotyczy różnicy pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą postrzeganą i jest konsekwencją wcześniej opisanych luk oraz potrzeb i oczekiwań klienta odnośnie do poziomu jakości danej usługi (rys. 4.6).



Rys. 4.6. Luka pomiędzy oczekiwaniami klienta a usługą postrzeganą
Fig. 4.6. Gap between expectations of the customer and the service perceived
Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

Według Parasuramana, Zeithamla, Berrya jakość usług to różnica (porównania) między oczekiwaniem a tym co są w stanie ocenić klienci (jakość postrzegalna).

Wyodrębnili oni luki (różnice) jakości usług, do których zaliczyli:

- różnicę, jaka występuje między oczekiwaniem klientów a postrzeganiem tych oczekiwań przez kierownictwo,
- różnicę między tym, co postrzega kierownictwo a specyfiką jakości (tym, co dostarcza ich organizacja),

- różnicę między specyfiką jakości usług a jakością świadczonych usług,
- różnicę między aktualnymi usługami a zewnętrzną komunikacją (informacjami, jakie na temat usługi otrzymuje klient),
- różnicę między oczekiwaniami klienta związanymi z usługą a jej postrzeganiem.

Ostatni rodzaj rozbieżności został oparty na założeniu, że jakość, jaką klient dostrzega, „jest funkcją wagi i kierunku różnicy między oczekiwaną jakością usług a usługą otrzymaną –postrzeganą".[42]

Zależność ta zawarta jest we wzorze (4.1):

$$Gap5=f(Gap\ 1, Gap2, Gap3, Gap4) \qquad (4.1)$$

Ponieważ luka piąta, tzn. różnica między jakością postrzeganą a jakością oczekiwaną przez klienta jest wypadkową pozostałych luk, więc bardzo często prowadzi się pomiar jedynie tejże luki. Jest to niewątpliwie uproszczenie problematyki, niemniej jednak zapewnia zadowalające wyniki i pozwala zmierzyć podstawową różnicę w poziomie jakości będącą konsekwencją pozostałych problemów.

Cytowani wcześniej autorzy na podstawie przeprowadzonych badań uznali, że jakość postrzegana (perceived) jest sądem klienta, który w procesie oceny wykorzystuje swoje własne wyobrażenia o jakości doskonałej (excellence) – oczekiwanej[43].

Na podstawie prowadzonych badań na świecie[44] wyróżniono 10 wymiarów jakości usług, jednak dalsze badania pokazały, że większość ich jest współzależna, dlatego ostatecznie ograniczono ilość wymiarów do pięciu[45] (tabl. 4.2).

[42] L.L. Berry, V.A. Zeithaml., A. Parasuraman, Quality Counts in service too, „Business Horizons" 1985, May-June, p. 45-46.

[43] M. Bugdol, Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2008.

[44] R. Kraszewski, op.cit.

[45] A. Parasurman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A conceptual model of service quality and its implications for the future research, „Journal of Marketing" 1985, Vol. 40.

Tablica 4.2

Zależności między wymiarami SERVQUAL a 10 oryginalnymi wymiarami oceny jakości usług

Oryginalne wymiary oceny jakości usług	Ostateczne 5 wymiarów SERVQUAL				
	Namacalność	Niezawodność	Reagowanie	Pewność	Empatia
Namacalność					
Niezawodność					
Reagowanie					
Kompetencje Grzeczność Wiarygodność Bezpieczeństwo					
Dostęp Komunikacja Zrozumienie klienta					

Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

W metodzie Servqual stosuje się następujące wymiary jakości usług:

- namacalność (tangibles) – wygląd udogodnień, takich jak: sprzęt, personel, materiały,
- niezawodność (reliability) – zdolność do dostarczenia obiecanej usługi zgodnie z wymaganiami klienta,
- reagowanie (responsivenees) – niesienie pomocy klientowi, szybkie reagowanie na zgłaszane problemy oraz dostarczanie usługi w ustalonym terminie,
- pewność (assurance) – wiedza i wysoka kultura osobista pracowników, a także umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,
- empatia (empathy) – umiejętność utożsamiania się z potrzebami klientów.

4.6. Schemat postępowania w metodzie Servqual

W metodzie Servqual na podstawie wyżej omówionych pięciu wymiarów jakości usług określa się różnice pomiędzy jakością postrzeganą usługi a jakością dostarczaną przez konkretną organizację. W tym celu stosuje się specjalnie opracowany

kwestionariusz ankietowy, który składa się z dwóch sekcji. Każda sekcja zawiera 22 twierdzenia[46].

1. Sekcja oczekiwań składa się z 22 twierdzeń wyrażających oczekiwania klientów wobec usług.
2. Sekcja postrzegania składa się z 22 tych samych twierdzeń, ale mierzących ocenę jakości usług świadczonych przez konkretną organizację w danym sektorze[47].

Do pomiaru twierdzeń służy siedmiostopniowa skala Likerta, gdzie 7 oznacza – stanowczo się zgadzam, a 1 – stanowczo się nie zgadzam (tabl. 4.3).

Tablica 4.3

Skala pomiarowa stosowana w metodzie SERVQUAL

Pytanie						
1	2	3	4	5	6	7
Stanowczo się nie zgadzam						Stanowczo się zgadzam

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1–3, FORUM, Poznań 2003; R. Kraszewski, TQM teoria i praktyka, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.

Dwadzieścia dwa twierdzenia dotyczące zarówno oczekiwań, jak i postrzegania usługi w konkretnej organizacji są pogrupowane w pięciu wymiarach:

- namacalność zawiera twierdzenia 1–4,
- niezawodność zawiera twierdzenia 5–9,
- reagowanie zawiera twierdzenia 10–13,
- pewność zawiera twierdzenia 14–17,
- empatia zawiera twierdzenia 18–22.

Oprócz opisanych powyżej twierdzeń w metodzie tej ważne jest określenie znaczenia poszczególnych wymiarów przez klienta. W tym celu stosuje się ankietę,

[46] 22 twierdzenia podano dla przykładu, ponieważ taką ich liczbę zastosowano w badaniach. W praktyce, może być inna liczba twierdzeń a nie koniecznie 22. Ważne jedynie, aby zostały one podzielone na pięć podstawowych wymiarów jakości usług.

[47] Servqual – metoda oceny jakości usług..., op. cit.

która pozwala na dokonanie przez klienta oceny ważności poszczególnym badanych wymiarów w danej organizacji (tabl. 4.4).

Tablica 4.4

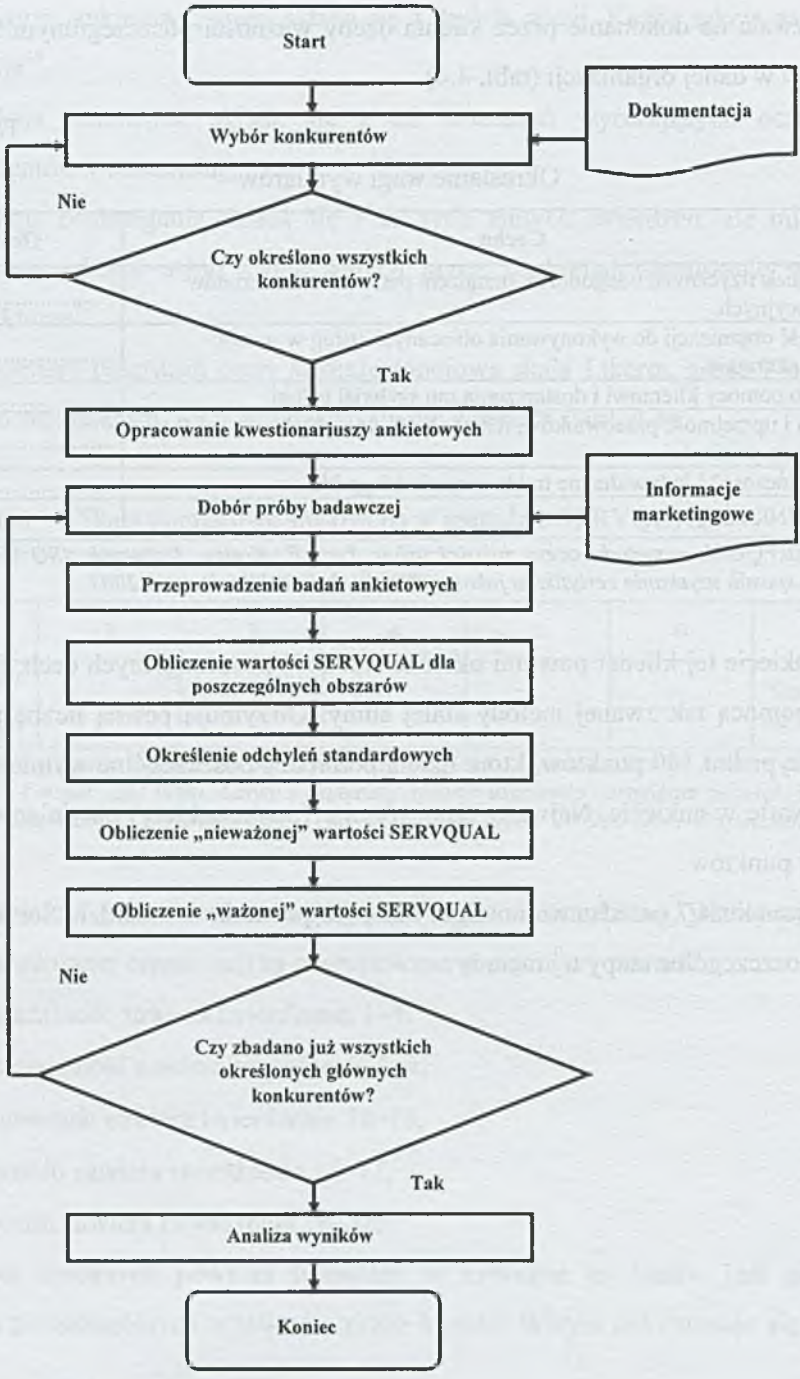
Określanie wagi wymiarów

Cecha	Ocena
1. Wizerunek fizycznych udogodnień, urządzeń, personelu i materiałów komunikacyjnych.	.....punktów
2. Zdolność organizacji do wykonywania obiecanych usług w sposób zaufany i akuratnie.	.....punktów
3. Chęć do pomocy klientowi i dostarczenia mu szybkiej usługi.	.....punktów
4. Wiedza i uprzejmość pracowników, ich zdolność do wzbudzania zaufania i zachowania poufności.	.....punktów
5. „Opiekuńczość" i indywidualne traktowanie każdego klienta.	.....punktów
SUMA PUNKTÓW	100 punktów

Źródło: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2003.

W ankiecie tej klienci powinni określić ważność poszczególnych cech. Dokonują tego za pomocą tak zwanej metody stałej sumy. Otrzymują pewną liczbę punktów, w tym przypadku 100 punktów, które dzielą pomiędzy poszczególne wymiary jakości usług zawarte w ankiecie. Najważniejszy wymiar (punkt ankiety) powinien otrzymać najwięcej punktów.

Na rysunku 4.7 przedstawiono algorytm postępowania w metodzie Servqual oraz opisane poszczególne etapy tej metody.



Rys. 4.7. Algorytm postępowania w metodzie Servqual
Fig. 4.7. Algorithm of acting in the Servqual method
Źródło: R. Wolniak, B. Skotnicka, Metody i narzędzia zarządzania jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.

Poniżej przedstawiono poszczególne etapy postępowania w metodzie Servqual:

1. **Wybór problemu do analizy.** Za pomocą metody Servqual bada się poziom jakości usług świadczonych przez organizację usługową oraz najważniejszych konkurentów.
2. **Konstrukcja ankiety.** Ankieta stosowana w metodzie Servqual musi być podporządkowana pięciu opisanym w literaturze wymiarom: namacalność, niezawodność, reagowanie, pewność, empatia. W razie potrzeby ankietę można modyfikować bądź dokładać nowe pytania. Przykładowe pytania ankietowe zostały umieszczone w tablicy 4.5.

Tablica 4.5

Przykładowy kwestionariusz ankietowy SERVQUAL dla postrzegania jakości usługi w Urzędzie Miejskim

Twierdzenie	Stanowczo nie zgadzam się						Stanowczo zgadzam się
1. Urząd Miejski posiada nowoczesny sprzęt, urządzenia biurowe.	1	2	3	4	5	6	7
2. Wszelkie unowocześnienia w UM są wprowadzane przede wszystkim z myślą o klientach, aby polepszyć warunki fizyczne, estetyczne urzędu, poprawić wizerunek.	1	2	3	4	5	6	7
3. Urzędnicy w UM są nienagannie ubrani, są „wizytówką" urzędu i świadczą poprzez styl i kulturę o urzędzie.	1	2	3	4	5	6	7
4. W UM dobrze stworzona strona internetowa i ulotki o wszelkich zmianach dotyczących spraw załatwianych w urzędzie w znaczny sposób ułatwiają uzyskiwanie klientom potrzebnych informacji.	1	2	3	4	5	6	7
5 Pracownicy UM wykonują daną usługę w ściśle wyznaczonym terminie.	1	2	3	4	5	6	7
6. W UM, w przypadku gdy klient ma problem z załatwieniem danej sprawy, urzędnik zawsze służy mu fachową pomocą w rozwiązywaniu trudności związanych ze sprawą.	1	2	3	4	5	6	7
7. Pracownicy UM starają się weryfikować od razu ewentualne wykryte błędy dotyczące dostarczanych od klientów danych, które mogą wpływać na dalsze prawidłowe lub też nieprawidłowe załatwienie sprawy.	1	2	3	4	5	6	7
8. UM dostarcza usług przez kompetentnych, uczciwych, rzetelnych urzędników.	1	2	3	4	5	6	7
9. UM bardzo precyzyjnie informuje klientów o konkretnych ostatecznych terminach załatwienia spraw swoich klientów.	1	2	3	4	5	6	7
10. Urzędnicy UM zapewniają klientom szybkie załatwienie spraw.	1	2	3	4	5	6	7

cd. tablicy 4.5

11. Urzędnicy w UM zawsze bardzo chętnie doradzają i pomagają w załatwieniu spraw (np. wypełnienie formularza, udzielają rzeczowych odpowiedzi na różne pytania klientów).	1	2	3	4	5	6	7
12. Urzędnicy w UM pomagają skierować klienta do właściwego Wydziału w przypadku jego omyłki.	1	2	3	4	5	6	7
13. Urzędnicy w UM cechują się: wysoką kulturą osobistą, uprzejmością.	1	2	3	4	5	6	7
14. Jako klient UM mogę być zawsze pewien, że moja sprawa w danym momencie jest priorytetowa dla urzędników.	1	2	3	4	5	6	7
15. Jako klient swojego UM mogę mieć zaufanie do urzędników i pewność, że nie muszę wypytywać o dodatkowe informacje, gdyż o wszystkich ważnych szczegółach zostanę poinformowany.	1	2	3	4	5	6	7
16. Urzędnicy w UM zawsze są grzeczni i życzliwie odnoszą się do każdego klienta.	1	2	3	4	5	6	7
17. Urzędnicy UM posiadają szeroką wiedzę umożliwiającą najlepszą obsługę klientów, na jak najlepszym poziomie, w tym udzielają odpowiedzi na wszystkie nurtujące problemy.	1	2	3	4	5	6	7
18. UM posiada odpowiednio dostosowane do potrzeb klientów godziny pracy.	1	2	3	4	5	6	7
19. UM utożsamia się w pełni z celami i potrzebami klientów, co wyraża się ogólnie w zadowoleniu z funkcjonowania urzędu.	1	2	3	4	5	6	7
20. Urzędnicy w UM zawsze są wyrozumiali i cierpliwi dla swoich klientów.	1	2	3	4	5	6	7
21. Urzędnicy w UM potrafią indywidualnie podejść do każdego klienta, a zwłaszcza do klientów niepełnosprawnych, chorych, rozpoznając ich specyficzne potrzeby.	1	2	3	4	5	6	7
22. Urzędnicy w UM obsługują ostatniego klienta, nawet w przypadku gdy czas pracy urzędu dobiega w danym momencie końca lub w danym czasie akurat minął.	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne.

3. **Badania ankietowe.** Ankietę przeprowadza się na losowo wybranej próbce klientów. Wszyscy klienci wypełniają trzy kwestionariusze ankietowe: ocena jakości oczekiwanej, ocena jakości postrzeganej w danej organizacji (tabl. 4.6) oraz określenie wagi wymiarów Servqual wraz z metryczką. Metryczka powinna zawierać następujące dodatkowe informacje: wiek, wykształcenie, poziom dochodów, wcześniejsze doświadczenia z usługą. Analiza tych danych może dostarczyć wielu interesujących informacji, a także pozwoli na dokładniejszą ich interpretację.

Tablica 4.6

Przykładowe wyniki ankiet dotyczących jakości oczekiwanej i postrzeganej w Urzędzie Miejskim

Numer pytania	Ocena jakości oczekiwanej – Ankietowani																				Ocena jakości postrzeganej – Ankietowani																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	5	5	6	6	7	7	6	6	6
3	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5
4	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7
5	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	4	5
7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	5	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5
8	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	3	2	1	3	5	4	3	2	5	3	5	3	5	4	4	4	5	3	3
9	7	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	5	3	4	2	3	1	3	2	2
10	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	2	5	3	5	5	5	4	3	5	4	6	7	6	6	6	2	3	4
11	7	7	6	6	5	5	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	5	6	4	5	3	5	4	6	5	4	6	4	6	5	4	4	5	6	6	6
12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	4	5	6	7	7	7	7	7	6	5	4	6	7	2	6	7	7	7
13	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	2	2	2	3	5	4	5	4	5	4	5	7	7	1	7	5	2	5
14	7	7	6	5	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	5	6	5	7	5	6	5	4	5	5	4	5	4	6	4	5	5	6	5	4
15	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7
16	7	7	6	6	5	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	5	5	4	7	5	7	7	5	5	5	7	5	2	1	7	7	5	7
17	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	5	4	2	1	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7
18	7	7	7	6	6	5	5	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	5	2	3	5	4	6	7	6	5	4	6	6	5	4	5	6	5	4	4
19	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	3	4	5	7	6	5	4	5	3	4	5	6	6	6	6	5	5	6	6
20	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	5	5	7	6	6	6	7	7	7	7	5	5	6	5	4	6	2	3	5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6
21	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	3	5	6	4	2	3	5	6	7	7	5	3	6	4	3	2	3	5	5
22	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	5	3	3	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	1	3	5	4

Źródło: opracowanie własne.

4. **Obliczenia wartości Servqual dla poszczególnych wymiarów.** Obliczenie wartości wykonuje się w następujących etapach:

- **w pierwszym etapie** dla każdego klienta i każdego pytania odejmowane są wyniki wartości oczekiwanej od wartości postrzeganej (tabl. 4.7). Dokonuje się tego za pomocą następującego wzoru:

$$SQ_{ki}=SQP_{ki}-SQO_{ki} \tag{4.2}$$

gdzie:

k – numer kolejnego klienta,

i – numer kolejnego pytania,

SQ_{ki} – wynik SERVQUAL dla k–tego klienta i i–tego pytania,

SQP_{ki} – jakość postrzegana danej usługi przez k–tego klienta w zakresie i–tego pytania,

SQO_{ki} – jakość oczekiwana danej usługi przez k–tego klienta w zakresie i–tego pytania.

Tablica 4.7

Przykładowe obliczenia różnicy jakości postrzeganej i oczekiwanej dla Urzędu Miejskiego

Numer pytania	Różnica jakości postrzeganej i oczekiwanej Ankietowani																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	–2	–2	–1	–2	–1	0	–1	–2	–1	–2	–1	0	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1
2	0	–1	–1	–1	0	0	–1	–1	–1	–1	–1	–2	–1	–1	–1	0	0	–1	–1	–1
3	1	0	1	–1	–1	–1	–1	–1	0	–1	–1	–1	–1	–1	0	–1	–1	–1	0	–1
4	1	1	1	1	1	0	0	–1	0	0	–1	–1	0	0	0	0	0	–1	0	0
5	–4	–5	–4	–3	–4	–5	–4	–3	–3	–4	–4	–4	–4	–4	–4	–4	–4	–4	–5	–4
6	–2	–3	–4	–5	–2	–2	–2	–2	–1	–2	–2	–3	–5	–2	–1	–3	–5	–5	–3	–2
7	–2	–3	–1	–1	–2	–3	–2	–1	–2	–2	–2	0	–3	–2	–1	–1	–1	–2	–2	–2
8	–3	–4	–5	–6	–4	–1	–2	–4	–5	–2	–4	–1	–4	–2	–3	–3	–3	–2	–4	–4
9	–2	–5	–6	–5	–4	–6	–4	–4	–5	–5	–4	–2	–4	–3	–5	–4	–6	–4	–5	–5
10	0	–4	–4	–1	–4	–2	–2	–2	–3	–4	–1	–3	–1	0	–1	–1	–1	–5	–4	–3
11	–2	–1	–2	–1	–2	0	–3	0	–1	–3	–1	–3	–1	–1	–2	–3	–2	–1	–1	–1
12	–2	–1	–3	–2	–1	0	0	0	0	0	–1	–2	–3	–1	0	–5	–1	0	0	0
13	0	0	–5	–5	–5	–4	–2	–3	–2	–3	–2	–3	–2	0	0	–6	0	–1	–4	–2
14	–2	–1	–1	2	–2	0	–1	–3	–2	–2	–3	–1	–2	0	–3	–2	–2	–1	–2	–3
15	0	–1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	–1	0	0	0	0
16	0	–2	–1	–1	–1	0	–1	1	1	–1	–2	–2	0	–2	–5	–5	0	0	–2	0
17	0	0	0	–1	–1	–3	–5	–6	–2	0	0	1	0	0	–1	0	–1	0	–1	0
18	–1	–2	–5	–3	–1	–1	1	0	0	–1	–3	–1	–1	–2	–2	–2	–1	–1	–3	–3
19	–2	–4	–3	–2	0	0	–1	–3	–2	–4	–3	–2	–1	–1	–1	–1	–2	–2	–1	–1
20	–2	–2	–1	–2	–3	–1	–5	–3	–1	1	0	–1	–2	–1	–1	0	–1	–1	–1	–1
21	–3	–4	–2	–1	–3	–5	–4	–2	–1	0	0	–2	–4	–1	–3	–4	–5	–4	–2	–2
22	–1	–3	–4	–3	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–1	–5	–5	–3	–1	–3

Źródło: opracowanie własne.

- **w drugim etapie** sumuje się wyniki otrzymane z twierdzeń odnoszących się do poszczególnych wymiarów, suma dzielona jest przez ilość twierdzeń w danym wymiarze (tabl. 4.8). Dokonuje się tego za pomocą wzoru:

$$SQ_{ko} = \frac{\sum_{i=a}^{b} SQ_{ki}}{c} \tag{4.3}$$

gdzie:

o – wymiar SERVQUAL,

c – suma twierdzeń w wymiarze o,

SQ_{ko} – wynik SERVQUAL dla k–tego klienta i wymiaru o,

Współczynniki a i b (które określają odpowiednio – współczynnik a pierwsze twierdzenie zaliczane do danego wymiaru, współczynnik b – ostatnie twierdzenie zaliczane do danego wymiaru)

i wynoszą odpowiednio:

dla o=namacalność a=1, b=4,

dla o=niezawodność a=5, b=9,

dla o=reagowanie a=10, b=13,

dla o=pewność a=14, b=17,

dla o=empatia a=18, b=22.

Współczynnik c – oznaczający liczbę twierdzeń zaliczanych do danego wymiaru – obliczamy ze wzoru:

$$c=b-a+1 \tag{4.4}$$

Tablica 4.8

Przykładowa ocena wymiarów jakości usług metodą SERVQUAL dla Urzędu Miejskiego

Wymiar SERVQUAL	Ankietowani																				Wynik łączny	Odchylenie standardowe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Namacalność	0	–0.5	0	–0.75	–0,25	–0,25	–0,75	–1,25	–0,5	–1	–1	–1	–0,75	–0,75	–0,5	–0,5	–0,5	–1	–0,5	–0,75	–0,63	0,33
Niezawodność	–2,6	–4	–4	–4	–3,2	–3,4	–2,8	–2,8	–3,2	–3	–3,2	–2	–4	–2,6	–2,8	–3	–3,8	–3,4	–3,8	–3,4	–3,25	0,55
Reagowanie	–1,5	–1,75	–3,75	–1,75	–3,5	–1,5	–2	–2	–2	–3	–2	–3	–2,25	–0,5	–1,5	–4,25	–1,5	–2	–2,75	–2,25	–2,24	0,87
Pewność	–0,75	–1,5	–1,75	–0,75	–1,25	–1	–1,5	–2	–0,75	–1	–2	–0,75	–0,75	–0,75	–2,5	–2,5	–1	–0,5	–2	–1,5	–1,33	0,61
Empatia	–1,8	–3	–3	–2,2	–1,6	–1,6	–2	–1,8	–1	–1	–1,4	–1,4	–1,8	–1,2	–1,6	–2,4	–2,8	–2,2	–1,6	–2	–1,87	0,57

Zródło: opracowanie własne.

- **w trzecim etapie** wyniki dla wszystkich klientów są sumowane i dzielone przez ich liczbę. Korzysta się przy tym ze wzoru:

$$SQ_o = \frac{\sum_{k=1}^{n} SQ_{ko}}{n} \tag{4.5}$$

gdzie:

SQ_o – wynik SERVQUAL dla wymiaru o,

n – liczba ankietowanych.

- **w czwartym etapie** dla poszczególnych wymiarów oblicza się odchylenia standardowe. W tym celu stosuje się następujący wzór:

$$s_o = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^{n} (SQ_{ko} - SQ_o)^2}{n-1}} \tag{4.6}$$

gdzie:

s_o – odchylenie standardowe w próbie dla wymiaru o.

5. **Obliczenie „ważonej" i „nieważonej" wartości Servqual.** W celu wyliczenia „nieważonej" wartości otrzymane wyniki z pięciu wymiarów zsumować i podzielić przez 5 (tabl. 4.9). Stosuje się do tego następujący wzór:

$$SQ_n = \sum_{o=1}^{5} SQ_o \tag{4.7}$$

gdzie:

SQ_n – średni „nieważony" wynik SQ.

Tablica 4.9

Przykładowe wyniki ankiet dotyczących oceny poszczególnych wymiarów dla Urzędu Miejskiego wraz z obliczeniami wag

Wymiar SERVQUAL	Ankietowani																				Średnia waga
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Namacalność	20	20	0	10	50	10	10	10	10	0	0	10	40	30	10	10	10	0	30	20	0,15
Niezawodność	40	50	70	40	10	20	50	50	40	90	50	50	10	20	60	40	50	50	40	50	0,44
Reagowanie	30	20	10	20	10	40	20	20	10	10	20	10	10	20	10	20	10	20	20	10	0,17
Pewność	10	0	10	20	10	20	10	10	20	0	20	10	30	20	10	20	10	20	0	10	0,13
Empatia	0	10	10	10	20	10	10	10	20	0	10	20	10	10	10	10	20	10	10	10	0,11

Źródło: opracowanie własne.

Ważoną wartość Servqual oblicza się natomiast z następującego:

- po pierwsze, oblicza się średnie wagi wymiarów Servqual za pomocą wzoru:

$$\acute{S}w_o = \sum_{k=1}^{n} \frac{W_{ko}}{100} \tag{4.8}$$

gdzie:

$Św_o$ – średnia waga dla wymiaru o,

W_{ko} – wartość wymiaru o dla klienta k.

- po drugie, dla poszczególnych wymiarów wagi mnoży się przez ich oceny i sumuje po wszystkich wymiarach. Stosuje się do tych obliczeń następujący wzór:

$$SQ_w = \sum_{o=1}^{5} \acute{S}w_o \times SQ_o \tag{4.9}$$

gdzie:

SQ_w – średni „ważony" wynik SERVQUAL.

6. **Analiza wyników.** Po dokonanych obliczeniach porównuje się otrzymane wyniki dla poszczególnych organizacji, a następnie na tej podstawie ustala się

mocne i słabe strony organizacji oraz działania naprawcze. W analizie wyników istotna jest ocena odchylenia standardowego, ponieważ pomaga ona ustalić poziom jakości usług świadczonych w zakresie danego wymiaru. Końcową ocenę poziomu jakości świadczonych usług dokonuje się przez porównanie „ważonych" wyników Servqual.

Metoda Servqual w ostatnich latach zdobyła dużą popularność, bardzo często za pomocą tej metody dokonuje się oceny poziomu jakości usług bankowych, a także usług świadczonych przez szkoły oraz organizacje usługowo – handlowe.

5. Metodologia badań

Do badania jakości postrzeganych usług w wybranych urzędach miejskich (Ruda Śląska, Zabrze, Gliwice, Lubliniec) zastosowano metodę Servqual. Postanowiono badać jedynie lukę piąta, ponieważ, co napisane zostało w części teoretycznej niniejszej monografii, luka piąta jest wypadkową luk pozostałych i dlatego w wielu przypadkach jej zbadanie jest wystarczające w celu określenia poziomu jakości usług.

Posłużono się przy tym kwestionariuszem zmodyfikowanym odpowiednio do specyfiki usługi samorządowej, jaką świadczy urząd miasta. Opracowany kwestionariusz był wzorowany na standardowych kwestionariuszach Servqual omawianych w literaturze przedmiotu.[48] Składa się on z 22 punktów – twierdzeń. W zakresie tych twierdzeń opracowano dwa kwestionariusze – jeden dotyczący idealnego urzędu miejskiego, służący do pomiaru jakości oczekiwanej przez klienta, drugi natomiast dotyczący badanego, konkretnego urzędu, którego zastosowanie ma na celu określenie jakości postrzeganej. Wzory kwestionariuszy przedstawiono odpowiednio – kwestionariusz dotyczący jakości oczekiwanej – w tablicy 5.1, kwestionariusz dotyczący jakości postrzeganej – w tablicy 5.2. W przypadku

[48]Porównaj: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A conceptual model of service quality and its implications for future research. „Journal of Marketing" 1985, No. 49 (4), p. 41-50; K. Newman, A. Cowlin, Service quality In retail banking: the experience of two British clearing bank, „International Journal of Bank Marketing" 1996, No. 3; M. Donelly, Measuring service quality in local government: The Servqual approach, „International Journal of Public Sector Management" 1995, No. 7, R. Karaszewski, Servqual – metoda badania jakości świadczonych usług, Problemy Jakości, nr 3, 2001; SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2008; R. Wolniak, B. Skotnicka, Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka, Politechnika Śląska, Gliwice 2008.

wszystkich badanych urzędów zastosowano identyczny kwestionariusz do badań w celu zachowania porównywalności zgromadzonych wyników.

Zgodnie z metodologią Servqual[49] przedstawioną w rozdziale poprzednim niniejszej monografii podzielono twierdzenia na pięć standardowo stosowanych w metodzie Servqual wymiarów, takich jak:

- namacalność,
- niezawodność,
- reagowanie,
- pewność,
- empatia.

Dopasowanie poszczególnych pytań do badanych wymiarów wykonano na podstawie literatury przedmiotu prezentującej wyniki badań przy wykorzystaniu tejże metody,[50] oraz badań prowadzonych dotychczas przez autorów.[51]

[49] Porównaj: S. Sahmey, D.K. Banwet, S. Karunes, A Servqual and QFD approach to Total quality education, „International Journal of Productivity and Performance Management" 2004, No. 2; M. S. Royne, T. F. Stafford, B. P. Wells, Determinants of service quality and satisfaction in the auto causality claim process, „The Journal of Service Marketing" 1998, No. 6; A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. „Journal of Retailing" 1988, No. 64(1), p. 12-40; SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2008; R. Wolniak, B. Skotnicka, Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka, Politechnika Śląska, Gliwice 2008.

[50] Zwłaszcza warto uwzględnić publikacje: K. Newman, A. Cowlin, Service quality in retail banking: the experience of two British clearing bank, „International Journal of Bank Marketing" 1996, No. 3; M. Donelly, Measuring service quality in local government: The Servqual approach, „International Journal of Public Sector Management", No. 7; S. Sahmey, D.K. Banwet, S. Karunes, A Servqual and QFD approach to Total quality education, „International Journal of Productivity and Performance Management" 2004, No. 2; M.S. Royne, T.F. Stafford, B.P. Wells, Determinants of service quality and satisfaction in the auto causality claim process, „The Journal of Service Marketing" 1998, No. 6; S. Sidor, Ocena jakości usług za pomocą metody Servqual, „Marketing i Rynek", 2000, nr 11; E. Rudawska, E. Kiecko, Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie, „Marketing i Rynek" 2000, nr 5; A. Gębczyńska, E. Krzemień, K. Zagajska, Wykorzystanie metody SERVQUAL do oceny jakości usług bankowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 19, s. 117-130; M. Jarzębiński, Metoda Servqual jako narzędzie pomiaru jakości usługi postrzeganej przez pracowników i klientów organizacji. [w:] „Koncepcja zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy" monografia pod red. T. Sikory, Kraków 2008; J. Otto, Wykorzystanie metody Servqual w ocenie usług gastronomicznych, [w:] „Koncepcja zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy" monografia pod red. T. Sikory, Kraków 2008.

[51] R. Wolniak, Mierzenie jakości usług – wykorzystanie metody Servqual w polskich organizacjach, [w:] „Zmiany zachowań podmiotów rynkowych. Część 1 – zmiany zachowań konsumentów i ich wykorzystanie w firmach", Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych Gallusa, Katowice 2006; R. Wolniak, E. Kostorz, Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług świadczonych przez stacje benzynowe, „Problemy Jakości" 2004, nr 12, s. 41-46; R. Wolniak, W. Waśka, Wykorzystanie metody Servqual do oceny jakości usług świadczonych przez szkołę, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 31, 2006; R. Wolniak, A. Jasinowska, Wykorzystanie metody Servqual w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miejskiego w Zabrzu, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 31, 2006.

Pierwszym wymiarem jest wymiar namacalności, do którego zaliczono twierdzenia od 1 do 4 obejmujące problemy związane z fizycznymi aspektami świadczenia usługi. Wzięto w tym zakresie pod uwagę problemy, takie jak:

- sprzęt posiadany przez urząd,
- estetykę i wygląd wizualny pomieszczeń,
- ubiór i prezencję urzędników,
- stronę internetową i materiały informacyjne urzędu.

Kolejnym badanym wymiarem była niezawodność, w przypadku której badano (twierdzenia 5–9) problematykę zdolności urzędu miejskiego do dostarczenia usługi w sposób niezawodny, terminowy, umówiony z klientem. Podczas badań zwracano uwagę na następujące kwestie:

- wykonanie usługi w ściśle wyznaczonym terminie,
- czy urząd ma chęć pomocy przy rozwiązaniu problemu,
- czy pracownik od razu weryfikuje ewentualne wykryte błędy,
- kompetencje i rzetelność zatrudnionych urzędników,
- precyzyjną informację dla klienta o ostatecznych terminach załatwienia spraw.

Wymiar trzeci obejmujący twierdzenia 10–13 to reagowanie. W tym przypadku oceniano chęć pomocy klientowi przez pracowników urzędu i ich reakcje na różnorodne nietypowe wymagania i życzenia klienta. W szczególności badano:

- szybkość załatwienia spraw klienta przez urzędników,
- czy urzędnicy chętnie udzielają pomocy i doradzają klientom,
- czy w przypadku pomyłki klienta (np. zadzwonienia do niewłaściwego działu) są mu udzielane odpowiednie informacje,
- uprzejmość i kulturę osobistą urzędników.

Następnym wymiarem Servqual, który uwzględniono w badaniach, była pewność wyrażająca wiedzę pracowników i umiejętność wzbudzania zaufania. Odpowiadają mu twierdzenia 14–17. W badaniach analizowano w tym przypadku następujące problemy szczegółowe:

- czy klienci są pewni, że ich sprawa jest priorytetem dla urzędnika,
- zaufanie do urzędników,

- grzeczność i życzliwy stosunek urzędników do klienta,
- wiedza urzędników i merytoryczne kompetencje w udzieleniu odpowiedzi i wyjaśnień na pytania klienta.

Ostatnim wreszcie badanym wymiarem była empatia, która jest najbardziej niewymiernym z wymiarów i definiuje się je jako utożsamienie się usługodawcy, w tym przypadku pracownika urzędu, z potrzebami klienta (twierdzenia 18–22). W badaniach przyjęto, że na empatię składają się w przypadku urzędu miejskiego następujące zagadnienia:

- dostosowanie godzin pracy urzędu do oczekiwań klienta,
- czy urząd w pełni utożsamia się z celami i potrzebami swoich klientów,
- wyrozumiałość i cierpliwość urzędników wobec klientów,
- indywidualne podejście do klienta i umiejętność rozpoznania specyficznych potrzeb każdego z nich,
- obsługa klienta, nawet gdy czas pracy urzędu dobiega końca lub mija.

Niniejsze badania są przykładem oceny postawy klienta. „Postawa" odgrywa centralną rolę w głównych metodach opisujących zachowanie konsumenta – klienta. Głównym powodem, dla którego postawa ma tak duże znaczenie, jest jej silny wpływ na zachowanie, stąd większość pytań w kwestionariuszach dotyczy tej cechy psychicznej respondentów.[52] W celu właściwego pomiaru postawy klienta niezbędny jest dobór odpowiedniej skali pomiarowej,[53] Pomiar postaw w porównaniu z pomiarem zachowania daje odpowiedź na kwestie przyczyn określonego zachowania się i ma znaczenie diagnostyczne.[54]

W badaniach do oceny poszczególnych twierdzeń zastosowano najczęściej wykorzystywaną w przypadku metody Servqual skalę Likerta. Skala Likerta zwana skalą sumowanych ocen budowana jest w ten sposób, że badane osoby prosi się o wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się bądź nie zgadzają się z poszczególnymi wypowiedziami – twierdzeniami.[55] Skala Likerta jest najczęściej stosowaną skalą

[52] S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE, Warszawa 1996.
[53] G.A. Churchill, Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.
[54] S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE, Warszawa 1996.
[55] G.A. Churchill, Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.

semantyczną. Skala Likerta może mieć różną liczbę punktów, przy czym najczęściej stosowane są: skala 5-punktowa i 7-punktowa.

Tablica 5.1

Kwestionariusz Servqual dla jakości oczekiwanej – doskonałego urzędu miejskiego

Twierdzenie	Stanowczo się zgadzam						Stanowczo się nie zgadzam
	1	2	3	4	5	6	7
1. Doskonały urząd posiada nowoczesny sprzęt, urządzenia biurowe.							
2. Wszelkie unowocześnienia w idealnym urzędzie są wprowadzane przede wszystkim z myślą o klientach, aby polepszyć warunki fizyczne, estetyczne urzędu, poprawić wizerunek.							
3. Urzędnicy w doskonałym urzędzie są nienagannie ubrani, są „wizytówką" urzędu i świadczą poprzez styl i kulturę ubioru o urzędzie.							
4. W doskonałym urzędzie dobrze stworzona strona internetowa i ulotki o wszelkich zmianach dotyczące spraw załatwianych w urzędzie w znaczny sposób ułatwiają uzyskiwanie klientom potrzebnych im informacji.							
5. Pracownicy doskonałego urzędu wykonują daną usługę w ściśle wyznaczonym terminie.							
6. W doskonałym urzędzie, w przypadku gdy klient ma problem z załatwieniem danej sprawy, urzędnik zawsze służy mu fachową pomocą w rozwiązaniu trudności związanych ze sprawą.							
7. Pracownik doskonałego urzędu stara się weryfikować od razu ewentualne wykryte błędy dotyczące dostarczanych od klientów danych, które mogą wpływać na dalsze prawidłowe lub też nieprawidłowe załatwienie sprawy.							
8. Doskonały urząd dostarcza usług poprzez kompetentnych, uczciwych, rzetelnych urzędników.							
9. Doskonały urząd bardzo precyzyjnie informuje klientów o konkretnych, ostatecznych terminach załatwienia spraw klientów.							
10. Urzędnicy w doskonałym urzędzie zapewniają klientom szybkie załatwienie spraw.							
11. Urzędnicy w doskonałym urzędzie zawsze bardzo chętnie doradzają i pomagają w załatwieniu spraw (np. wypełnianie formularzy, udzielają rzeczowych odpowiedzi na różne pytania klientów dot. załatwianej sprawy).							

cd. tablicy 5.1

12. Urzędnicy w doskonałym urzędzie pomagają skierować klienta do właściwego Wydziału, w przypadku jego omyłki (łącząc go bezpośrednio telefonicznie z daną komórką, gdy klient dzwoni lub informując klienta na miejscu ustnie, gdy ten jest w urzędzie).							
13. Urzędników w doskonałym urzędzie cechują: wysoka kultura osobista, uprzejmość, wysoka kultura obsługi klienta.							
14. Klienci doskonałego urzędu są zawsze pewni, że ich załatwiana sprawa w danym momencie jest priorytetowa dla urzędnika.							
15. Klienci doskonałego urzędu mogą mieć zaufanie do urzędników i pewność, że nie muszą wypytywać o dodatkowe informacje, gdyż o wszystkich ważnych szczegółach zostaną sami poinformowani przez urzędnika.							
16. Urzędnicy w doskonałym urzędzie zawsze grzecznie i życzliwie odnoszą się do każdego klienta.							
17. Urzędnicy idealnego urzędu posiadają szeroką wiedzę, umożliwiającą najlepszą obsługę klientów, na jak najlepszym poziomie, w tym udzielają odpowiedzi na wszystkie nurtujące problemy.							
18. Doskonały urząd posiada odpowiednio dostosowane do potrzeb klientów godziny pracy.							
19. Doskonały urząd utożsamia się w pełni z celami i potrzebami swoich klientów, co wyraża się w ogólnym zadowoleniu z funkcjonowania urzędu.							
20. Doskonali urzędnicy zawsze są wyrozumiali i cierpliwi dla swoich klientów.							
21. Doskonali urzędnicy potrafią indywidualnie podejść do każdego klienta, a zwłaszcza do klientów niepełnosprawnych, chorych, rozpoznając ich specyficzne potrzeby.							
22. Urzędnicy w doskonałym urzędzie do końca obsługują ostatniego klienta, nawet w przypadku gdy czas pracy urzędu dobiega w danym momencie końca lub w danym czasie akurat minął.							

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5.2

Kwestionariusz Servqual dla jakości postrzeganej – konkretnego urzędu miejskiego

Twierdzenia	Stanowczo się zgadzam						Stanowczo się nie zgadzam
	1	2	3	4	5	6	7
1. Urząd Miejski (UM) w ..... posiada nowoczesny sprzęt, urządzenia biurowe.							
2. Wszelkie unowocześnienia w UM w ..... są wprowadzane przede wszystkim z myślą o klientach, aby polepszyć warunki fizyczne, estetyczne urzędu, poprawić wizerunek.							

3. Urzędnicy w UM w ..... są nienagannie ubrani, są „wizytówką" urzędu i świadczą poprzez styl i kulturę ubioru o urzędzie.							
4. W UM w ..... dobrze stworzona strona internetowa i ulotki o wszelkich zmianach dotyczące spraw załatwianych w urzędzie w znaczny sposób ułatwiają uzyskiwanie klientom potrzebnych im informacji.							
5. Pracownicy UM w ..... wykonują daną usługę w ściśle wyznaczonym terminie.							
6. W UM w ....., w przypadku gdy klient ma problem z załatwieniem danej sprawy, urzędnik zawsze służy mu fachową pomocą w rozwiązaniu trudności związanych ze sprawą.							
7. Pracownicy UM w ..... starają się weryfikować od razu ewentualne wykryte błędy dotyczące dostarczanych od klientów danych, które mogą wpływać na dalsze prawidłowe lub też nieprawidłowe załatwienie sprawy.							
8. UM w ..... dostarcza usług poprzez kompetentnych, uczciwych, rzetelnych urzędników.							
9. UM w ..... bardzo precyzyjnie informuje klientów o konkretnych, ostatecznych terminach załatwienia spraw swoich klientów.							
10. Urzędnicy UM w ..... zapewniają klientom szybkie załatwienie spraw.							
11. Urzędnicy w UM w ..... zawsze bardzo chętnie doradzają i pomagają w załatwieniu spraw (np. wypełnianie formularzy, udzielają rzeczowych odpowiedzi na różne pytania klientów dot. załatwianej sprawy).							
12. Urzędnicy w UM w ..... pomagają skierować klienta do właściwego Wydziału, w przypadku jego omyłki (łącząc go bezpośrednio telefonicznie z daną komórką, gdy klient dzwoni lub informując klienta na miejscu ustnie, gdy ten jest w urzędzie).							
13. Urzędników w UM w ..... cechują: wysoka kultura osobista, uprzejmość, wysoka kultura obsługi klienta.							
14. Jako klient UM w ..... mogę być zawsze pewien, że moja załatwiana sprawa w danym momencie jest priorytetowa dla urzędnika.							
15. Jako klient UM w ..... mogę mieć zaufanie do urzędników i pewność, że nie muszą wypytywać o dodatkowe informacje, gdyż o wszystkich ważnych szczegółach zostaną sami poinformowani przez urzędnika.							
16. Urzędnicy w UM w ..... zawsze grzecznie i życzliwie odnoszą się do każdego klienta.							
17. Urzędnicy UM w ..... posiadają szeroką wiedzę, umożliwiającą najlepszą obsługę klientów, na jak najlepszym poziomie, w tym udzielają odpowiedzi na wszystkie nurtujące problemy.							
18. UM w ..... posiada odpowiednio dostosowane do potrzeb klientów godziny pracy.							

cd. tablicy 5.2

19. UM w ..... utożsamia się w pełni z celami i potrzebami swoich klientów, co wyraża się w ogólnym zadowoleniu z funkcjonowania urzędu.							
20. Urzędnicy w UM w ..... zawsze są wyrozumiali i cierpliwi dla swoich klientów.							
21. Urzędnicy w UM w ..... potrafią indywidualnie podejść do każdego klienta, a zwłaszcza do klientów niepełnosprawnych, chorych, rozpoznając ich specyficzne potrzeby.							
22. Urzędnicy w UM w ..... obsługują ostatniego klienta, nawet w przypadku gdy czas pracy urzędu dobiega w danym momencie końca lub w danym czasie akurat minął.							

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5.3

Kwestionariusz dla określenia ważności badanych wymiarów

Cecha	Ocena
1. Namacalność: Wizerunek fizycznych udogodnień, urządzeń, personelu i materiałów komunikacyjnych.	..... punktów
2. Niezawodność: Zdolność organizacji do wykonywania obiecanych usług w sposób zaufany i akuratnie.	..... punktów
3. Pewność: Chęć do pomocy klientowi i dostarczenia mu szybkiej usługi.	..... punktów
4. Reagowanie: Wiedza i uprzejmość pracowników, ich zdolność do wzbudzania zaufania i zachowania poufności.	..... punktów
5. Empatia: „Opiekuńczość" i indywidualne traktowanie każdego klienta.	..... punktów
SUMA PUNKTÓW	**Σ= 100 punktów**

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszych badaniach zastosowano skalę siedmiopunktową. Zdecydowano się na przyjęcie skali nieparzystej – a więc skalowania niewymuszającego – w przypadku którego respondent może przyjąć stanowisko neutralne.[56]

Poza określeniem w metodzie Servqual jakości oczekiwanej i jakości postrzeganej należy również dokonać oceny ważności poszczególnych wymiarów dla klienta.[57] W przypadku prowadzonych badań wykonano to za pomocą ankiety zamieszczonej

[56] S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE, Warszawa 1996.

[57] Porównaj: SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak: ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. Tomy 1-3, FORUM, Poznań 2008; R. Wolniak, B. Skotnicka, Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka. Politechnika Śląska, Gliwice 2008.

w tablicy 5.3. Ponieważ w sytuacji oceny ważności wymiarów przez klienta istnieje niebezpieczeństwo, że klienci uznają wszystkie badane wymiary za bardzo ważne, należy zastosować taką skalę, która niejako „zmusi" ich do wybrania tych, które są najważniejsze. W prowadzonych badaniach zdecydowano się na zastosowanie skali porównawczej. Skala porównawcza to taka skala, w przypadku której oceniający formułuje swoją ocenę względem każdego z atrybutów w bezpośrednim odniesieniu do innych ocenianych atrybutów.[58] Skala ta ma współcześnie coraz większe zastosowanie w prowadzonych badaniach.[59]

W kwestionariuszu (tablica 5.3) zastosowano jedną z odmian metody porównywania – metodę stałej sumy. Każdy z ankietowanych był proszony o dokonanie podziału 100 punktów pomiędzy pięć badanych wymiarów w zależności od tego, który z wymiarów uznaje za ważniejszy. Wyniki kwestionariusza pozwoliły ustalić wagi poszczególnych wymiarów.

Populację w prowadzonych badaniach można uznać za skończoną. Jako populację przyjęto bowiem w zakresie miast – badane urzędy miejskie województwa śląskiego, natomiast w zakresie danego urzędu populacją są wszystkie osoby korzystające z usług danego urzędu miejskiego.

Dobór próby badawczej miał charakter celowo-losowy.[60] W naukach społeczno-ekonomicznych chociaż parametry populacji można oszacować jedynie na podstawie prób losowych, to w praktyce często korzysta się również z prób nielosowych. Wpływa na to z jednej strony wygoda, a z drugiej czynniki ekonomiczne. W niektórych przypadkach mogą one przeważyć nad korzyściami wynikającymi ze stosowania prób losowych.[61]

Zdecydowano się na wybór czterech przykładowych urzędów miejskich – Rudy Śląskiej, Zabrza, Gliwic i Lublińca, wszystkich położonych na terenie województwa śląskiego. Trzy miasta – Rudę Śląską, Zabrze i Gliwice wybrano z uwagi na porównywalną wielkość, bliskość geograficzną i zbliżony – przemysłowy charakter miasta. Natomiast Lubliniec dobrano jako miasto o odmiennym charakterze, znacznie

[58] G. A. Churchill: Badania marketingowe, Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.
[59] S. Kaczmarczyk: Badania marketingowe, Metody i techniki. PWE, Warszawa 1996.
[60] G. A. Churchill: Badania marketingowe, Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.
[61] Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych. Zysk i spółka, Poznań 2001.

mniejsze, oddalone od centralnej części województwa, będące w mniejszym stopniu uprzemysłowione. W celu porównania wyników badań omówione w dalszej części monografii wyniki badań potwierdziły zasadność wyboru. Ocena dokonana za pomocą metody Servqual w zakresie Rudy Śląskiej, Zabrza i Gliwic wykazywała wiele zbieżności, natomiast Lubliniec w znacznym stopniu odbiegał od tych trzech miast.[62]

W zakresie danego urzędu badania wykonano metodą doboru losowego. Zastosowano metodę losowania systematycznego – wybrano w sposób losowy pierwszy element próby, a następnie dokonano wyboru co K-tego elementu.[63]

Jednego, losowo wybranego dnia proszono o wypełnienie ankiety co 2 wychodzącego z urzędu klienta.

W badaniach udało się zebrać następująco liczbę prawidłowo wypełnionych ankiet:

- Ruda Śląska – 60 ankiet,
- Zabrze – 94 ankiety,
- Gliwice – 50 ankiet,
- Lubliniec – 42 ankiety.

Z uwagi na specyfikę doboru próby (dobór celowy w zakresie miast) uznano, że nie jest wskazane uśrednianie wyników w przypadku wszystkich badanych miast. Przyjęto, że wyniki będą uśredniane jedynie w zakresie badanego urzędu miejskiego, a następnie porównywane pomiędzy nimi.

[62] W sposób szczegółowy zostało opisane to w kolejnym rozdziale niniejszej monografii.

[63] Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych. Zysk i spółka, Poznań 2001.

Część II. Analiza i ocena poziomu jakości usług

Autorzy niniejszego opracowania postanowili dokonać badań poziomu jakości usług świadczonych przez Urzędy Miejskie przy wykorzystaniu metody Servqual do jej mierzenia. W części drugiej niniejszej monografii przedstawiono zastosowanie omawianej metody w czterech urzędach miejskich w następujących miastach: Zabrzu, Rudzie Śląskiej, Gliwicach i Lublińcu.[64]

6. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Rudzie Śląskiej

6.1. Ogólne informacje o Rudzie Śląskiej[65]

Ruda Śląska jest położona na południu Polski, w centralnej części województwa śląskiego. Jest ona ważnym węzłem komunikacyjnym, na skrzyżowaniu dróg łączących zachodnią i wschodnią oraz północną i południową część Aglomeracji Górnośląskiej. Zajmuje obszar 77,7 km^2 pomiędzy Bytomiem, Świętochłowicami, Chorzowem, Katowicami, Mikołowem, Gierałtowicami i Zabrzem. Miasto liczy 147 tysięcy mieszkańców, przy gęstości zaludnienia wynoszącej prawie 1900 osób/km^2. W promieniu 25 kilometrów od miasta żyje ponad 3 miliony ludzi.

Miasto charakteryzuje się odrębnością dzielnicową i strukturą policentryczną, ukształtowaną na przestrzeni kilkuset lat. Rudę Śląską tworzy dziesięć dzielnic: Ruda, Godula, Orzegów, Bykowina, Halemba, Kochłowice, Chebzie, Nowy Bytom, Wirek i Bielszowice[66]. Doskonale rozwinięta infrastruktura techniczna łączy dzielnice w jeden organizm miejski.

W Rudzie Śląskiej istnieją obok siebie nowoczesne osiedla mieszkaniowe oraz kolonie starych „familoków". Ruda Śląska jest miastem, w którym z jednej strony, rozwijające się przez wieki gałęzie przemysłu ciężkiego – górnictwo węgla kamiennego i hutnictwo żelaza, zostawiły swoją spuściznę w postaci licznych nieruchomości poprzemysłowych, z drugiej strony to miasto o ciekawej architekturze

[64] Szczegółowe omówienie metodyki badań znajduje się w punkcie 5 niniejszej monografii.

[65] Informacje zostały opracowane na podstawie danych z Urzędu Miasta oraz strony internetowej urzędu: http://www.rudaslaska.pl/

[66] Ruda Ślaska, http://witraz.terramail.pl/rda.htm

regionalnej, posiadające swoją historię, tożsamość i śląską tradycję. Ruda Śląska, mimo przemysłowego charakteru, jest jednym z najbardziej zielonych miast na Górnym Śląsku, z wieloma parkami, skwerami, lasami i innymi miejscami, gdzie można przyjemnie spędzić czas i odpocząć.

Strukturę organizacyjną Urzędu Miasta tworzą wydziały, referaty i samodzielne stanowiska pracy oraz jednostki organizacyjne o innej nazwie. W ostatnich latach Urząd Miasta poczynił znaczne inwestycje w zakresie infrastruktury. Obecnie można zauważyć, że budynek urzędu miasta jest nie tylko ładny, ale i przyjazny dla osób niepełnosprawnych. Wybudowano podjazd dla wózków, zainstalowano przestronną windę oraz odpowiednio wyposażono toalety na każdym piętrze. Windę wyposażono w przyciski, które rozpoznają niewidomi. Kolorystyka wnętrz utrzymana jest w tonacji chłodnopastelowej, co nadaje wnętrzom powagę i jednocześnie stwarza wrażenie przestronności.

Od 23 października 1997 roku, czyli już ponad 10 lat działa w urzędzie Biuro Obsługi Mieszkańców W jednym miejscu, na parterze Urzędu, można zasięgnąć informacji o sposobie załatwienia wszystkich spraw oraz o obowiązujących procedurach. W biurze tym obsługiwane są ponadto osoby niepełnosprawne. W ten sposób wielu mieszkańców otrzymuje nie tylko informacje o sposobie załatwienia swojej sprawy, ale ponadto może na miejscu wypełnić wniosek w konkretnej sprawie, a część z tych wniosków można od razu złożyć bez konieczności przechodzenia do właściwego wydziału.

Biuro Obsługi Mieszkańców jest miejscem pierwszego kontaktu interesanta z urzędem i służy pomocą w załatwianiu wszelkich spraw w urzędzie miejskim w Rudzie Śląskiej. Podstawowym zadaniem biura jest sprawienie, aby w jednym miejscu można było załatwić jak największą liczbę różnych spraw, np:[67]

- zasięgnąć informacji o obowiązujących procedurach, terminach i opłatach,
- dowiedzieć się, jakie prawnoformalne warunki należy spełnić, aby załatwić daną sprawę,
- pobrać odpowiednie wnioski i otrzymać wskazówki dotyczące ich wypełnienia i niezbędnych załączników,

[67] Biuro Obsługi Mieszkańców, http://www.rudaslaska.pl/default.aspx?docId=128

- sprawdzić, czy dany wniosek jest poprawnie wypełniony,
- złożyć wszelkie pisma kierowane do urzędu,
- odebrać niektóre gotowe dokumenty przygotowywane przez wydziały.

Poza wyszczególnionymi sprawami biuro udziela wszelkich informacji na temat działania urzędu, kompetencji poszczególnych jego pracowników, a także spraw, które nie leżą w gestii placówki. Ponadto, biuro udziela szczególnej pomocy osobom starszym i niepełnosprawnym zgłaszającym się do urzędu.

W urzędzie funkcjonuje system zarządzania jakością ISO 9001:2000. System ten ma przede wszystkim przyczynić się do sprawnego wykonywania zadań publicznych w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców miasta w sposób profesjonalny i sprawny, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa (prawo powszechne i lokalne). Za funkcjonowanie systemu oraz inne sprawy związane z kwestiami jakości odpowiada specjalna komórka – Biuro ds. Systemu Zarządzania Jakością. Do głównych jego zadań zalicza się:[68]

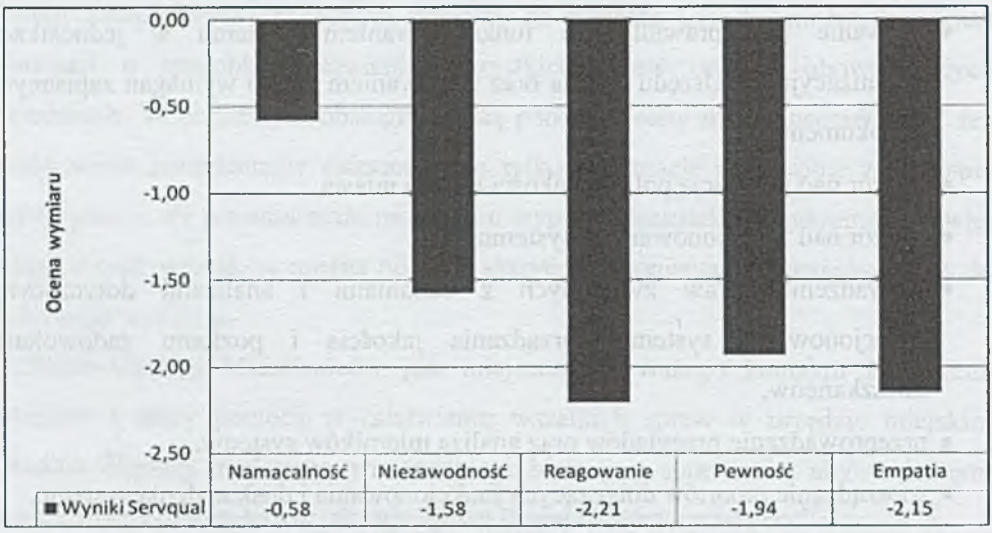
- czuwanie nad prawidłowym funkcjonowaniem Systemu w jednostkach organizacyjnych Urzędu Miasta oraz stosowaniem się do wymagań zapisanych w dokumentach,
- nadzór nad realizacją polityki jakości urzędu miasta,
- nadzór nad funkcjonowaniem systemu,
- prowadzenie spraw związanych z badaniami i analizami dotyczącymi funkcjonowania systemu zarządzania jakością i poziomu zadowolenia mieszkańców,
- przeprowadzanie przeglądów oraz analiza mierników systemu,
- sporządzanie raportów dotyczących funkcjonowania i doskonalenia systemu,
- opracowywanie programu zadań dotyczących doskonalenia systemu,
- zarządzanie dokumentacją systemową,
- analizę wyników audytów i sporządzanie raportów,
- prowadzenie spraw związanych z audytem trzeciej strony,
- nadzorowanie wdrażania działań korygujących i zapobiegawczych,

[68] Biuro ds. Systemu Zarządzania Jakością, http://www.rudaslaska.pl/default.aspx?docId=2821

- obsługa kancelaryjna pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością,
- organizacja szkoleń pracowników urzędu miasta w zakresie systemu zarządzania jakością,
- współpraca z podmiotami zewnętrznymi w zakresie systemu zarządzania jakością.

6.2. Poziom jakości usług

Badania poziomu jakości usług w Rudzie Śląskiej wykonano metodą ankietową na terenie miasta za pomocą standardowego kwestionariusza Servqual na próbie 60 osób. Wśród ankietowanych było 36 kobiet i 24 mężczyzn. Z punktu widzenia wykształcenia prawie połowa ankietowanych to osoby z wykształceniem średnim – 48%. Wśród pozostałych 35% miało wykształcenie podstawowe, a 17% wykształcenie wyższe. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w średnim wieku 30–40 lat (33%). Pytano również osoby młodsze 20–30 lat (25%) oraz starsze – ponad 40 lat (25%).



Rys. 6.1. Ocena wymiarów Servqual dla Urzędu w Rudzie Śląskiej
Fig. 6.1. Evaluation of Servqual dimensions for the Municipal office in Ruda Śląska
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań Servqual liczonego metodą nieważoną zostały przedstawione na rysunku 6.1. Najgorzej ocenionym wymiarem było reagowanie, w przypadku którego różnica między jakością postrzeganą a oczekiwaną wyniosła –2,21. Oznacza to, że

można stwierdzić, iż Urząd Miasta w Rudzie Śląskiej nie reaguje w odpowiedni, bezpośredni i szybki sposób na pojawiające się potrzeby i wymagania swych klientów.

Analiza poszczególnych pytań składających się na wymieniony wymiar reagowania pozwala zorientować się, że najgorzej oceniono chęć pracowników w zakresie pomocy klientom (ocena –2,40) oraz bezzwłoczne zajmowanie się klientem i chęć do udzielania mu wszelkich niezbędnych informacji (–2,35). Kryteria te były najgorzej ocenione ze wszystkich parametrów badanych w ankiecie. Pracownicy Urzędu nie w pełni realizują politykę projakościową nastawioną na zadowolenie klienta. Zamiast dbać o jego satysfakcję i starać się spełnić potrzeby interesantów, jak ma to miejsce we współczesnych organizacjach biznesowych, niestety mają oni jeszcze wiele negatywnych nawyków wynikających z tradycyjnej zasady traktowania osoby przychodzącej do urzędu nie jak klienta, ale jak petenta, który jest zależny od pracowników i podejmowanych przez nich decyzji.

Sytuacja taka powoduje, że bardzo często klientom każe się czekać na wyjaśnienia, nie zwraca się uwagi na ich petycje czy też pytania. Tymczasem szybkie i skuteczne reagowanie na potrzeby interesanta powinno być współcześnie podstawą funkcjonowania każdego prawidłowo funkcjonującego systemu zarządzania jakością. Według znanego specjalisty zarządzania jakością J. Banka to klienci robią nam uprzejmość, kiedy przychodzą do naszej organizacji, natomiast my, obsługując ich, i spełniając ich potrzeby nie robimy im uprzejmości, ale po prostu wykonujemy nasz obowiązek.[69]

W wymiarze reagowania nisko oceniono również pozostałe badane zagadnienia. Ankietowani uznali, że Urząd Miasta bardzo często wykazuje opóźnienia przy przeprowadzaniu spraw (ocena –2,12). Pracownicy nie cenią czasu swych klientów i nie starają się załatwić szybko spraw i wniosków przez nich zgłaszanych. Trzymają się sztywno maksymalnych urzędowych terminów, nie wykazując dobrej woli dotyczącej przyspieszenia postępowania. Potwierdza to także wynik kolejnego pytania, z którego wynika, że pracownicy urzędu nie informują klienta na bieżąco, bezpośrednio o wynikach postępowania, w zakresie zgłoszonych spraw i wniosków. Niestety, bardzo często zdarza się w urzędzie, że jego pracownicy nie są skłonni do

[69] Za J. Bank, Zarządzanie przez jakość. Felberg SJA, Warszawa 1999.

pomocy i udzielają informacji dopiero wtedy, gdy muszą, w praktyce najczęściej, gdy postępowanie już się kończy. Utrudnia to korzystanie z usług urzędu klientom indywidualnym, którzy w wielu przypadkach muszą np. zwolnić się z pracy, aby załatwić jakąś sprawę i częste przychodzenie do urzędu w celu pytania o jej wyniki jest dla nich kłopotliwe. Natomiast w przypadku klientów instytucjonalnych długi czas oczekiwania na podjęcie decyzji może doprowadzić nawet do strat finansowych i utrudnia planowanie działalności gospodarczej.

Negatywnie oceniono również wymiar empatii. W jej przypadku najgorzej ocenionym zagadnieniem było o pytanie o to, czy urząd stawia sobie dobro klienta za cel nadrzędny. Okazuje się, że tak nie jest (ocena –2,35). Wynika z tego, że w swej działalności urzędnicy kierują się zwykle własną wygodą oraz ewentualnie sztywnym przestrzeganiem wyznaczonych procedur, natomiast zadowolenie klienta korzystającego z ich usług traktują w sposób drugoplanowy. Można zauważyć, że nadal panuje opinia, że to klienci istnieją dla urzędu, a nie urząd dla klientów. Negatywnie określono także pomoc klientom w razie wystąpienia jakichś problemów (np. z napisaniem wniosku, przygotowaniem dokumentacji itp.), co potwierdza wyniki opisane wcześniej dla kryterium reagowania.

Klienci uważają, ze urząd nie traktuje ich w sposób indywidualny (ocena –2,25), a jedynie stara się wypełnić swoje obowiązki w minimalnym zakresie. Urzędnicy nie podchodzą do każdej sprawy i każdego klienta inaczej, nie starają się „wczuć" w jego potrzeby, sprowadzając swą pracę do sztywnego przestrzegania obowiązujących procedur i przepisów. O ile jest to zrozumiałe w zakresie przepisów prawnych, które urząd musi przestrzegać, o tyle nie jest to dobre w przypadku innych reguł często wynikających z przyzwyczajenia, czy też niechęci do zmian, a nie z bezpośrednich wymogów prawnych.

Na przeciętnym poziomie oceniono godziny pracy urzędu (ocena –1,88), chociaż w tym przypadku ocena była lepsza niż dla innych kryteriów wchodzących w skład problematyki empatii. Współczesny człowiek, bardzo często zabiegany i mający mało czasu na załatwienie urzędowych spraw, ma trudności ze zwolnieniem się z pracy w tradycyjnych godzinach funkcjonowania instytucji publicznych. Z tego powodu istnieje tendencja do wydłużania czasu ich pracy. Urząd przyjmuje interesantów

w standardowych godzinach od 8:00 do 15:00, w wybranych dniach do 17:00.[70] Godziny te są obecnie standardem. Widać również wysiłek urzędu zmierzający do wydłużenia czasu przyjmowania klienta – do godziny 17:00. Niemniej jednak ciągle jeszcze nie zadowala to wszystkich. Biorąc pod uwagę, że wiele osób pracuje obecnie do 18:00, a nawet dłużej, warto by jakiegoś dnia urząd był czynny do godzin późniejszych – nawet do 22:00. Dobrze także, aby był on otwarty w wybrane weekendy. Dodatkowo godziny czasu pracy urzędu nie jest prosto znaleźć na jego stronie internetowej,[71] co również może stanowić utrudnienie dla części osób korzystających z jego usług.

Warto zauważyć, że opisane, negatywne zjawiska występują pomimo funkcjonowania w urzędzie od 10 lat biura obsługi mieszkańców, którego celem powinna być pomoc klientom w załatwianiu różnych spraw, pisaniu wniosków itp. Okazuje się, w świetle uzyskanych wyników, że biuro to nie do końca spełniło pokładane w nim nadzieje. Wynika to najprawdopodobniej ze zbyt małego zaangażowania pracowników tego biura, którzy charakteryzują się niską empatią i małym zrozumieniem potrzeb klienta. Z pewnością przyczyną problemów jest także fakt, że nikt nie uświadomił im, jak ważne w nowoczesnej administracji publicznej jest dbanie nie tylko o przestrzeganie formalnych procedur, ale również o zadowolenie przychodzących do urzędu interesantów.

Najlepiej ocenianym wymiarem funkcjonowania Urzędu Miejskiego w Rudzie Śląskiej jest namacalność (ocena –0,58). Zwykle przyjmuje się, że ocenę Servqual nie niższą od –1 można przyjąć za wynik pozytywny (ponieważ jakość postrzegana jest na ogół niższa od oczekiwanej), więc można uznać, że klienci są zadowoleni z materialnego poziomu świadczonych usług. Do najlepiej ocenianych kryteriów w tym zakresie zalicza się fizyczne udogodnienia w urzędzie (ocena –0,48) oraz sprzęt posiadany przez urząd (–0,5), które to kryteria są w ogóle najlepiej ocenione wśród badanych zagadnień.

[70] Różne wydziały mają różne godziny otwarcia, w różnych dniach, maksymalnie do godziny 18:00 – w przypadku Wydziału Zdrowia i Spraw Społecznych.

[71] Godziny te są bardzo czytelnie rozpisane na poszczególne dni i wydziały, niemniej jednak trudno na tę stronę wejść z głównej witryny urzędu.

Wynika z tego, że sprzęt rozumiany jako komputery, drukarki, oświetlenie, podjazdy dla niepełnosprawnych, toalety, windy itp. można uznać za bez zarzutu. Wyniki badań w tym zakresie potwierdzają dane przedstawione w punkcie 6.1, w którym pokrótce opisano inwestycje urzędu związane z wyposażeniem technicznym. Problemem jest jedynie fakt, że urząd jest wyposażony w dobry sprzęt, ale w niektórych przypadkach niewystarczająca jest jego ilość, co wpływa na szybkość i wygodę załatwianych spraw.

Dobrze również oceniono stronę fizycznych udogodnień o charakterze informacyjnym, a mianowicie wszelkiego rodzaju broszury, informatory, oświadczenia, stronę internetową itp. (ocena –0,58). Klienci nie mają do wymienionych materiałów zastrzeżeń, uważają, że są one sporządzone profesjonalnie, łatwo dostępne i zrozumiale napisane. Nieco gorzej w wymiarze namacalności oceniono prezencję pracowników urzędu, jednak ciągle jest ona na stosunkowo wysokim poziomie (–0,77). Czynnik ten jest bardzo niematerialny i dlatego każdy interesant może postrzegać go zupełnie inaczej. Można jednak powiedzieć, że pracownicy urzędu są zadbani, dobrze i schludnie się prezentują.

W zakresie pozostałych wymiarów, które były badane, czyli niezawodności i pewności ocena wynosi odpowiednio: –1,58 i –1,94. Oceny te można założyć, że kształtują się na średnim poziomie (zgodnie z przyjętą koncepcją, że oceny z przedziału od –1 do –2 traktujemy jako średni poziom jakości usług).

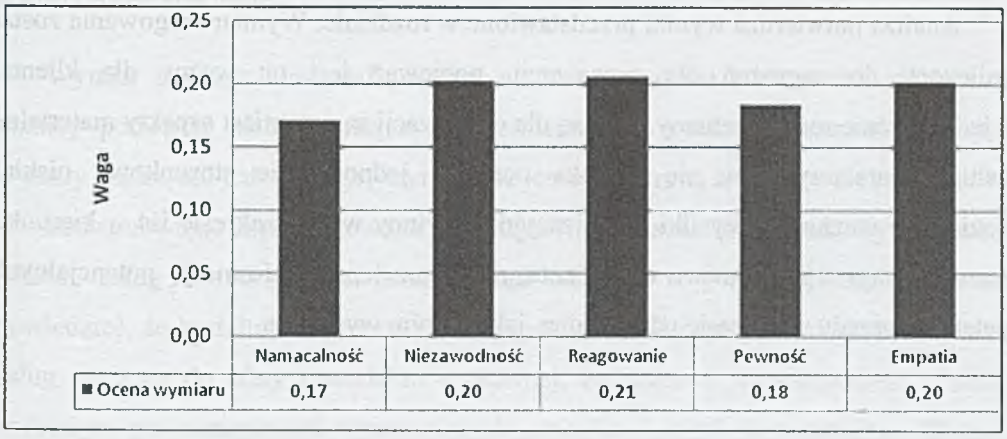
W przypadku niezawodności najlepiej ocenionym kryterium były starania urzędu, aby wszystkie sprawy były rozwiązywane bezbłędnie (–1,32). Urząd stara się przestrzegać wyznaczonych procedur w sposób dokładny, bezbłędny, mający usatysfakcjonować klienta. Na zadowalającym poziomie jest także ocena przez klientów pozytywnego załatwiania spraw przez urząd (–1,67). Warto w tym miejscu zauważyć, że parametr ten nigdy nie może być nadmiernie wysoki, gdyż nie wszystkie sprawy da się załatwić pozytywnie, często z winy samego klienta czy też wymagań prawnych, na które pracownicy urzędu nie mają żadnego wpływu.

W zakresie pewności ocena, co prawda, mieści się jeszcze w poziomie przeciętnym, niemniej jednak blisko jej do –2, czyli do oceny złej. W tym wymiarze na uwagę zasługuje zwłaszcza problem terminowości wywiązywania się przez urząd

ze swoich zadań, który to problem pozostawia wiele do życzenia (ocena –2,13). Urząd nie zawsze wywiązuje się z obowiązujących terminów, w niektórych przypadkach załatwia sprawy po czasie, co jest źle widziane przez interesantów. Interpretacja pytania pokrywa się z sytuacją w wymiarze niezawodności, gdzie dostrzeżono podobne problemy. Natomiast najwyżej zostało ocenione w zakresie pewności pytanie dotyczące odpowiedniej wiedzy i kwalifikacji urzędników. Obecnie w urzędach coraz częściej przyjmowane są osoby, których kwalifikacje jak najbardziej odpowiadają wymaganiom na wybierane stanowiska.

Łączna ocena Servqual nieważona dla badanego Urzędu Miejskiego Rudzie Śląskiej wynosi –1,69. W świetle przyjętych kryteriów oceny można ją określić jako przeciętną.

Badanie wagi poszczególnych analizowanych wymiarów z punktu widzenia klienta nie pokazuje znaczących różnic pomiędzy nimi (rys. 6.2). Wymiarem najbardziej znaczącym jest reagowanie (0,21), na drugim miejscu natomiast występuje niezawodność i empatia – ocena 0,2. Najmniej ważne wymiary to pewność i kwestie materialnej strony usługi (0,18), a więc niezawodność (0,17).



Rys. 6.2. Waga wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Rudzie Śląskiej

Fig. 6.2. Importance of Servqual dimensions according to persons using services of the Ruda Śląska Town Office

Źródło: opracowanie własne.

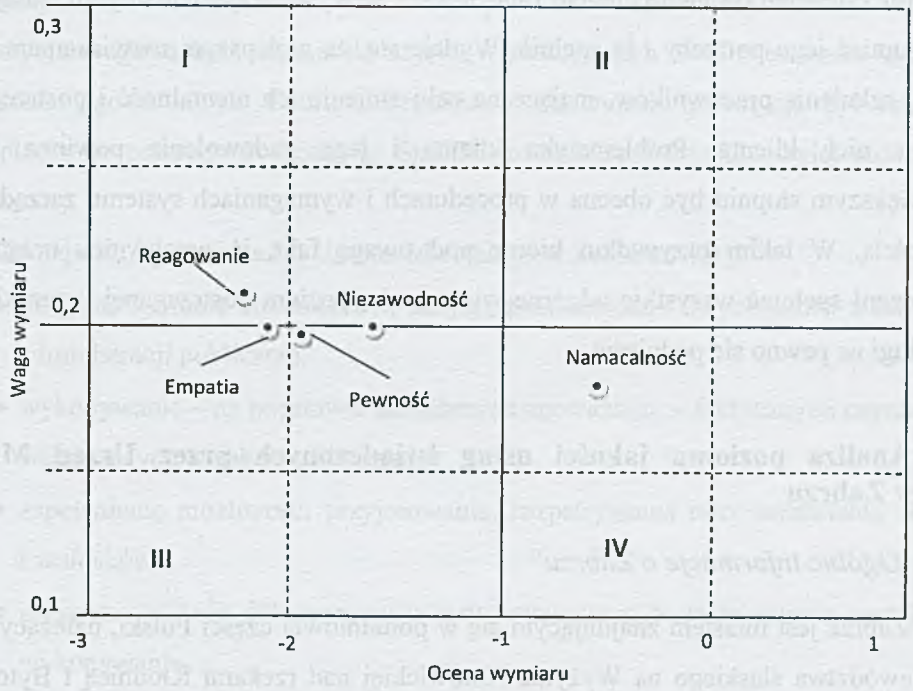
W świetle takiej oceny wymiarów pewien niepokój może budzić fakt, iż najmniej ważny jest wymiar namacalności, który został przez interesantów urzędu najlepiej

oceniony. Niemniej jednak różnice w ocenie wag poszczególnych wymiarów są na tyle małe, że nie powinno mieć to wpływu na ocenę liczoną metodą ważoną. Obliczenie oceny ważonej Servqual potwierdza te przypuszczenia. Wynosi ona –1,69, czyli praktycznie jest identyczna z oceną nieważoną.

Na tej podstawie wynika, że dla badanego urzędu poszczególnie kryteria mają bardzo zbliżoną wagę i obliczenie oceny nieważonej pozwala wystarczająco dokładnie określić poziom postrzeganej jakości usług.

Warto także porównać, w jaki sposób związane są poszczególne oceny i wagi badanych wymiarów. Można to wykonać za pomocą metody macierzowej, której wyniki dla Rudy Śląskiej zostały przedstawione na rysunku 6.3. Przyjęto skalę pomiarową dla oceny wymiaru zgodną z koncepcją konsekwentnie stosowaną w monografii. Zatem, za granicę uznano poziom –1, powyżej poziomu –1 uznano jakość za zadowalającą, poniżej tegoż za niezadowalającą. W przypadku wagi wymiaru za punkt graniczny przyjęto 0,2 – poziom występujący w przypadku, gdyby wszystkie wymiary miały taką samą ważność. Wymiary o ważności większej od przeciętnej 0,2 uznano za ważne, wymiary o mniejszej wadze za nieważne.

Analiza potwierdza wyniki przedstawione w rozdziale. Wymiar reagowania został zaliczony do zagrożeń dla organizacji, ponieważ jest on ważny dla klienta, a jednocześnie nisko oceniany. Szansą dla organizacji są natomiast aspekty materialne usługi charakteryzujące się wysoką oceną i jednocześnie stosunkowo niskim poziomem ważności. Wysiłki organizacyjne powinny w tym zakresie iść w kierunku wzrostu wagi tego wymiaru dla klienta, np. przez lepszą informację potencjalnych petentów urzędu w zakresie udogodnień, jakie w nim występują.



Rys. 6.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Rudy Śląskiej
Fig. 6.3. Matrix evaluation of the dimension – weight of the dimension for Ruda Śląska
Źródło: opracowanie własne.

Wymiar pewności jest słabą stroną, natomiast empatia i niezawodność jest na granicy pomiędzy słabą stroną a zagrożeniem. Jak wynika z przeprowadzonych w pracy analiz, ani jeden badany wymiar nie jest silną stroną badanego urzędu.

Podsumowując zaprezentowane w niniejszym rozdziale monografii wyniki badań jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski w Rudzie Śląskiej, można powiedzieć, że kształtuje się on na średnim poziomie. Najlepiej oceniane są elementy usług należące do sfery materialno – prawnej, związane z wyposażeniem, a także ze ścisłym przestrzeganiem wyznaczonych procedur i reguł postępowania. W tych zakresach klienci nie mają do badanego urzędu większych zastrzeżeń i postrzegają go w sposób pozytywny.

Gorzej jest w przypadku wymiarów charakteryzujących się większą niematerialnością, jak reagowanie czy też empatia. Na tej podstawie można stwierdzić, że problemy z jakością usług w badanym urzędzie dotyczą głównie obszaru zarządzania ludźmi. Pracownicy myślą jeszcze w sposób tradycyjny o interesancie

jako o zależnym od nich petencie i nie zawsze w wystarczającym stopniu starają się zrozumieć jego potrzeby i je spełnić. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem będą tutaj szkolenia pracowników, mające na celu zmienić ich mentalność i postrzeganie przez nich klienta. Problematyka klienta i jego zadowolenia powinna także w większym stopniu być obecna w procedurach i wymaganiach systemu zarządzania jakością. W takim przypadku, biorąc pod uwagę fakt, iż pracownicy urzędu są nauczeni spełniać wszystkie odgórne wymagania, poziom postrzeganej przez klienta obsługi na pewno się podniesie.

7. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Zabrzu

7.1. Ogólne informacje o Zabrzu[72]

Zabrze jest miastem znajdującym się w południowej części Polski, należącym do województwa śląskiego na Wyżynie Katowickiej nad rzekami Kłodnicą i Bytomką, w dorzeczu Odry. Miasto zamieszkuje 180 tysięcy mieszkańców, a jego obszar wynosi 80,4 km^2. Od północnego wschodu graniczy z Bytomiem, od wschodu z Rudą Śląską, od południa z gminą Gierałtowice, od zachodu z Gliwicami, a od północnego zachodu z gminą Zbrosławice.

Położenie miasta jest bardzo korzystne, jednak w sferze komunikacji jest w nim jeszcze sporo do zrobienia. Przez miasto przebiega droga krajowa nr 4, zapewniająca dobre połączenie z zachodem kraju. Dobre powiązanie z aglomeracją katowicką zapewnia częściowo zrealizowana Drogowa Trasa Średnicowa. Po skończeniu autostrad A–4 i A–1 Zabrze będzie miało znakomitą komunikację na kierunkach wschód–zachód oraz północ–południe.

Najistotniejszą inwestycją miejską ostatnich kilku lat jest oddana do użytku w 1998 r. nowoczesna oczyszczalnia ścieków Zabrze – Śródmieście. Oczyszcza ona ok. 70% wszystkich miejskich ścieków. W ostatnich latach wybudowano również nowoczesne i dobrze wyposażone sale gimnastyczne przy szkołach podstawowych

[72] Informacje zostały opracowane na podstawie danych z Urzędu Miasta, strony internetowej Urzędu: http://www.um.zabrze.pl/ oraz informacji ze stron internetowych: http://zabrze.aplus.pl/, http://pl.wikipedia.org/wiki/Zabrze, http://zabrze.com.pl/.

w Biskupicach i Makoszowach oraz w Zespole Szkół Zawodowych nr 1. Ważną inwestycją drogową była oddana do użytku w październiku 2002 r. estakada łącząca al. Korfantego z ul. de Gaulle'a. Prestiżową dla miasta inwestycją był remont i adaptacja na potrzeby Politechniki Śląskiej kompleksu budynków byłej jednostki wojskowej.

Do najważniejszych zadań Urzędu Miejskiego w Zabrzu należy:[73]

- przygotowywanie dokumentów, decyzji, postanowień i innych aktów z zakresu administracji publicznej,
- wykonywanie – na podstawie udzielanych upoważnień – faktycznych czynności wchodzących w zakres zadań gminy,
- zapewnienie możliwości przyjmowania, rozpatrywania oraz załatwiania skarg i wniosków,
- przygotowywanie dokumentów w celu uchwalania budżetu miasta oraz jego wykonywanie,
- realizacja obowiązków i uprawnień wynikających z przepisów prawa oraz uchwał Rady Miejskiej i Zarządzeń Prezydenta Miasta, a w szczególności wypełnianie obowiązków i uprawnień przysługujących organowi wykonawczemu Gminy.

Urząd Miejski w Zabrzu prowadzi obsługę Prezydenta Miasta, który realizuje zadania miasta określone ustawą o samorządzie gminnym i samorządzie powiatowym oraz zadania określone innymi ustawami, Statutem Miasta, uchwałami Rady Miejskiej, zarządzeniami Prezydenta Miasta. Urząd Miejski w Zabrzu prowadzi także obsługę zadań, których realizacja wynika z wprowadzonych w życie porozumień.

Urząd Miejski w Zabrzu zatrudnia 495 osób w 20 wydziałach i 3 samodzielnych komórkach. Najwyższe kierownictwo tworzą: Prezydent Miasta, Zastępcy Prezydenta Miasta, Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta.

Struktura Urzędu składa się z biur i wydziałów, wśród których można wymienić: Biuro Audytu Wewnętrznego, Biuro Miejskiego Rzecznika Konsumentów, Biuro Promocji Miasta, Biuro Zamówień Publicznych, Wydział Ekologii, Wydział

[73] Źródło: A. Jasinowska, Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu. Praca magisterska obroniona na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem R. Wolniaka.

Infrastruktury Komunalnej, Wydział Inwestycji, Wydział Komunikacji, Wydział Kontaktów Społecznych, Wydział Księgowości Urzędu, Wydział Kultury i Sportu, Wydział Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej, Wydział Oświaty, Wydział Podatków i Egzekucji Administracyjnych, Wydział Spraw Obywatelskich, Wydział Strategii i Rozwoju Miast.

Za bezpośrednie kontakty z klientami Urzędu odpowiada Biuro Obsługi Interesantów. Jest to miejsce, w którym dochodzi do bezpośredniego kontaktu pomiędzy przychodzącymi do Urzędu petentami a pracownikami, stąd też od niego zależy w dużej mierze wizerunek Urzędu w społeczności lokalnej. Biuro realizuje wszystkie zadania dotyczące przekazywania informacji, porad, wydawania odpowiednich druków itp.

Kwestie związane z obsługą interesantów są realizowane również przez Wydział Spraw Obywatelskich. Do jego najważniejszych zadań można między innymi zaliczyć:

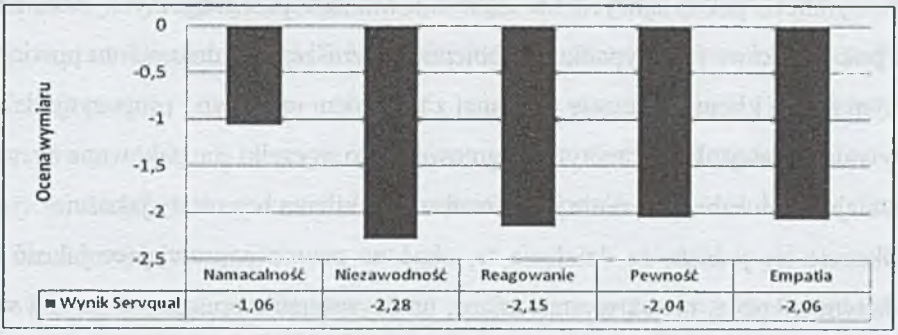
- przyjmowanie i rejestrację danych niezbędnych do zameldowania lub wymeldowania,
- prowadzenie zbiorów meldunkowych – stałych mieszkańców, byłych mieszkańców, zameldowanych na pobyt czasowy trwający ponad 3 miesiące, zameldowanych na pobyt czasowy trwający do 3 miesięcy,
- prowadzenie postępowań administracyjnych w sprawach dotyczących obowiązku meldunkowego,
- udostępnianie danych osobowych ze zbiorów meldunkowych, zbioru PESEL,
- prowadzenie stałego rejestru wyborców miasta,
- wydawanie dowodów osobistych,
- prowadzenie rejestracji podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, wydawanie dokumentów stwierdzających umieszczenie w rejestrze podmiotów prowadzących działalność gospodarczą,
- wydawanie zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych,
- prowadzenie poboru i rejestracji przedpoborowych,
- prowadzenie ewidencji stowarzyszeń, nadzór nad nimi oraz rejestracja stowarzyszeń zwykłych.

7.2. Poziom jakości usług

Badania jakości usług w Zabrzu dokonano przy wykorzystaniu metody Servqual. Przeprowadzono je na próbie 94 osób.[74] W części pierwszej ankietowani zostali poproszeni o przydzielenie punktów od 1 do 7 stwierdzeniom dotyczącym idealnego Urzędu Miasta. W części drugiej respondenci, mając do dyspozycji tę samą skalę punktacji jak w części pierwszej, przydzielali punkty stwierdzeniom odnoszącym się do Urzędu Miejskiego w Zabrzu.

Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, których było 56, natomiast kobiet 38. Z punktu widzenia wieku wśród ankietowanych przeważały osoby młode do 30 lat (36%) oraz w średnim wieku (30–40 lat), których było około 25%. Osoby starsze liczące ponad 50 lat stanowiły 14% badanej populacji. Respondenci posiadali najczęściej wykształcenie wyższe (44%) oraz średnie (30%). Pewna grupa ankietowanych legitymowała się wykształceniem zawodowym (19%), natomiast nieliczni (7%) mieli jedynie wykształcenie podstawowe.

Ankietowani najkorzystniej ocenili wymiar związany z atrybutami materialnymi (rys. 7.1). Wynik równy –1,06 oznacza, że mają oni jedynie niewielkie zastrzeżenia co do nowoczesności sprzętu, atrakcyjności pomieszczeń, wyglądu pracowników załatwiających sprawy, czy wyglądu wszelkich dokumentów i wniosków. Pewność (**–2,04**) i empatia (**–2,06**) zostały ocenione prawie tak samo.



Rys. 7.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów
Fig. 7.1. Average results not-weighed for individual dimensions
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jasinowska, Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu. Praca magisterska obroniona na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem R. Wolniaka.

[74] Otrzymano 100 ankiet, jednakże z 6 musiano zrezygnować z uwagi na błędy występujące w ich wypełnieniu.

Najgorzej ocenionym wymiarem jest niezawodność (**–2,28**). Wymiar ten ma bardzo duże znaczenia dla ankietowanych, co potwierdzają wyniki ankiety badającej ich oczekiwania, które wynosiły ponad 6 punktów i były najwyższe z zakresu wszystkich badanych pięciu wymiarów. Wynik ten spowodowany był m.in. wysokimi oczekiwaniami co do terminowości załatwienia sprawy, bezbłędności i bezproblemowości.

Wszystkie zagadnienia składające się na wymiar niezawodności ankietowani określili jako złe (poziom poniżej –2). Jako najgorsze oceniono kwestie związane z dotrzymywaniem przez urząd założonych terminów. Badani uznali, że pracownicy urzędu często załatwiają sprawy długo, przekraczając terminy, w których zobowiązali się załatwić dany problem. Również negatywnie oceniano, że pracownicy urzędu nie starają się rozwiązywać problemów za pierwszym razem. Klienci skarżyli się także na problemy związane z błędami w drukach otrzymywanych z urzędu.

Zdaniem pracowników urzędu organizacja stara się realizować swe usługi terminowo z zachowaniem zasady najwyższej staranności. Aby zminimalizować ilość błędów zastosowano precyzyjny system identyfikacji wszystkich dokumentów i spraw. Kierownictwo urzędu przeglądając i dekretując dokumenty poszczególnym komórkom organizacyjnym dokonuje ich identyfikacji, kierując się istotą, ważnością lub pilnością problemów. W celu wyróżnienia takich spraw stosuje się specjalny system symboli, pozwalających na identyfikowalność poszczególnych dokumentów przez pracowników. W przypadku zagubienia lub zniszczenia dokumentu powiadamia się o tym fakcie klienta w formie pisemnej z podaniem przyczyn i propozycji dalszego załatwiania sprawy. Dokumenty przygotowane do wysyłki są pakowane w sposób zapewniający ich zabezpieczenie i dostarczenie do klienta bez utraty jakości.

Okazuje się jednak, że działania te, choć na pewno poprawiające jakość usług w badanym zakresie, nie są wystarczające, na co wskazują opisane wcześniej wyniki analizy opinii klientów. Pomimo starań urzędu klienci postrzegają wymiar negatywnie, co wynika w dużej mierze z ich bardzo dużych oczekiwań. Dlatego też każdy błąd w zakresie niezawodności usługi powoduje ich natychmiastową irytację.

Z tego powodu można uznać, że urząd powinien dołożyć wszelkich starań, aby zmniejszyć lukę właśnie w tym wymiarze. Niezadowoleni klienci składają bowiem

skargi i odwołania, co wiąże się z dodatkowymi kłopotami dla instytucji i negatywnym postrzeganiem jej funkcjonowania. Gdy sprawy będą załatwiane bezbłędnie i terminowo, ilość skarg ulegnie zmniejszeniu.

Kolejny wymiar – reagowanie dotyczy m.in. poświęcania wystarczającej ilości czasu każdemu petentowi, sprawności obsługi i minimalizacji czasu oczekiwania w kolejce. Spełnieniu także tych oczekiwań służy wcześniej wspomniane Biuro Obsługi Interesantów. Wymiar został oceniony na **–2,15**, co świadczy o dosyć dużym niezadowoleniu ankietowanych.

Największa rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganiem występuje w zakresie sprawnej obsługi petentów. Ankietowani skarżą się na długie kolejki i powolną obsługę. Na poprawę tego aspektu mają wpływ zarówno umiejętności pracowników, jak i kierownictwo organizacji, które powinno mieć sprawny system informacji dotyczącej tego, w których wydziałach petenci są zmuszeni do długiego oczekiwania na obsłużenie i rozważyć możliwość otworzenia tam dodatkowych stanowisk.

Z badań wynika, że pracownicy urzędu nie informują klientów dokładnie, kiedy będą załatwione ich sprawy. Potwierdza to wyniki opisane wcześniej dla wymiaru niezawodności, gdzie uznano, że urząd nie dotrzymuje założonych terminów. Urząd Miejski jest instytucją, której zakres świadczonych usług i zadań wyznaczają w dużej mierze ustawy i przepisy szczegółowe. Dlatego też w wielu przypadkach nie da się załatwić spraw klienta „od ręki". Niemniej jednak pracownicy powinni na podstawie swej znajomości przepisów posiadać wiedzę umożliwiającą poinformowanie zainteresowanych, kiedy zostanie załatwiona sprawa. Najprawdopodobniej po prostu terminy te w ogóle nie są w wielu przypadkach w sposób ścisły i dokładny określane i stąd niezadowolenie petentów.

Pewność dotyczy przede wszystkim zachowania pracowników Urzędu, którzy powinni być uprzejmi, wzbudzać zaufanie i posiadać wiedzę niezbędną do odpowiedzi na pytania petentów. Najgorzej w zakresie wymiaru pewności (–2,24) oceniono stwierdzenie dotyczące uprzejmości pracowników urzędu. Niestety, wciąż dla przeciętnego mieszkańca urzędnik kojarzy się z osobą niemiłą, niepodejmującą żadnego zaangażowania, aby klient czuł się dobrze w jego obecności. Potrzeba jeszcze

wiele wysiłku, przede wszystkim ze strony zarządzających urzędem, ale także ze strony samych urzędników, aby sytuacja ta uległa zmianie. Wynik ten jest niepokojący, ponieważ wskazuje, że mentalność urzędników, pomimo iż już od prawie dwudziestu lat mamy gospodarkę rynkową, ciągle jeszcze powoduje, że klienta się traktuje często w sposób nieuprzejmy, niegrzeczny, jako kogoś kto przeszkadza, a nie jak osobę, od której zależy nasze miejsce pracy.

Następny badany wymiar – empatia dotyczy przede wszystkim indywidualnego podejścia do potrzeb każdego klienta. W Urzędzie Miejskim w Zabrzu, jak wynika z przeprowadzonego badania, dobro petenta nie jest celem nadrzędnym. Wynik **–2,06** pozostawia trochę do życzenia.

W tym zakresie urząd podjął już pewne kroki, aby poprawić satysfakcję mieszkańców. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom, Urząd Miejski zmienił godziny swojej pracy, tak aby każdy, kto musi cokolwiek załatwić, mógł to zrobić. Od wtorku do piątku urząd jest czynny w godzinach: 7:30 – 15.30. W poniedziałki wydłużono godziny urzędowania do godziny 17.00, aby osoby, które z różnych powodów nie mogą odwiedzić urzędu do godziny 15:30, miały taką szansę raz w tygodniu. Jest to dobre rozwiązanie (może należałoby jeszcze wydłużyć godziny np. do 22, jak to zrobiono w Rudzie Śląskiej). Działania te spowodowały, że godziny funkcjonowania urzędu oceniono na przeciętnym poziomie (–1,88). Niemniej jednak ocena ta nie jest najwyższa i należy rozważyć możliwość dalszego ich rozszerzenia lub też otwarcia urzędu w niektóre weekendy. Również na stronie internetowej urzędu miasta nie ma wyraźnie widocznych godzin urzędowania. Podobnie w przypadku e-urzędu, który nie zawsze funkcjonuje prawidłowo, a czasami bywa niedostępny.

Najlepiej ocenianym przez respondentów wymiarem jest namacalność (–1,06). W tym zakresie wszystkie aspekty zostały ocenione na poziomie przynajmniej przeciętnym. Najlepiej oceniono materiały opracowane przez urząd (–0,73). Wszelkie dokumenty, które klient jest zobowiązany wypełnić w trakcie załatwiania spraw, uznano za wystarczająco przejrzyste i niesprawiające większych kłopotów przy ich wypełnianiu. Również uznano, że pracownicy badanej organizacji są zadbani, schludni, urząd dysponuje atrakcyjnymi pomieszczeniami, w których załatwiane są sprawy.

Urząd Miejski w Zabrzu podejmuje wiele działań, aby utrzymać infrastrukturę (sprzęt i pomieszczenia) na odpowiednim poziomie. Dla zapewnienia dobrego stanu technicznego budynków corocznie planowane i organizowane są niezbędne remonty, adaptacje pomieszczeń, modernizowane są urządzenia, a stanowiska pracy wzbogacają się o nowy sprzęt. Poza kapitalnymi remontami prowadzi się także we własnym zakresie bieżące naprawy i konserwacje. Prowadzone są prace w zakresie modernizacji budynków. W ostatnich latach dokonano ułatwienia dostępu do urzędu dla osób niepełnosprawnych przez umieszczenie pomieszczeń kasowych na parterze itp.

Aby zaoszczędzić czas i energię interesantów, a również, co najważniejsze, przyczynić się do sprawniejszej obsługi, utworzono Biuro Obsługi Interesantów. Biuro to znajduje się na parterze nowootwartego budynku przy ul. Wolności, co ułatwia mieszkańcom dostęp do świadczonych usług. Biuro to pełni zadanie swoistego przewodnika po Urzędzie. Zapobiega różnym kłopotliwym sytuacjom, jak chociażby zdenerwowanie czy zagubienie klientów.

W miarę posiadanych środków stanowiska pracy są wyposażane w sprzęt komputerowy oraz odpowiednie oprogramowanie. Szczególną wagę przywiązuje się do budowy sieci komputerowej. W przyszłości planuje się również wprowadzenie w urzędzie elektronicznego obiegu dokumentów. Kolejnym ułatwieniem dla klientów jest dostępność w Internecie[75] wszystkich formularzy potrzebnych do załatwienia różnego rodzaju spraw. Biorąc pod uwagę wszystkie działania Urzędu, wynik postrzegania usług w tym wymiarze powinien zmienić się na lepsze w najbliższym czasie.

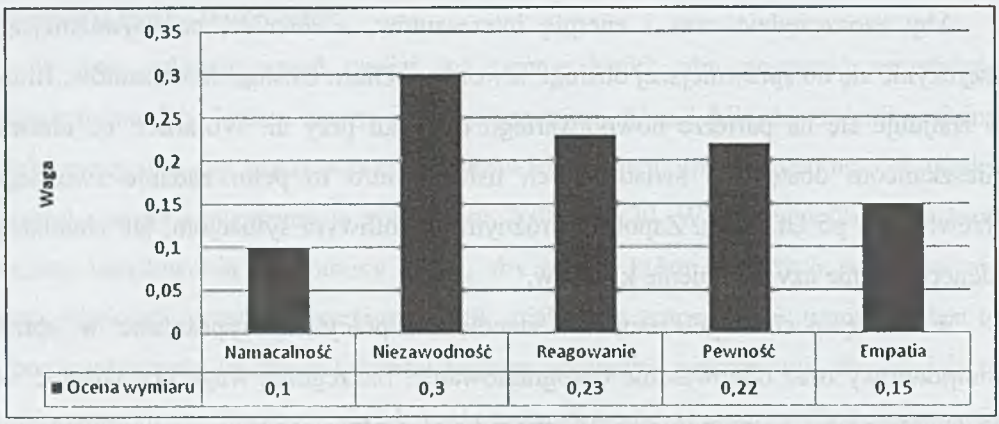
W wymiarze niezawodności nieco gorzej od innych analizowanych parametrów (ale ciągle na przyzwoitym poziomie –1,39) oceniono sprzęt posiadany przez urząd. Obecnie w dobie szybkiego postępu technicznego wszelkiego rodzaju urządzenia bardzo szybko się starzeją i muszą podlegać bardzo częstej wymianie. Również klienci mają dużą świadomość tego, że im nowocześniejszy sprzęt, tym sprawniej zostaną obsłużeni. Urząd prowadzi wymianę sprzętu, jednakże ze względów finansowych nie

[75] Na stronie www.magistrat.pl.

zawsze jest w stanie robić to tak często, jak tego wymagają klienci korzystający z jego usług.

Łączna ocena Servqual dla badanego Urzędu Miejskiego w Zabrzu wynosi –1,92. W świetle przyjętych kryteriów można uznać ją za przeciętny poziom jakości.

Badane wagi dla poszczególnych wymiarów wykazują daleko idące różnice (rys. 7.2). Za zdecydowanie najważniejszy ankietowani określili wymiar niezawodności (0,3), który to wymiar został przez nich najgorzej oceniony. Natomiast za najmniej ważny wymiar uznali oni kwestie dotyczące atrybutów materialnych (0,1), w przypadku których ocena klienta była najwyższa.



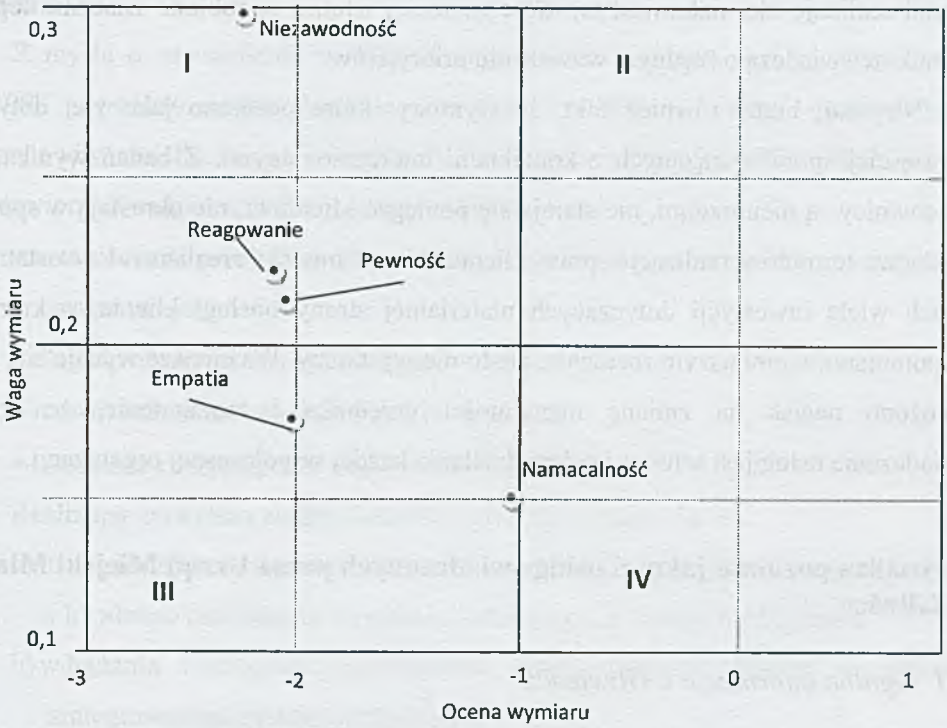
Rys. 7.2. Waga wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu
Fig. 7.2. Importance of Servqual dimensions according to persons using services of the Zabrze Town Office

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Jasinowska, Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu. Praca magisterska obroniona na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem R. Wolniaka.

Ponieważ istnieje znaczna rozbieżność pomiędzy wagą wymiaru a jego oceną, przy czym jednocześnie wymiary wykazują znaczne różnice w zakresie wag, w przypadku Urzędu Miejskiego w Zabrzu ocena Servqual ważona odbiega od wyniku nieważonego. Wynik Servqual ważony wynosi –2,04 i można go ocenić jako zły. W przypadku badanego urzędu nie wystarczy więc ocenić wyniku nieważonego, ponieważ różnice w ocenach i wagach poszczególnych wymiarów powodują, iż jest on zawyżony w porównaniu z wynikiem ważonym.

Macierz łączącą ocenę badanych wymiarów z ich wagami dla Zabrza przedstawiono na rysunku 7.3. Z rysunku widać wyraźnie, że ocena poziomu jakości

usług w urzędzie nie jest wysoka. Wymiary, takie jak niezawodność, reagowanie i pewność to zagrożenia, charakteryzujące się wysoką wagą i jednocześnie niską oceną. Na szczególną uwagę zasługuje w tym miejscu niezawodność – wymiar jednocześnie najważniejszy i najgorzej oceniany, który w znacznym stopniu wpływa na ostateczny wynik oceny.



Rys. 7.3 Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Zabrza
Fig. 7.3. Matrix evaluation of the dimension – weight of the dimension for Zabrze
Źródło: opracowanie własne.

Empatię można uznać za słabą stronę, natomiast namacalność znajduje się na granicy pomiędzy słabą stroną a szansą i jest jedynym wymiarem zadowalająco ocenianym przez klientów. Podobnie jak w przypadku Rudy Śląskiej żaden wymiar nie jest dla Urzędu Miejskiego w Zabrzu mocną stroną.

Rekapitulując zaprezentowaną ocenę Urzędu Miejskiego w Zabrzu i świadczonych przez niego usług, można uznać, że znajdują się one na granicy pomiędzy poziomem przeciętnym a złym. Warto zauważyć, że ocena nieważona jest bliska granicy przyjętej w monografii za granicę poziomu złej jakości usług, a ocena ważona ją przekracza. Omówiona wcześniej analiza poszczególnych wymiarów

wykazała, że wiele badanych zagadnień jest ocenianych jako złe. Natomiast dobrze został oceniony jedynie wymiar niezawodności. Problemy te dotyczą sfery materialnej i jedynie w niewielkim stopniu zależą od pracowników organizacji. Dodatkowo warto zauważyć, że problematyka atrybutów materialnych została przez klient oceniona jako mało ważna. Można zauważyć, że te aspekty, które ankietowani oceniają za ważne, Urząd realizuje źle, natomiast te, które są mniej istotne są robione znacznie lepiej. Wyniki te świadczą o błędnym wyważeniu priorytetów.

Niepokój budzi również fakt, że wymiary, które oceniono jako złe, dotyczą najczęściej spraw związanych z kontaktami interpersonalnymi. Z badań wynika, że pracownicy są nieuprzejmi, nie starają się pomagać klientowi, nie określają w sposób dokładny terminów realizacji spraw klienta. Urząd miejski zrealizował w ostatnich latach wiele inwestycji dotyczących materialnej strony obsługi klienta, o których wspomniano w niniejszym rozdziale, ale to nie wystarczy. Ważniejsze wydaje się, aby położono nacisk na zmianę mentalności urzędnika i zrozumienie, że dobre świadczenie usług jest sensem i celem działania każdej współczesnej organizacji.

8. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski Miasta Gliwice

8.1. Ogólne informacje o Gliwicach

Gliwice są miastem znajdującym się w południowo-zachodniej Polsce, w zachodniej części województwa śląskiego i Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego (GOP), na Wyżynie Katowickiej nad rzeką Kłodnicą. Sąsiadują z miastem Zabrze oraz powiatem gliwickim i tarnogórskim. Powierzchnia Gliwic wynosi 133,8 km^2 i liczy 198,5 tysięcy mieszkańców, przy gęstości zaludnienia wynoszącej prawie 1490 osób na km^2. Prawa miejskie Gliwice otrzymały w 1250 roku. Od lutego 2008 Miasto posiada 20 dzielnic o statusie osiedli[76].

Urząd Miejski w Gliwicach jest jednostką administracji samorządowej, która pełni służebną rolę wobec mieszkańców miasta. Oprócz tego jego zadaniem jest praktyczna

[76] pl. wikipedia.org/wiki/Gliwice

realizacja zasady samorządności lokalnej, ukierunkowanej na rozwój miasta i umożliwienie gliwiczanom zaspokajanie ich potrzeb.

Misją Urzędu Miejskiego w Gliwicach jest jak najlepsze realizowanie działań, które pozwolą stale podnosić poziom życia mieszkańców, a w szczególności świadczenie usług administracyjnych i realizowanie zadań pozwalających na rozwój miasta.

Z myślą o zapewnieniu w urzędzie odpowiedniej jakości obsługi interesantów w 1998 r. podjęto istotne działania organizacyjne. Miejskie władze samorządowe postanowiły wcielić w życie zasady wynikające z normy ISO 9001:2000. Wśród postawionych zadań znalazły się między innymi:

- ustanowienie przejrzystych procedur postępowania we wszystkich dziedzinach działań urzędu,
- dbałość o kompetencje pracowników i stałe podnoszenie ich kwalifikacji,
- rozwój infrastruktury społecznej i technicznej,
- tworzenie korzystnych warunków rozwoju miasta.

Realizując powyższą misję, Urząd Miejski zobowiązuje się do:

a) działania zgodnie z postanowieniami i w granicach przepisów prawa krajowego i lokalnego oraz innych uregulowań dotyczących Urzędów Miejskich,

b) wdrażania i ciągłego doskonalenia podejmowanych działań w zakresie zintegrowanego systemu zarządzania,

c) zapewnienia zasobów umożliwiających realizację przyjętych celów,

d) podejmowanie aktywnych działań na rzecz ochrony środowiska, w tym zapobiegania zanieczyszczeniom,

e) poprawy bezpieczeństwa pracy, przy zaangażowaniu pracowników w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Politykę w zakresie wdrażania i doskonalenia zintegrowanego systemu realizuje się w Urzędzie Miejskim przez:

a) realizację celów przyjętych w Strategii rozwoju miasta oraz programach sektorowych,

b) działanie na rzecz rozwoju miasta, m.in. poprzez inicjowanie i wspieranie inwestycji,

c) zwiększenie udziału mieszkańców w procesie podejmowania decyzji i zaspokajaniu swoich potrzeb,

d) poszanowanie środowiska naturalnego i proekologiczne gospodarowanie zasobami,

e) podnoszenie świadomości ekologicznej mieszkańców i pracowników,

f) zwiększenie poziomu zadowolenia z jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski,

g) zmniejszenie liczby uchylonych przez organ wyższej instancji decyzji i postanowień,

h) poprawę terminowości załatwianych spraw,

i) stałe podnoszenie poziomu kwalifikacji personelu oraz utrzymanie dobrej atmosfery pracy i satysfakcji pracowników,

j) zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym.

Pierwsza misja i polityka jakości zostały zatwierdzone przez Radę Miejską w 1999 r. W późniejszych latach władze miejskie brały udział w konkursie o „Polską Nagrodę Jakości". W roku 2001 zdobyły to cenne wyróżnienie, natomiast w 2002 r. Urząd otrzymał nagrodę w kategorii „organizacje publiczne", a w 2003 został wdrożony zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy.

Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania w urzędzie przynosi zauważalne korzyści dla pracowników i klientów. Można do nich zaliczyć:

- usprawnienie kontaktów z interesantami,
- udrożnienie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami,
- stały rozwój pracy zespołowej.[77]

Dokumentacja zintegrowanego systemu zarządzania zawiera charakterystykę celów i trybów postępowania przyjętych dla zapewnienia, że usługi realizowane przez urząd spełniają wymagania stawiane przez klientów. Dokumentacja systemu obejmuje:

- udokumentowaną politykę i cele organizacji,
- księgę zintegrowanego systemu zarządzania,

[77] www.umgliwice.pl

- procedury,
- mapę procesów, w tym karty procesów i podprocesów,
- zapisy wymagane postanowieniami ustanowionego systemu.

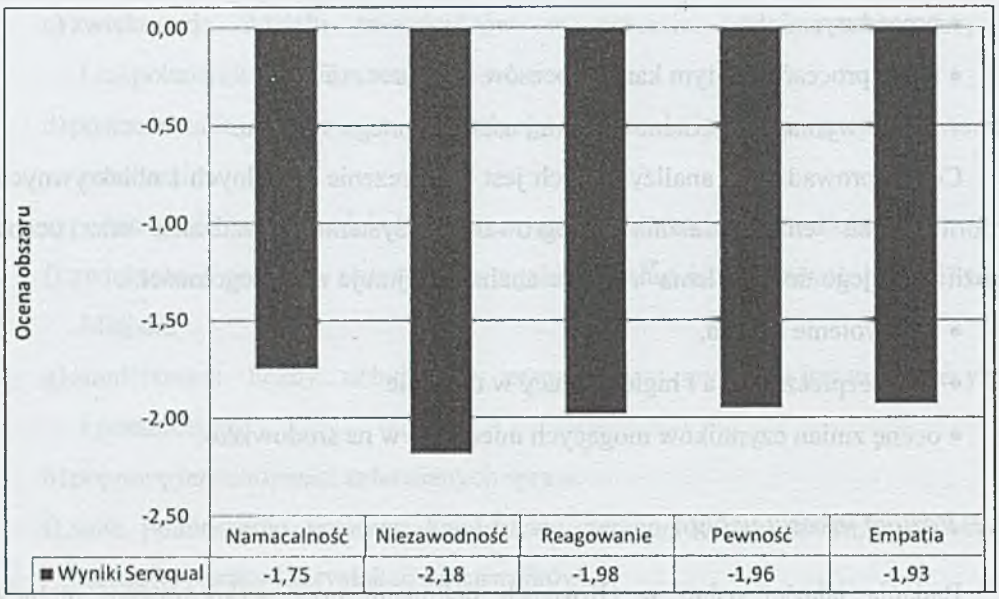
Celem prowadzonej analizy danych jest dostarczenie czytelnych i obiektywnych informacji na temat działania zintegrowanego systemu zarządzania oraz ocena możliwości jego doskonalenia[78]. Zakres analizy obejmuje w szczególności:

- zadowolenie klienta,
- stan bezpieczeństwa i higieny pracy w urzędzie,
- ocenę zmian czynników mogących mieć wpływ na środowisko.

8.2. Poziom jakości usług

Badania jakości usług w Gliwicach dokonano przy wykorzystaniu metody Servqual. Przeprowadzono je na próbie 50 osób. W części pierwszej ankietowani zostali poproszeni o przydzielenie punktów od 1 do 7 stwierdzeniom dotyczącym idealnego Urzędu Miasta. W drugiej części osoby ankietowane miały za pomocą tej samej skali co w części pierwszej przydzielić punkty stwierdzeniom odnoszącym się do Urzędu Miejskiego w Gliwicach. Wyniki badań Servqual zostały przedstawione na rysunku 8.1. Wśród ankietowanych było 35 mężczyzn i 15 kobiet. Z punktu widzenia wieku przeważały osoby do 40 lat (90%), natomiast osoby starsze liczące ponad 50 lat stanowiły 10%. Respondenci posiadali najczęściej wykształcenie wyższe (50%) oraz średnie (40%), nieliczne osoby legitymowały się wykształceniem zawodowym (10%).

[78] Miejski serwis internetowy.



Rys. 8.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów
Fig. 8.1. Average results not-weighed for individual dimensions
Źródło: opracowanie własne.

Najgorzej przez ankietowanych została oceniona niezawodność (**–2,18**). W wymiarze tym najniżej oceniono zagadnienie związane z wykonaniem usługi w przyrzeczonym terminie (**–2,88**). Wynik ten wskazuje na bardzo duże niezadowolenie osób ankietowanych. Klienci nisko ocenili w tym wymiarze również zagadnienie związane z właściwym wykonaniem usługi za pierwszym razem. Zdaniem ankietowanych urzędnicy powinni realizować zadania starannie, stosować odpowiednie symbole do poszczególnych dokumentów, co pozwoli na szybsze ich odnalezienie, w razie zgubienia dokumentów należy powiadomić w formie pisemnej petenta. Nisko ocenione zostało także zagadnienie związane z szybkim rozwiązywaniem zaistniałych problemów (**–2**). Pracownicy Urzędu Miejskiego powinni sprawnie i szybko reagować na powstałe problemy, jakie zgłaszają klienci, a także służyć wszelką pomocą przy załatwianiu spraw urzędowych. W Urzędzie Miejskim w Gliwicach istnieje punkt informacyjny, w którym można uzyskać informację, gdzie i jak należy daną sprawę załatwić, tylko nasuwa się pytanie, czy osoby tam pracujące potrafią odpowiedzieć na wszystkie pytania petentów. Najlepiej w tym wymiarze oceniono stwierdzenie związane z występowaniem w drukach

błędów (–1,94). Ocena ta także nie jest doskonała, ale może świadczyć o tym, że wszelkie druki, które mają wypełnić klienci, w większości nie zawierają błędów, a jeśli są, to trafiają się sporadycznie.

Niezawodność ogólnie otrzymała bardzo niskie oceny. Na taki wynik składa się wiele czynników, ale do najważniejszych zaliczyć można tzw. czynnik ludzki. Dlatego należałoby uzmysłowić pracownikom, że świadczenie usług na wysokim poziomie ma bardzo duże znaczenie.

Drugim wymiarem, który został źle oceniony przez ankietowanych to reagowanie (–1,98). Na tej podstawie można stwierdzić, że urzędnicy Urzędu Miejskiego w Gliwicach nie reagują w odpowiedni i szybki sposób na potrzeby i oczekiwania klientów. Analiza poszczególnych pytań wchodzących w skład wymiaru reagowanie pozwala zauważyć, że najgorzej oceniono pytanie związane z niesieniem pomocy klientom (–2,28). Jak widać, pracownicy urzędu nie do końca realizują założenia misji i polityki jakości, które są nastawione na świadczenie usług na wysokim poziomie, a tym samym mają na celu zadowolenie klienta. W wymiarze tym ankietowani nisko (–2,02) ocenili udzielanie informacji o terminie realizacji usługi. Klienci sami muszą dowiadywać się, kiedy ich sprawy zostaną załatwione, niejednokrotnie wiąże się to z wykonaniem kilku telefonów bądź wielokrotnym przybyciem do urzędu, a to z kolei związane jest z długimi kolejkami przed okienkami. To negatywne zjawisko potwierdza wynik kolejnego pytania związanego z reagowaniem pracowników urzędu na prośby klientów (–1,84). Wynik ten jest lepszy od poprzedniego, a związane to może być z tym, że pracownicy urzędu po pierwszym ponagleniu przez klientów realizują usługę.

Trzecim wymiarem słabo ocenionym jest pewność (–1,95). Pewność dotyczy przede wszystkim zachowań pracowników urzędu, którzy powinni być uprzejmi, mili, wzbudzać zaufanie i posiadać odpowiednią wiedzę. Najgorzej w zakresie wymiaru pewności oceniono stwierdzenie dotyczące wzbudzenia zaufania u klientów (–2,16), nisko zostało także ocenione twierdzenie dotyczące wiedzy pracowników umożliwiające udzielenie im wyczerpującej odpowiedzi na pytanie (–1,94). Można zauważyć związek pomiędzy tymi dwoma zagadnieniami, brak odpowiednich kompetencji pracowników ma bezpośrednie przełożenie na nieufność do nich. Klient,

który nie otrzymał wyczerpującej informacji bądź zawierającą błędy, nie będzie chciał ponownie załatwiać swoich spraw u tego pracownika. Wynik tego badania powinien być przedstawiony władzom urzędu, ponieważ to ich zadaniem jest dbanie o dostarczanie usług na najwyższym poziomie. Najwyżej w tym wymiarze ocenione zostało stwierdzenie dotyczące uprzejmości pracowników wobec klientów **(–1,82)**. Klienci uważają, że w Urzędzie Miejskim w Gliwicach w przeważającej mierze urzędnicy są mili i uprzejmi. Wysoka kultura osobista pracowników w połączeniu z dużą wiedzą i kompetencjami byłaby bardzo dobrze postrzegana przez petentów.

Czwartym wymiarem była empatia, która dotyczy przede wszystkim indywidualnego podejścia do potrzeb każdego klienta. Wymiar ten otrzymał łączną ocenę **(–1,93)**. Według ankietowanych w wymiarze tym najwyższą ocenę uzyskało stwierdzenie związane z dostosowaniem godzin otwarcia Urzędu Miejskiego do potrzeb klientów **(–1,82)**. Ocena ta związana jest z tym, że Urząd Miejski podjął już odpowiednie kroki odnośnie do wydłużenia pracy, dwa dni w tygodniu mieszkańcy miasta mogą załatwiać wszystkie sprawy w magistracie do godziny 17. Oprócz tego na parterze w budynku urzędu zorganizowano tzw. biuro podawcze, w którym można zostawić wszystkie dokumenty i zostaną one dostarczone do odpowiedniego wydziału. Jeśli pracownikom Urzędu Miejskiego zależy na lepszej ocenie, to należałoby rozważyć otwarcia urzędu w niektóre weekendy. Inną propozycją może być możliwość wysyłania niektórych dokumentów do urzędu drogą elektroniczną.

W wymiarze tym najsłabiej ocenione zostało stwierdzenie związane z poświęceniem szczególnej uwagi klientom przez pracowników. Urzędnicy muszą pamiętać, że ich praca polega na kontakcie z klientem, a to wymaga niejednokrotnie indywidualnego podejścia do jego potrzeb.

Najlepiej ocenionym przez respondentów wymiarem jest namacalność **(–1,75)**. W tym zakresie wszystkie aspekty zostały ocenione na poziomie przeciętnym. Najlepiej oceniono sprzęt, jaki posiada urząd **(–1,29)**. Ankietowani uważają, że pomaga on znacznie w pracy urzędników, za pozytywne uznali także to, iż budynek Urzędu Miejskiego w Gliwicach jest schludny, czysty i wyremontowany oraz ma wszystkie udogodnienia dla osób niepełnosprawnych. Dla ankietowanych ma również znaczenie dobre oznakowanie wewnątrz budynku, które umożliwia łatwe odnalezienie

odpowiedniego pokoju. Respondenci uważają, że pracownicy urzędu wyglądają schludnie i są zadbani. W Urzędzie Miejskim w Gliwicach prowadzone są prace w zakresie modernizacji budynku oraz otoczenia wokół niego, ponadto na bieżąco prowadzi się prace modernizacyjne w celu lepszego dostępu klientów do świadczonych usług. Wprowadzono elektroniczny obieg dokumentów, co pozwala skrócić czas załatwiania spraw. Na parterze w budynku urzędu otwarte zostało Biuro Obsługi Interesantów oraz punkt, w którym można zakupić wszystkie potrzebne druki, dokonać wpłat oraz nabyć znaczki skarbowe. Kolejnym ułatwieniem jest dostępność w Internecie wszystkich potrzebnych formularzy do załatwienia różnego rodzaju spraw.

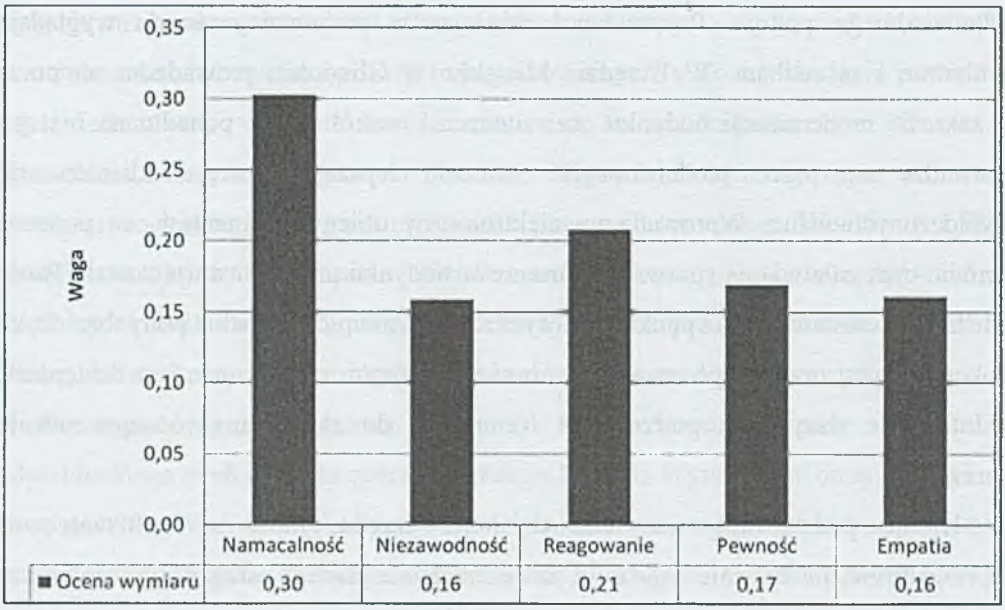
Biorąc pod uwagę wszystkie działania urzędu, które są systematycznie wprowadzane, można mieć nadzieję, iż postrzeganie jakości usług w tym wymiarze zmieni się na lepsze.

Łączna ocena Servqual dla badanego Urzędu Miejskiego w Gliwicach wynosi (–1,96). W świetle przyjętych kryteriów można uznać ją za przeciętny poziom jakości.

Badane wagi poszczególnych analizowanych wymiarów z punktu widzenia klienta są znacznie zróżnicowane. Za najważniejszy wymiar uznano namacalność (0,3), następnie reagowanie (0,2), a pozostałe niezawodność, pewność i empatia mają bardzo zbliżone wagi (odpowiednio 0,16, 0,16, 0,17), co pozwala wnioskować, iż dla klientów są to wymiary o takim samym znaczeniu (rys. 8.2).

Wynik ważony wynosi (1,93), tylko nieznacznie różni się od wyniku nieważonego (–1,96).

Na tej podstawie można stwierdzić, iż dla badanego urzędu poszczególne wymiary mają bardzo zbliżoną wagę i obliczenie oceny nieważonej pozwala wystarczająco dokładnie określić poziom postrzeganej jakości usług.

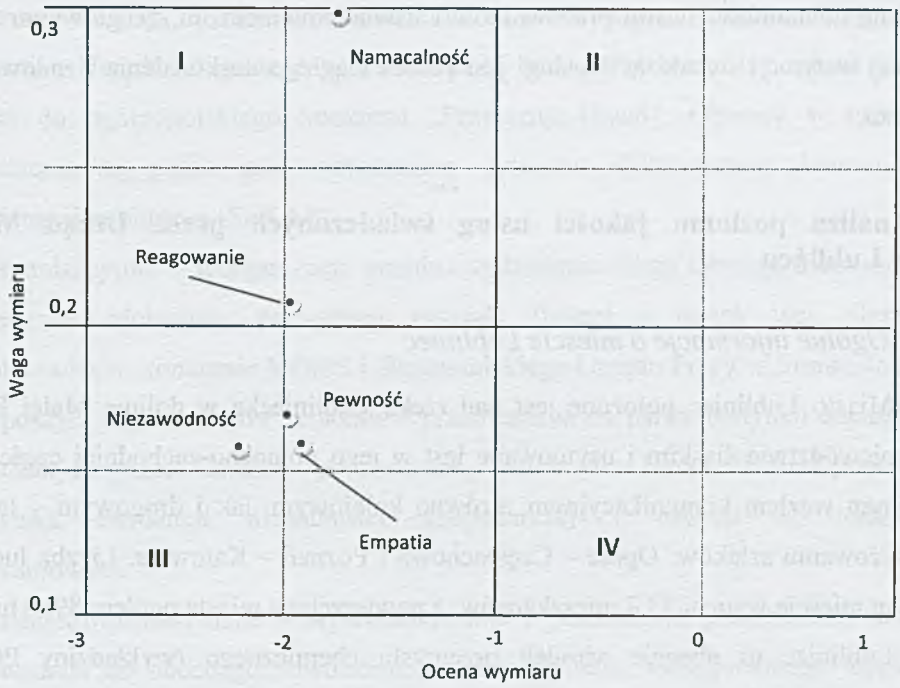


Rys. 8.2. Wagi wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Gliwicach

Fig. 8.2. Importance of Servqual dimensions according to persons using services of the Gliwice Town Office

Źródło: opracowanie własne.

Macierz łączącą ocenę badanych wymiarów z ich wagami dla Gliwic przedstawiono na rysunku 8.3. Z rysunku widać wyraźnie, że ocena poziomu jakości usług w urzędzie jest słaba. Wymiary niezawodność, pewność, empatia charakteryzują się średnią wagą i jednocześnie niską oceną. Wyższą wagę przy jednocześnie niskiej ocenie ma reagowanie. Wymiar namacalność przez ankietowanych został uznany za najważniejszy. Podobnie jak w przypadku wcześniej opisanych urzędów żaden wymiar nie jest dla Urzędu Miejskiego w Gliwicach mocną stroną.



Rys. 8.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Gliwic
Fig. 8.3. Matrix evaluation of the dimension – weight of the dimension for Gliwice
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując zaprezentowaną ocenę Urzędu Miejskiego w Gliwicach i świadczonych przez niego usług, można uznać, że znajduje się ona na granicy pomiędzy poziomem przeciętnym a złym. Omówiona wcześniej analiza poszczególnych wymiarów wykazała, iż większość z nich została słabo oceniona. Najgorzej oceniono wymiar niezawodność – poniżej –2, a to świadczy o tym, że pracownicy urzędu bardzo źle wywiązują się ze swoich obowiązków wobec klientów. Należałoby zastanowić się, gdzie leży przyczyna takiej oceny i starać się to poprawić może przez zwiększenie liczby szkoleń dla pracowników, a także zwiększenie ich motywacji. Pozostałe oceny poszczególnych wymiarów też pozostawiają wiele do życzenia (zgodnie z przyjętą koncepcją, że oceny z przedziału od –1 do –2 traktujemy jako średni poziom jakości usług), ponieważ mają wartości od –1,75 do –1,98, budzi to pewien niepokój i daje ogólny pogląd na podejście pracowników urzędu do klienta.

Z tych badań wynika, że największy problem w analizowanym urzędzie nie jest związany z brakiem zaplecza materialnego, a ze sprawą o wiele poważniejszą – ze

zmianą mentalności wśród pracowników i uświadomieniem im, że głównym celem każdej instytucji świadczącej usługi jest proces ciągłego doskonalenia i zadowolenia klienta.

9. Analiza poziomu jakości usług świadczonych przez Urząd Miasta w Lublińcu

9.1. Ogólne informacje o mieście Lubliniec

Miasto Lubliniec położone jest nad rzeką Lubliniecką w dolinie Małej Panwi, w województwie śląskim i usytuowane jest w jego północno-zachodniej części. Jest ważnym węzłem komunikacyjnym zarówno kolejowym, jak i drogowym – leży na skrzyżowaniu szlaków: Opole – Częstochowa i Poznań – Katowice. Liczba ludności w tym mieście wynosi 23,7 mieszkańców, a powierzchnia miasta ogółem 8980 ha.

Lubliniec to obecnie ośrodek przemysłu chemicznego (wykładziny PCW i włókniny), włókienniczego, lekkiego, obuwniczego, elektromaszynowego, drzewnego, materiałów budowlanych i spożywczego. Miasto znane jest głównie ze względu na znajdujący się tam Wojewódzki Szpital Neuropsychiatryczny im. doktora Emila Cyrana (Zespół Szpitali Psychiatrycznych). Miasto jest również siedzibą 1 Pułku Specjalnego Komandosów, Ośrodka Szkolno-Wychowawczego Niesłyszących i Słabo Słyszących, Zespołu Pieśni i Tańca „Halka-Lublińczanie" oraz największego w Polsce więzienia dla kobiet[79].

W 2006 roku Urząd Miejski w Lublińcu otrzymał certyfikat jakości usług ISO-europejskie potwierdzenie jakości systemu zarządzania. Tym samym burmistrz Miasta doprowadził Urząd Miejski do udokumentowanych standardów europejskich. Pomimo że formalne działania nad dokumentacją, szkolenia pracowników i audyty wewnętrzne trwały około roku, to uzyskanie certyfikatu nie byłoby możliwe, gdyby nie prawie czteroletnie przygotowanie i unowocześnienie całego Urzędu Miejskiego. Działania były prowadzone wielokierunkowo:

Merytorycznie – przewartościowanie nastawienia pracowników urzędu w stosunku do wszystkich klientów, stałe podnoszenie jakości obsługi – wszyscy

[79] http://pl.wikipedia.org/wiki/lubliniec

pracownicy działają zgodnie z samodzielnie wypracowanym Kodeksem Etycznym Pracownika Urzędu Miejskiego w Lublińcu. W roku 2004 burmistrz zgłosił Urząd Miejski do ogólnopolskiego konkursu „Przyjazny Urząd". Obecnie w urzędzie prowadzone są prace nad wdrożeniem systemu elektronicznej komunikacji administracji publicznej (SEKAP).

Organizacyjnie – reorganizacja urzędu, wydzielenie Biura Obsługi Interesanta – poprzedzone zdobyciem najwyższej nagrody (jednej z trzech woj. śląskim) w ogólnopolskim konkursie MGiPS i Wojewódzkiego Urzędu Pracy w formie dotacji, która pokryła część kosztów remontu – przeniesienia na parter budynku najczęściej odwiedzanych przez klientów pomieszczeń, takich jak: Urząd Stanu Cywilnego, stanowiska ewidencji działalności gospodarczej i decyzji o dodatkach mieszkaniowych.

Remontowo-budowlane – wyremontowanie i przebudowa pomieszczeń urzędu doprowadziła do obecnego nowoczesnego, przejrzystego, funkcjonalnego wyglądu. Odwiedzający Urząd Miejski interesanci bardzo chwalą sobie obecny stan pomieszczeń, przede wszystkim wygląd sali ślubów oraz sal konferencyjnych. Wszystkie te działania były dla pracowników Urzędu Miejskiego bardzo pracochłonne. Musiały być również dobrze zaplanowane, przeprowadzone etapami, wykonane w znacznej części (poza pracami remontowo-budowlanymi) przez pracowników samego urzędu poza godzinami pracy. Działania te doprowadziły do tego, że Urząd Miejski w Lublińcu jest nowoczesny, dobrze wyposażony, sprawnie działający oraz przyjazny dla klientów.

W dokumentacji systemu zarządzania jakością miasta Lublińca przedstawiono następującą misję oraz politykę jakości UM.

Misja Urzędu:

Urząd Miejski w Lublińcu – przyjazny, sprawny, przejrzysty

Polityka jakości:

Podstawowym celem działania Urzędu Miejskiego w Lublińcu jest profesjonalne wykonywanie zadań samorządowych Miasta na rzecz społeczności lokalnej. Urząd Miejski w Lublińcu dąży do ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług w zakresie: bieżącej obsługi klientów UM, dbałości o stan środowiska i bezpieczeństwa, rozwoju infrastruktury wypoczynkowo-rekreacyjnej, rozwoju infrastruktury komunalnej i drogowej, efektywności w gospodarowaniu środkami publicznymi.

Powyższe cele mają być osiągnięte przez:

- inspirującą rolę urzędu w poprawie jakości usług dla mieszkańców,
- efektywne zarządzanie majątkiem gminy i środkami publicznymi,
- sprawne prowadzenie inwestycji poszerzającej bazę komunalną,
- przygotowanie i poszerzenie ofert inwestycyjnych,
- dbałość o kompetencje pracowników i stałe podnoszenie ich kwalifikacji,
- przejrzystość i jawność działania administracji,
- wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001–2000.

Urząd Miejski miasta Lubliniec bardzo często bierze udział w różnych konkursach samorządowych. W roku 2006 urząd otrzymał wyróżnienie za przeprowadzenie akcji „Przyjazna Polska". W roku 2004 wyróżniono Urząd Miejski w konkursie o „Laur Edukacji Samorządowej", w tym samym roku otrzymał on certyfikat „Samorząd inwestujący w nowoczesne zarządzanie" w ramach projektu „Nowa jakość obsługi – szybko, sprawnie, uprzejmie", którego organizatorem jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji[80].

9.2. Poziom jakości usług

Badania jakości usług w Lublińcu dokonano przy wykorzystaniu metody Servqual. Przeprowadzono je na próbie 42 osób. W części pierwszej ankietowani

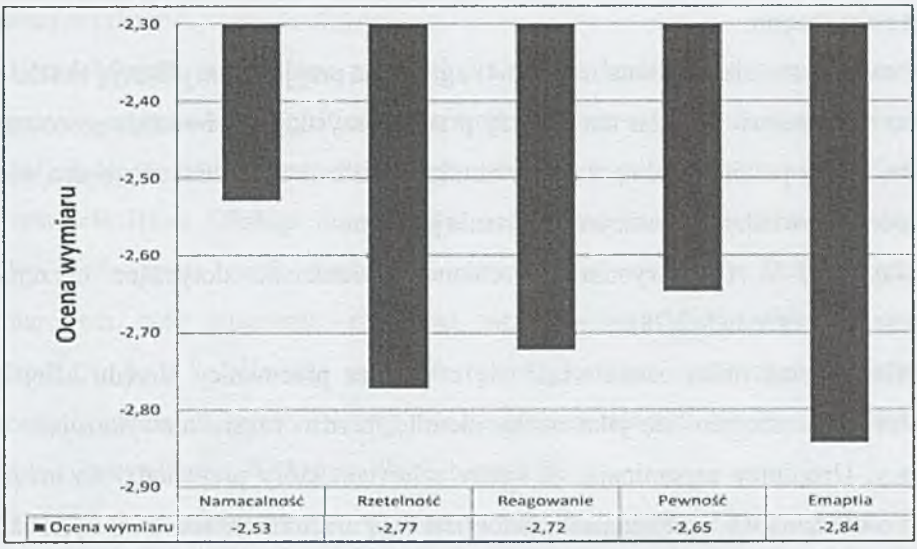
[80] http://www.lubliniec.pl

zostali poproszeni o przydzielenie punktów od 1 do 7 stwierdzeniom dotyczącym idealnego Urzędu Miejskiego.

W części drugiej respondenci, mając do dyspozycji tę samą skalę punktacji jak wcześniej, przydzielali punkty stwierdzeniom odnoszącym się do Urzędu Miejskiego w Lublińcu.

Wśród ankietowanych przeważały kobiety w wieku średnim, tj. od 25 do 35 lat oraz w wieku 35–50 lat. Respondenci posiadali najczęściej wykształcenie średnie (ponad 70%), kilka osób legitymowało się wykształceniem zawodowym oraz pięć osób wyższym.

Ankietowani najkorzystniej ocenili wymiar związany z atrybutami materialnymi – namacalność **(–2,53)**, następny wymiar to pewność **(–2,65)**, prawie tak samo oceniono reagowanie **(–2,72)** oraz niezawodność **(–2,77)**. Najgorszym wymiarem według respondentów jest empatia **(–2,84)** (rys. 9.1).



Rys. 9.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów
Fig. 9.1. Average results not-weighed for individual dimensions
Źródło: opracowanie własne.

Wymiar namacalność otrzymał największy wynik łączny i tym samym został najlepiej oceniony przez ankietowanych. W tym zakresie wszystkie aspekty zostały ocenione podobnie, jednak największe znaczenie dla klientów miał aspekt związany z dbałością urzędników o nowoczesny sprzęt **(–2,19)**. Ankietowani byli zdania, że

nowoczesny sprzęt w Urzędzie Miejskim i wyposażenie są bardzo ważne i mają bezpośrednie przełożenie na sprawniejsze załatwienie przez nich spraw. Urząd Miejski w Lublińcu otrzymał dotacje z Unii Europejskiej, za które właśnie zakupił nowy sprzęt i zmodernizował stary.

Na podobnym poziomie zostały ocenione pozostałe poszczególne twierdzenia w tym wymiarze – od **(–2,57 do –2,63)**.

Respondenci uznali, iż na niskim poziomie w Urzędzie Miejskim w Lublińcu działa strona internetowa, z której można pobrać wszystkie formularze, a na miejscu w urzędzie często występują braki druków, a w wydawanych ulotkach sporadycznie pojawiają się błędy. Dużą niespodzianką w stosunku do poprzednio omawianych urzędów jest niska ocena przez ankietowanych wyglądu urzędników, jest to atrybut, który najłatwiej ocenić. Ocena **(–2,63)** świadczy o tym, że urzędnicy Urzędu w Lublińcu zapomnieli, że ich schludny wygląd ma duże znaczenie, a oni sami są wizytówką urzędu.

Pewność została oceniona na **(–2,64)** zgodnie z przyjętą klasyfikacją to także jest bardzo niska ocena. Wymiar ten dotyczy przede wszystkim zachowania pracowników urzędu, którzy powinni być uprzejmi, wzbudzać zaufanie i posiadać niezbędną wiedzę, aby móc odpowiedzieć na wszystkie pytania petentów.

Najgorzej w tym wymiarze oceniono stwierdzenie dotyczące uprzejmości pracowników urzędu **(–2,78)**.

Niestety, tak niska ocena wiąże się z tym, że pracownicy Urzędu Miejskiego w Lublińcu postrzegani się jako osoby niemiłe, bardzo często niewykazujące chęci pomocy. Urzędnicy zapominają, że każdy człowiek, który przychodzi do urzędu to klient o określonych wymaganiach, natomiast rolą urzędników jest tym wymaganiom sprostać. Wynik ten jest niepokojący, ponieważ wskazuje, że mentalność pracowników Urzędu pomimo ich uświadamiania o ciągłym procesie doskonalenia poziomu jakości świadczonych usług daleka jest od ideału.

Kolejny wymiar, reagowanie **(–2,77)**, ankietowani ocenili również jako zły. Wymiar ten dotyczy m. in. poświęcenia wystarczającej ilości czasu każdemu petentowi, sprawności obsługi i minimalizacji czasu oczekiwania w kolejce.

Największa rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganiem występuje w zakresie obsługi. Ankietowani uważają, że za dużo czasu spędzają na załatwianie swoich spraw w urzędzie, skarżą się na długie kolejki i powolną obsługę. Aspekt ten można poprawić przez stworzenie nowych stanowisk i okienek, tam gdzie kolejki są największe. Inną propozycją może być wydłużenie czasu pracy Urzędu.

Źle oceniony został także aspekt związany z dokładnym informowaniem klientów, kiedy będą załatwione ich sprawy. Petenci mają duże pretensje do urzędników, że ci nie potrafią podać terminu zakończenia konkretnej sprawy, a także o to, że bardzo często terminy te są niedotrzymywane.

Niezawodność również otrzymała niską ocenę (–2,72).

Jako najgorsze oceniono kwestie związane z dotrzymywaniem przez pracowników założonych terminów oraz z błędami, jakie występują w drukach, a także negatywnie oceniono to, iż pracownicy urzędu nie rozwiązują problemów za pierwszym razem.

Urząd Miejski w Lublińcu poczynił już pewne kroki, które powinny znacznie polepszyć i usprawnić pracę. Pierwszym krokiem jest wydłużenie pracy Urzędu, co pozwoli na lepsze dotrzymanie ustalonych terminów, w najbliższym czasie planowane jest otwarcie Biura Obsługi Interesantów, gdzie będzie można załatwić wszystkie sprawy, a nie trzeba będzie chodzić po wszystkich stanowiskach. Dobra ocena tego wymiaru ma duże znaczenie, ponieważ niezadowoleni klienci składają skargi i odwołania, a to z kolei wiąże się z ich rozpatrywaniem i marnowaniem czasu na załatwianie istotnych spraw. Dlatego tak ważne jest uświadomienie urzędnikom, że niezadowolony klient to też kłopot dla nich samych.

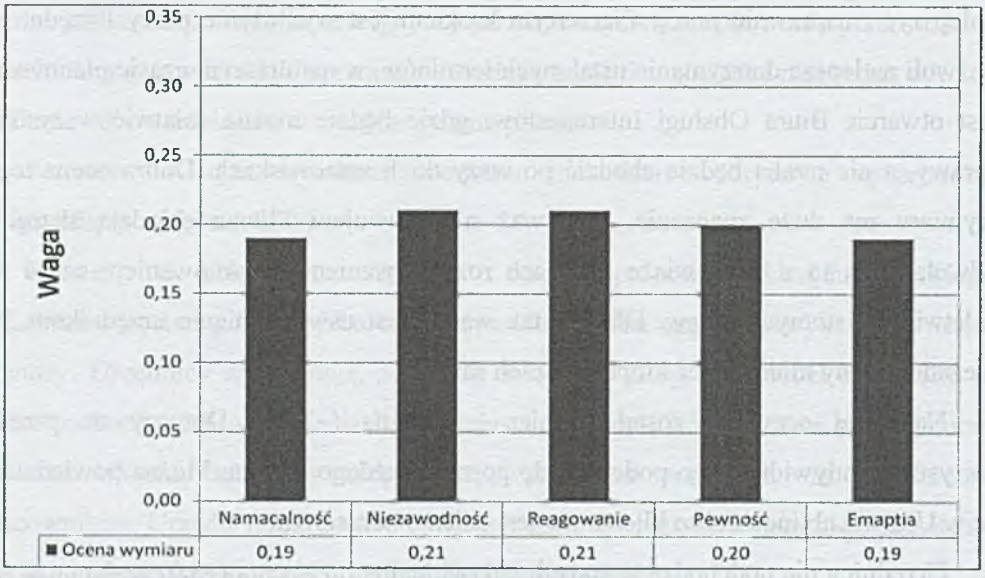
Najgorzej oceniony został wymiar – empatia (–2,84). Dotyczy on przede wszystkim indywidualnego podejścia do potrzeb każdego klienta. Można powiedzieć, że w UM w Lublińcu dobro klienta nie jest celem nadrzędnym.

Urzędnicy nie podchodzą w sposób indywidualny do klienta (–3,0) zasłaniając się przestrzeganiem określonych procedur i ustaw. Większość urzędników nadal wyznaje zasadę, że klient nie jest najważniejszy i nie ma znaczenia, czy będzie zadowolony z wykonanej usługi.

Ankietowani słabo również ocenili wyrozumiałość i cierpliwość urzędników wobec nich. Kontakty z ludźmi to bardzo trudne zadanie, jakiemu muszą sprostać pracownicy Urzędu Miejskiego, tylko ich dobra wola i chęć niesienia pomocy w znacznym stopniu mogą wpłynąć na poprawę tak złego wrażenia.

Ankietowani źle ocenili także godziny pracy urzędu, chociaż w tym przypadku ocena była lepsza od pozostałych (–2,40). W obecnych czasach ludzie mają coraz większe trudności ze zwolnieniem się z pracy, aby załatwić sprawy w urzędzie, dlatego idealnym wyjściem z tej sytuacji byłoby wydłużenie godzin pracy, a nawet dyżury w niektóre soboty. Inna propozycja to możliwość załatwienia większości spraw przez Internet.

W Urzędzie Miejskim w Lublińcu od niedawna funkcjonuje biuro obsługi mieszkańców, ale, jak widać, nie do końca spełniło pokładane w nim nadzieje. Celem takiego biura powinna być pomoc klientom w załatwianiu różnych spraw. Należy przypuszczać, że w najbliższych latach biuro to będzie coraz lepiej funkcjonować, a ludzie tam pracujący będą bardziej zaangażowani w swoją pracę.



Rys. 9.2. Wagi wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Lublińcu

Fig. 9.2. Importance of Servqual dimensions according to persons using services of the Lubliniec Town Office

Źródło: opracowanie własne.

Empatia otrzymała najgorsze oceny od ankietowanych, jest to wielce niepokojące z tego powodu, iż, jak wcześniej zauważono, w wymiarze tym poddano ocenie indywidualne podejście do klienta i tym samym oceniano pracę poszczególnych urzędników.

Pracownicy UM w Lublińcu powinni zapoznać się z wynikami tego badania i podjąć próbę zmiany nastawienia do klientów i większej wyrozumiałości dla nich.

Łączna ocena Servqual nieważona dla badanego Urzędu Miejskiego w Lublińcu wynosi **–2,70**. W świetle przyjętych kryteriów oceny można ją określić jako bardzo złą.

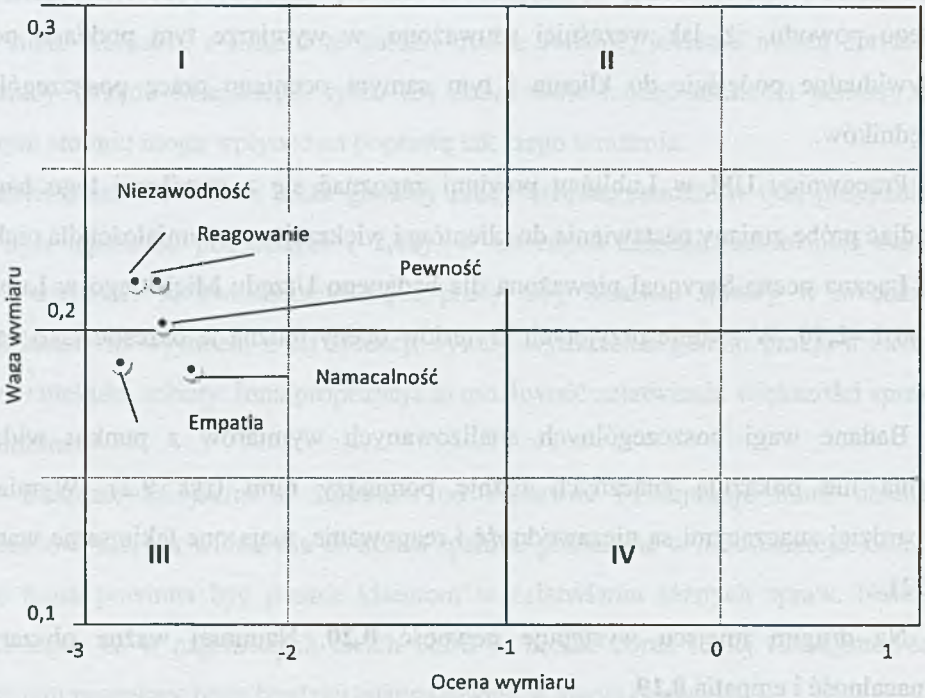
Badane wagi poszczególnych analizowanych wymiarów z punktu widzenia klienta nie pokazują znacznych różnic pomiędzy nimi (rys 9.2). Wymiarami najbardziej znaczącymi są niezawodność i reagowanie, mają one takie same wartości **(0,21)**.

Na drugim miejscu występuje pewność **0,20**. Najmniej ważne obszary to namacalność i empatia **0,19**.

W świetle takiej oceny obszarów pewien niepokój budzi fakt, iż najmniej ważnym obszarem jest empatia, która została najgorzej oceniona przez ankietowanych. Jednak różnice w ocenie wag poszczególnych obszarów są na tyle małe, że nie powinno to mieć wpływu na ocenę liczoną metodą ważoną. Obliczenie oceny ważonej Servqual potwierdza te przypuszczenia. Wynosi ona **–2,70**, czyli jest identyczna z oceną nieważoną.

Z tego wynika, że dla Urzędu Miejskiego w Lublińcu poszczególne kryteria mają bardzo zbliżoną wagę i obliczenie oceny nieważonej pozwala wystarczająco dokładnie określić poziom postrzeganej jakości usług.

Macierz łączącą ocenę badanych wymiarów z ich wagami dla Lublińca przedstawiono na rysunku 9.3. Z rysunku widać wyraźnie, że ocena poziomu jakości usług w urzędzie jest bardzo słaba. Wszystkie wymiary zostały słabo ocenione przez ankietowanych przy jednoczesnym dużym poziomie ważności. Jak widać z przeprowadzonych w pracy analiz, ani jeden badany wymiar nie jest silną stroną badanego urzędu, a wręcz przeciwnie we wszystkich tych wymiarach trzeba dokonać znacznych poprawek.



Rys. 9.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Lublińca
Fig. 9.3. Matrix evaluation of the dimension – weight of the dimension for Lubliniec
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale monografii wyniki badań jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski w Lublińcu w odniesieniu do przyjętej klasyfikacji są złe, a nawet bardzo złe. Najlepiej oceniono elementy usług należące do sfery materialno – prawnej, czyli wyposażenie pomieszczeń biurowych, wygląd i estetykę budynku Urzędu, a także ścisłe przestrzeganie ustalonych procedur i reguł postępowania.

Bardzo złą ocenę otrzymały pozostałe wymiary – niezawodność, reagowanie, pewność i empatia. Budzi to niepokój, ponieważ wymiary te są bezpośrednio związane z zarządzaniem ludźmi i informują o kontaktach na płaszczyźnie urzędnik-klient. Jak widać, w badanym urzędzie miejskim dobro klienta nie jest nadrzędnym celem.

Pracownicy urzędu nie starają się zrozumieć jego potrzeb ani nie traktują go w sposób indywidualny, co znalazło odzwierciedlenie w ocenie empatii (otrzymała ona najgorszy wynik).

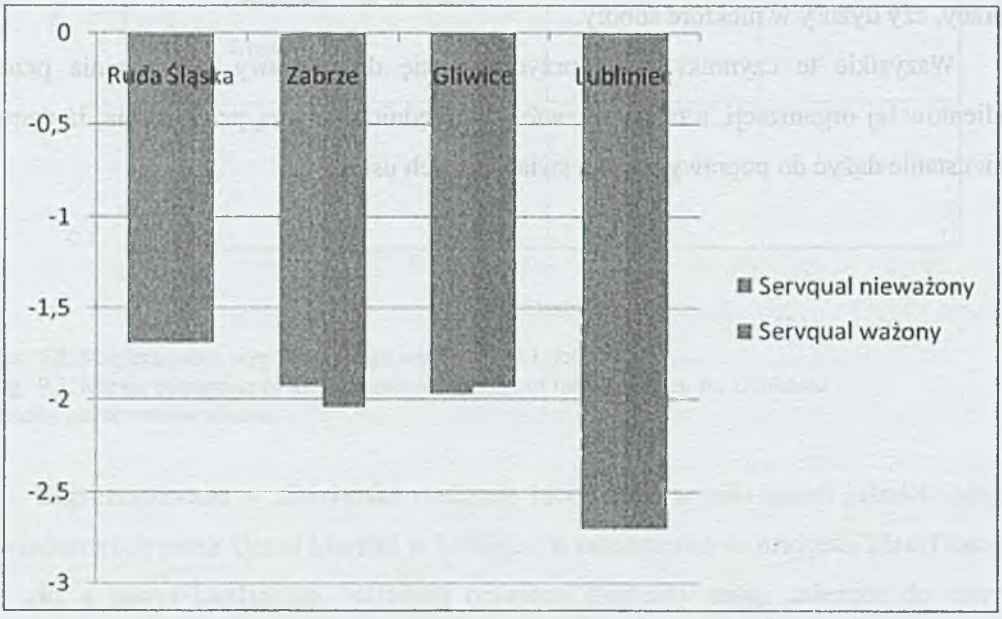
Wydaje się, że aby ten problem rozwiązać, potrzebna jest gruntowna zmiana mentalności urzędników oraz uświadomienie im, iż ich obowiązkiem jest nieustanne dbanie o poprawę jakości świadczonych usług. Można to osiągnąć przez szkolenia urzędników. Rolą kierownictwa powinno być także przedstawienie każdemu urzędnikowi misji i celów jakościowych, jakie są zawarte w dokumentacji systemu zarządzania jakością.

Oprócz zmiany mentalności urzędników w omawianym urzędzie należałoby wprowadzić więcej udogodnień dla klientów, takich jak choćby wydłużenie godzin pracy, czy dyżury w niektóre soboty.

Wszystkie te czynniki mogą przyczynić się do poprawy postrzegania przez klientów tej organizacji, a także sprawić, że urzędnicy nabiorą przekonania, iż warto nieustanie dążyć do poprawy jakości świadczonych usług.

10. Podsumowanie

Prowadzone przy wykorzystaniu metody Servqual badania pozwoliły na dokonanie pomiaru jakości usług świadczonych przez cztery urzędy miejskie (Ruda Ślaska, Zabrze, Gliwice, Lubliniec). Badano poziom jakości w zakresie pięciu standardowo przyjętych dla metody Servqual wymiarów: namacalność, niezawodność, reagowanie, pewność, empatia. Zbiorcze zestawienie wyników badań uzyskanych przez poszczególne miasta ilustruje rysunek 10.1.



Rys. 10.1. Wyniki Servqual w badanych miastach
Fig. 10.1. Servqual results in researched cities
Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku wynika, że najgorszy poziom jakości usług występuje w Urzędzie Miasta w Lublińcu. Natomiast najlepsze usługi świadczone są przez urząd Miasta w Rudzie Śląskiej. Pozostałe Urzędy Miasta w Zabrzu i Gliwicach świadczą usługi na poziomie średnim. We wszystkich badanych jednostkach samorządu terytorialnego można zaobserwować liczbę problemy, które wymagają poprawy. Dotyczą one zwłaszcza bezpośrednich kontaktów pomiędzy urzędnikiem a klientem.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Namacalność najlepiej oceniana jest w Rudzie Śląskiej (–0,58), gdzie badani zwracali uwagę na wysoki poziom fizycznych udogodnień oraz sprzęt posiadany przez urząd. Ocena namacalności najgorzej wypadła natomiast w Lublińcu (–2,52).
2. W przypadku niezawodności również najlepiej oceniony został urząd w Rudzie Śląskiej (–1,58). Klienci doceniają w tym przypadku starania urzędu o bezbłędne załatwienie wszystkich spraw oraz bezbłędne przestrzeganie procedur. Najniżej wymiar niezawodności oceniono w Lublińcu (–2,77). Klienci skarżą się np. na niedotrzymywanie terminów, błędy występujące w drukach oraz nierozwiązywanie spraw za pierwszym razem.
3. Dla reagowania najlepsza ocena występuje w Gliwicach (–1,98). Najgorzej oceniono Lubliniec (–2,64), w którym problemem są kolejki, powolna obsługa, a co się z tym wiąże zbyt długi czas, jaki klienci muszą poświęcać na załatwienie spraw.
4. W Rudzie Śląskiej najlepiej oceniono wymiar pewności (–1,94). W tym przypadku ankietowani doceniali wiedzę i kwalifikacje urzędników. Badania wykazały, że najniższy poziom pewności występuje w Lublińcu (–2,64), w przypadku którego występują problemy w zakresie znajomości odpowiedzi na wszystkie pytania petentów i uprzejmości.
5. Empatia jest jednym z najgorzej ocenianych wymiarów. Problemy w zakresie tego wymiaru dotyczą indywidualnego podejścia do potrzeb każdego klienta i uwzględniania jego potrzeb. Jest to związane najprawdopodobniej z mentalnością pracowników urzędu wynikającą z tradycyjnego modelu administracji publicznej. W przypadku badanych urzędów najlepiej oceniono w zakresie empatii Gliwice (–1,93), a najgorzej Lubliniec (–2,84).
6. W większości badanych urzędów nie zaobserwowano większych różnic pomiędzy wagami poszczególnych badanych wymiarów. Wagi różnią się jedynie w przypadku Zabrza i Gliwic. W Zabrzu badani za szczególnie ważny wymiar uznali niezawodność (0,3), natomiast w przypadku Gliwic jest to namacalność (0,3).

Stosując konsekwentnie przyjętą klasyfikację, zgodnie z którą poziom usług z zakresu od –1 do –2 uznajemy za średni, a poniżej –2 za zły, jeden badany urząd miejski – w Lublińcu można ocenić jako świadczący usługi złej jakości. Pozostałe oceniono na średnim poziomie. Jednakże jakość usług w Zabrzu i Gliwicach, jak wynika z badań, niebezpiecznie zbliża się do granicy –2.

Z przeprowadzonych badań wynika, że metoda Servqual może być z powodzeniem stosowana do badania jakości usług w urzędach miejskich. W związku z tym należałoby ją zastosować na większej populacji.

Bibliografia

1. Babakus E., Boller G.W., An empirical assessment of the SERVQUAL scale. „Journal of Business Research" 1998, Vol. 24.
2. Bank J., Zarządzanie przez jakość. Felberg SJA, Warszawa 1999.
3. Barsky J.D., World–class Customer Satisfaction. IRWIN Professional Publishing, New York 1995.
4. Berry L.L., Zeithaml V.A., Parasuraman A., Quality counts in senices, too. „Business Horizons" 1985, May-June.
5. Bitner M.J., Hubbert A.R., Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. [w:] Rust R.T., Oliver R.L.: Service Quality. New Directions in theory and practice. SAGE Publications 1994.
6. Biuro ds. Systemu Zarządzania Jakością, http://www.rudaslaska.pl/default.aspx?docId=2821.
7. Biuro Obsługi Mieszkańców, http://www.rudaslaska.pl/default.aspx?docId=128.
8. Bomba W., Ocena jakości usług świadczonych przez operatorów Internetu. Praca magisterska napisana pod kierunkiem B. Skotnickiej, Politechnika Śląska, 2005.
9. Bugdol M., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2008.
10. Chłodnicki M., Zintegrowane zarządzanie zleceniem. Materiały z konferencji „Marketing usług profesjonalnych", t. 1, Poznań 2000.
11. Churchill G.A., Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.
12. Customer Focus Quality Research Report. The Forum Corporation, www.forum.com.
13. Donelly M., Measuring service quality in local government: The Servqual approach. „International Journal of Public Sector Management" 1995, No. 7.
14. Dymek J., Chłodnicki M., Wiedza na temat marketingu relacyjnego i jej wykorzystanie w usługach doradztwa gospodarczo-prawnego w Polsce. Materiały z konferencji „Marketing usług profesjonalnych", t. 1, Poznań 2000.

15. Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., Service Management. Operations. Strategy and Information Technology. Irwin–McGraw–Hill, 1998.
16. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., Współczesna ekonomia usług. WN PWN, Warszawa 2005.
17. Frankfurt-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych. Zysk i spółka, Poznań 2001.
18. Gajdzik B., Jakość usług w administracji samorządowej. „Przegląd Organizacji" 2004, nr 7–8.
19. Gaster L., Quality i Public Services. Managers Choises. Open University Press, United Kingdom 1995.
20. Gaster L., Squires, Providinig Quality in the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Services. Open University Press, United Kingdom 2003.
21. Gębczyńska A., Krzemień E., Zagajska, K., Wykorzystanie metody SERVQUAL do oceny jakości usług bankowych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 19, s. 117–130.
22. Gilbert G.R., Parhizgari A.M., Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality. „Managing Service Quality" 2000, No. 1.
23. Goodman J.A., Malech A.R., Bargatze G.F., Ledbetter C., Corwerting a desire for quality service into actions with measurable impact. „Journal of Retail Banking" 1988, Vol. X(4).
24. Gronroos C.: Service Management and Marketing. John Wiley & Sons Ltd., 2000.
25. http://pl.wikipedia.org/wiki/Gliwice.
26. http://pl.wikipedia.org/wiki/lubliniec.
27. http://pl.wikipedia.org/wiki/Zabrze.
28. http://witraz.terramail.pl/rda.htm.
29. http://www. lubliniec.pl.
30. http://www.magistrat.pl.
31. http://www.rudaslaska.pl.
32. http://www.umgliwice.pl.
33. http://www.um.zabrze.pl.
34. http://zabrze.aplus.pl.

35. http://zabrze.com.pl.
36. Jarzębiński M., Metoda Servqual jako narzędzie pomiaru jakości usługi postrzeganej przez pracowników i klientów organizacji. [w:] „Koncepcja zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy", monografia pod redakcją T. Sikory, Kraków 2008.
37. Jasinowska A., Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu. Praca magisterska obroniona na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem R. Wolniaka.
38. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE, Warszawa 1996.
39. Karaszewski R., Servqual – metoda badania jakości świadczonych usług. „Problemy Jakości" 2001, nr 3.
40. Karaszewski R., TQM teoria i praktyka. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
41. Kożuch B., Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji. PLACET, 2004.
42. Kożuch B., Kożuch A., Istota usług publicznych. „Współczesne Zarządzanie" 2008, nr 1.
43. Krzemień E., Wolniak R., Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych. Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004.
44. Latzko Z.T., Saundcrs D.M., Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania. WNT, Warszawa 1998.
45. Mudie P., Cottam A., Usługi, zarządzanie i marketing. PWN, Warszawa 1998.
46. Newman K., Cowlin A., Service quality In retail banking: the experience of two British clearing bank. „International Journal of Bank Marketing" 1996, No. 3.
47. Norma ISO 9004–2. Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług.
48. Otto J., Wykorzystanie metody Servqual w ocenie usług gastronomicznych. [w:] „Koncepcja zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy", monografia pod redakcją T. Sikory, Kraków 2008.

49. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., SERVQUAL: A Multiple–item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. „Journal of Retailing" 1988, Vol. 64, No. 1.
50. Parasurman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., A conceptual model of service quality and its implications for the future research. „Journal of marketing" 1985, Vol. 40.
51. Payne A., Marketing usług. PWE, Warszawa 1996, na podstawie Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A., The Service–Quality Puzlle. „Business Horizons" 1998 September–October.
52. Reichheld F.F., The Loyality Effect: The Hidden Force Behind Growth. Profits and Lasting Value. Harvard Business Press, Boston 1996.
53. Royne M. S., Stafford T. F., Wells B. P., Determinants of service quality and satisfaction in the auto causality claim process, „The Journal of Service Marketing" 1998, No. 6.
54. Rudawska E., Kiecko E., Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie. „Marketing i Rynek" 2000, nr 5.
55. Sahney S., Banwet D.K., Karunes S., A Servqual and QFD approach to total quality education. „International Jurnal of Productivity and Performance Menagment" 2004, Vol. 53, No. 2.
56. SERVQUAL – metoda oceny jakości usług. [w:] E. Kreier, J. Łuczak, ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości. t. 1–3, FORUM, Poznań 2003.
57. Sidor S., Ocena jakości usług za pomocą metody Servqual. „Marketing i Rynek" 2000, nr 11.
58. Speller S. Ghobadian A., Excellence in local govenment: change for the public sector. „Managing Service Quality" 1993, September, p. 29–34.
59. VanLooy B., Van Dierdonck R., Gemmel P., Service Management. An Integrated Approach. Financial Times, Pitman Publishing, 1998.
60. Wasilewski L., Rozważania o jakości. PWN, Warszawa 1998.
61. Wawak T., Jakość zarządzania w administracji samorządowej. [w:] Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy. Kraków 2008.

62. Wolniak R., Mierzenie jakości usług – wykorzystanie metody Servqual w polskich organizacjach, [w:] „Zmiany zachowań podmiotów rynkowych. Część 1 – zmiany zachowań konsumentów i ich wykorzystanie w firmach", Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych Gallusa, Katowice 2006.
63. Wolniak R., Jasinowska A., Wykorzystanie metody Servqual w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miejskiego w Zabrzu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 31, 2006.
64. Wolniak R., Kostorz E., Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług świadczonych przez stacje benzynowe. „Problemy Jakości" 2004, nr 12, s. 41–46.
65. Wolniak R., Skotnicka B.; Metody i narzędzia zarządzania jakością. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
66. Wolniak R., Waśka W., Wykorzystanie metody Servqual do oceny jakości usług świadczonych przez szkołę. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 31, 2006.
67. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L., Delivering Quality Service. Balancing customer perceptions and expectations. The Free Press, 1990.

Spis rysunków

Rys. 1.1. Łańcuch korzyści w usługach 11

Rys. 1.2. Postrzeganie jakości usług 13

Rys. 1.3. Model kształtowania jakości usługi 18

Rys. 1.4. Ważność wsparcia pracownika wykonującego usługę 20

Rys. 1.5. Dlaczego klienci przechodzą do konkurencji? 24

Rys. 3.1. Model luk percepcji w usługach publicznych 35

Rys. 3.2. Model tworzenia instytucji publicznej opartej na jakości 37

Rys. 4.1. Model jakości usług SERVQUAL 38

Rys. 4.2. Luka pomiędzy oczekiwaniami klienta a postrzeganiem kierownictwa 39

Rys. 4.3. Luka pomiędzy postrzeganiem kierownictwa a charakterystyką jakości usługi 40

Rys. 4.4. Luka między charakterystyką jakości usług a jej dostarczeniem 41

Rys. 4.5. Luka pomiędzy dostarczeniem usługi a komunikacją zewnętrzną 42

Rys. 4.6. Luka pomiędzy oczekiwaniami klienta a usługą postrzeganą 43

Rys. 4.7. Algorytm postępowania w metodzie Servqual 48

Rys. 6.1. Ocena wymiarów Servqual dla Urzędu w Rudzie Śląskiej 72

Rys. 6.2. Waga wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Rudzie Śląskiej 77

Rys. 6.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Rudy Śląskiej 79

Rys. 7.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów 83

Rys. 7.2. Waga wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Zabrzu 88

Rys. 7.3 Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Zabrza 89

Rys. 8.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów 94

Rys. 8.2. Wagi wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Gliwicach 98

Rys. 8.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Gliwic 99

Rys. 9.1. Średnie wyniki nieważone dla poszczególnych wymiarów 103

Rys. 9.2. Wagi wymiarów Servqual według osób korzystających z usług Urzędu Miejskiego w Lublińcu 106

Rys. 9.3. Macierz ocena wymiaru – waga wymiaru dla Lublińca 108

Rys. 10.1. Wyniki Servqual w badanych miastach 110

Spis tablic

Tablica 3.1. Sposoby redukcji luk w modelu usług publicznych 36

Tablica 4.1. Czynniki mające wpływ na wielkość luki 1 40

Tablica 4.2. Zależności miedzy wymiarami SERVQUAL a 10 oryginalnymi wymiarami oceny jakości usług 45

Tablica 4.3. Skala pomiarowa stosowana w metodzie SERVQUAL 46

Tablica 4.4. Określanie wagi wymiarów 47

Tablica 4.5. Przykładowy kwestionariusz ankietowy SERVQUAL dla postrzegania jakości usługi w Urzędzie Miejskim 49

Tablica 4.6. Przykładowe wyniki ankiet dotyczących jakości oczekiwanej i postrzeganej w Urzędzie Miejskim 51

Tablica 4.7. Przykładowe obliczenia różnicy jakości postrzeganej i oczekiwanej dla Urzędu Miejskiego 53

Tablica 4.8. Przykładowa ocena wymiarów jakości usług metodą SERVQUAL dla Urzędu Miejskiego 53

Tablica 4.9. Przykładowe wyniki ankiet dotyczących oceny poszczególnych wymiarów dla Urzędu Miejskiego wraz z obliczeniami wag 57

Tablica 5.1. Kwestionariusz Servqual dla jakości oczekiwanej – doskonałego urzędu miejskiego 62

Tablica 5.2. Kwestionariusz Servqual dla jakości postrzeganej – konkretnego urzędu miejskiego 63

Tablica 5.3. Kwestionariusz dla określenia ważności badanych wymiarów 65

WYKORZYSTANIE METODY SERVQUAL DO BADANIA JAKOŚCI USŁUG W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Streszczenie

Monografia przedstawia wyniki badań własnych autorów z zakresu możliwości wykorzystania metody Servqual do badania zadowolenia klienta w administracji samorządowej. W publikacji omówiono od strony teoretycznej problematykę zarządzania jakością w sektorze usług, koncentrując się na specyfice administracji samorządowej. Zwrócono uwagę zwłaszcza na różnice pomiędzy usługą publiczną a usługą komercyjną i wynikające stąd implikacje praktyczne przy badaniu zadowolenia klienta. Szczegółowo zaprezentowano zastosowaną metodę badawczą i przyjętą metodologię badań.

Następnie zaprezentowano wyniki badań prowadzonych w czterech miastach województwa śląskiego – Rudzie Śląskiej, Zabrzu, Gliwicach i Lublińcu. Dla każdego miasta przedstawiono jego krótką charakterystykę, pokazano wyniki badań zadowolenia klienta metodą Servqual oraz zbadano zależności występujące pomiędzy ocenami a wagami wymiarów. Pracę kończą wnioski rekapitulujące wyniki prowadzonych badań. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że metoda Servqual może być z powodzeniem stosowana do określania jakości usług w urzędach miejskich, gdyż daje wiarygodne i wartościowe wyniki dotyczące jakości usługi postrzeganej przez klienta.

THE USE OF SERVQUAL METHOD TO EXAMINE THE QUALITY OF SERVICES IN MUNICIPAL ADMINISTRATION

Abstract

The monograph presents the results of authors' research on the possibility of usage of Servqual method to examine clients' satisfaction IN municipal administration. The problem of quality management in a service sector, in particular the issue of municipal administration, has been described in this publication. The work focuses specifically on the differences between public and commercial services and practical implications within the scope of a study of clients' satisfaction. The research method and mythology of research are presented in details.

Then, the results of research, which were carried on in four voivodeship towns: Ruda Śląska, Zabrze, Gliwice and Lubliniec, are depicted. A short characteristic of each of towns as well as the results of research of clients' satisfaction conducted by means of Servqual method are presented and the relation between assessments and importance of dimensions used in Servqual method. The work ends up with summing-up of results of the conducted research. On the basis of the research, it can be concluded that Servqual method can be utilized to investigate a quality of services in town councils because it provides credible and valuable results within the scope of quality of services perceived by a client.

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ
ul. Akademicka 5, 44-100 Gliwice, tel./faks (0-32) 237-13-81
www.wydawnictwopolitechniki.pl

Sprzedaż i Marketing
tel. (0-32) 237-18-48
wydawnictwo_mark@polsl.pl

Nakł. 100 + 50	Ark. wyd. 8	Ark. druk. 7,75	Papier offset. 70x100,80g
Oddano do druku 12.05.2009 r.	Podpisano do druku 12.05.2009 r.		Druk ukończono w czerwcu 2009 r.

Wydrukowano w Zakładzie Graficznym Politechniki Śląskiej w Gliwicach, ul. Kujawska 1
zam. 183/09

Książki Wydawnictwa można nabyć w księgarniach

GLIWICE

- Punkt Sprzedaży - Wydział Górnictwa, ul. Akademicka 2 (237-17-87)
- „BDB" – Wydział Automatyki, Informatyki i Elektroniki, Akademicka 16
- „LAMBDA" – Wydział Górnictwa, ul. Akademicka 2 (237-21-40)
- „LIBRUM" – ul. Łużycka 16
- „MERCURIUS" – ul. Prymasa S.Wyszyńskiego 14 b (032) 230-47-22
- „ŻAK" – (budynek Biblioteki), ul. Kaszubska

BIAŁYSTOK

- Dom Książki (Księgarnia 84) – ul. Wiejska 45 c
- EKOPRESS Księgarnia Wysyłkowa - ul. Brukowa 28 (085) 746-04-95

GDAŃSK

- EKO-BIS – ul. Dyrekcyjna 6 (058) 305-28-53

KATOWICE

- Punkt Sprzedaży – Wydział Transportu, ul. Krasińskiego 8
- Hurtownia „JERZY" – ul. Słoneczna 24 (032) 258-99-58

KRAKÓW

- Techniczna – ul. Karmelicka 36 (012) 422-48-09
- Punkt Sprzedaży WND – AGH, Al. Mickiewicza 30 (012) 634-46-40

LUBLIN

- Składnica Medyczna LSM – ul. Obywatelska 9 (081) 745-52-03

ŁÓDŹ

- Hurtownia „BIBLIOFIL" – ul. Jędrowizna 9a (042) 679-26-77

POZNAŃ

- Księgarnia „Akademicka" – ul. Piotrowo 3 (061) 665-23-24
- Księgarnia Akademii Ekonomicznej (ekonomia, zarządzanie) - ul. Powstańców Wielkopolskich 16 (061) 854—31-48

RYBNIK

- „ORBITA" – ul. Rynek 12
- „NEMEZIS" – ul. Hallera 26

SZCZECIN

- Księgarnia Techniczna – Al.Piastów 53/1 (Plac Kościuszki) (091) 43-44-544

TYCHY

- „I JA TOURS" - ul. Piłsudskiego 10 (217-00-91 w.130)

USTROŃ

- „KRISTECH" - ul. Porzeczkowa 12 (600-55-99-83)

WARSZAWA

- Studencka – Pl. Politechniki 1 (022) 628-77-58
- Techniczna - ul. Kaliskiego 15 (022) 666-98-02

ZABRZE

- Punkt Sprzedaży na Wydziale Organizacji i Zarządzania - ul. Roosevelta 26

ISBN 978-83-7335-579-8