

Liliana Hawrysz

Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania

**OPARTE NA JAKOŚCI W ORGANIZACJACH
SEKTORA PUBLICZNEGO**



Difin

Niematerialne czynniki **konstytuujące** **systemy** **zarządzania**

OPARTE NA JAKOŚCI W ORGANIZACJACH
SEKTORA PUBLICZNEGO

Liliana Hawrysz

Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania

**OPARTE NA JAKOŚCI W ORGANIZACJACH
SEKTORA PUBLICZNEGO**

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2014

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum
Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer
DEC-2011/01/B/HS4/04796

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś
przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz
udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym,
ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty,
nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujemy
cudzą własność i prawo.

Wydanie pierwsze

Recenzenci:

prof. dr hab. Ludwik Habuda

dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. nadzw. Politechniki Gdańskiej

Redaktor prowadzący:

Tomasz Serafin

Korekta:

Monika Baranowska

Projekt okładki:

Łukasz Piotrowski

ISBN 978-83-7930-244-4

Difin SA

Warszawa 2014

00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1

tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91

Księgarnie internetowe Difin:

www.ksiegarnia.difin.pl www.ksiegarniasgh.pl

Skład i łamanie: Jakub Łoś, Edit sp. z o.o. www.editstudio.pl

Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Usługi i ich jakość	15
1.1. Jakość usług – próba konceptualizacji	15
1.1.1. Usługi. Przegląd definicji	15
1.1.2. Usługi publiczne	21
1.1.3. Jakość. Przegląd podejść	27
1.1.4. Pomiar jakości	34
1.1.5. Jakość usług i jej modele	40
1.2. Wdrożenie zarządzania jakością	57
1.3. Istota i znaczenie determinant zarządzania jakością	62
Rozdział 2. Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego	78
2.1. Komunikacja	78
2.2. Kultura organizacyjna	85
2.3. Kadra menedżerska	94
2.4. Pracownicy	102
2.5. Orientacja na klienta	111
2.6. Planowanie strategiczne	118
Rozdział 3. Wdrażanie systemu zarządzania jakością w sektorze publicznym. Analiza empiryczna	125
3.1. Metodologia przeprowadzonych badań. Narzędzia badawcze. Próba badawcza	125

3.2. Wdrożenie systemu zarządzania opartego na jakości w badanych organizacjach sektora publicznego	139
3.3. Struktura procesu wdrażania systemu zarządzania opartego na jakości w badanych organizacjach sektora publicznego	162
3.4. Korzyści z implementacji systemu zarządzania opartego na jakości w badanych organizacjach sektora publicznego	167

Rozdział 4. Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego.

Analiza empiryczna	202
4.1. Komunikacja	202
4.2. Kultura organizacyjna	208
4.3. Kadra menedżerska	216
4.4. Pracownicy	222
4.5. Orientacja na klienta	227
4.6. Planowanie strategiczne	230

Zakończenie	237
--------------------	-----

Bibliografia	249
---------------------	-----

Spis tabel	273
-------------------	-----

Spis rysunków	275
----------------------	-----

Wstęp

Dane publikowane przez European Institute of Public Administration wskazują, że polska administracja publiczna lokuje się na szczycie czołówki europejskiej, jeśli chodzi o przemiany jakościowe. Pomimo zaawansowania polskiej administracji we wdrażaniu projakościowych systemów zarządzania zauważa się pewne niedoskonałości. Kształtowanie jakości wymaga skoordynowania systemu ekonomicznego, technicznego, organizacyjnego i przede wszystkim społecznego, podczas gdy np. przy realizacji wdrożeń modelu CAF (Common Assessment Framework, funkcjonującego w języku polskim również jako Wspólna Metoda Oceny) skupiono się przede wszystkim na zawężeniu rozumienia jakości do narzędzia, co pokazują raporty publikowane po kolejnych etapach wdrożeń. Po przeanalizowaniu priorytetowych obszarów usprawnień zadeklarowanych przez 70 uczestników projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” okazało się, że ich największą słabością są zasoby niematerialne¹.

Opublikowane raporty wskazują również na różnice występujące wśród organizacji sektora publicznego będące konsekwencją ich otoczenia. Stwarzało ono różne warunki dla badanych organizacji. Ministerstwa i urzędy centralne miały je najlepsze, ponieważ już w 2006 roku rozpoczął się duży projekt sektorowy pt. „Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych – poprawa zdolności administracyjnej w wybranych centralnych organizacjach rządowych”. W projekcie tym brało udział 20 urzędów centralnych, w tym ministerstwa: Finansów, Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Rozwoju Regionalnego, Sprawiedliwości, Spraw Zagranicznych, Zdrowia, Spraw Wewnętrznych

¹ *Jakość w administracji* (2009), Raport końcowy, Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 45–50; *Jakość w administracji* (2009), Raport końcowy, Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 37–39.

i Administracji oraz urzędy: Komunikacji Elektronicznej, Transportu Kolejowego, Zamówień Publicznych, Główny Urząd Statystyczny, Główny Urząd Miar, Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Główny Inspektorat Weterynarii, Komisja Nadzoru Finansowego, Państwowa Agencja Atomistyki, Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Główny Inspektorat Sanitarny. Ponadto w latach 2008–2009 w Departamencie Służby Cywilnej i Państwowego Zasobu Kadrowego realizowany był projekt pt. „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” w ramach poddziałania 5.1.1, który objął 70 jednostek sektora publicznego. Jednostki administracji samorządowej otrzymały wsparcie w ramach projektów systemowych najpóźniej.

Od 1 maja 2009 do 31 grudnia 2011 r. realizowany był projekt mający na celu przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny. Wzięły w nim udział 303 jednostki samorządu terytorialnego (80 w pierwszej edycji projektu i 223 w drugiej). W dniu 29 grudnia 2011 r. otwarty został konkurs pt. „Doskonalenie zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego na podstawie wyników Wspólnej Metody Oceny (CAF)”, w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, poddziałania 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Jednym z kryteriów konkursu był udział we wcześniejszym projekcie „przygotowawczym”. Od 1 lipca 2010 r. do 31 października 2011 r. realizowany był projekt „Planuj – wykonaj – sprawdź – działaj”, skierowany do sześciu urzędów administracji samorządowej z województw pomorskiego i kujawsko-pomorskiego, mający na celu zmianę jakości stosowanego modelu zarządzania przez wdrożenie metody CAF.

W wyniku przeprowadzonej pogłębionej analizy literaturowej można wnioskować, że stan wprowadzania systemu zarządzania opartego na jakości w organizacjach sektora publicznego jest wynikiem oddziaływania wielu różnych czynników. Siła ich wpływu jest różna w różnych organizacjach i zmienna w czasie, ich działanie jest niejednorodne i koncentruje się na nieco innych etapach procesu wprowadzania systemu zarządzania jakością. Czynniki te mają naturę socjologiczną, psychologiczną, polityczną, ekonomiczną, teologiczną². Czynniki wewnętrzne wiążą się z zasobami organizacji niezbędnymi z punktu widzenia skutecznej implementacji mechanizmów

² D.-Y. Kim, V. Kumar, U. Kumar (2011), *A performance realization framework for implementing ISO 9000*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 28, nr 4, s. 393.

projakościowych. Jakość w organizacjach sektora publicznego jest zagadnieniem niezwykle istotnym, ponieważ dotyczy w mniejszym lub większym zakresie każdego człowieka, a skuteczność wprowadzenia systemu zarządzania opartego na jakości jest wypadkową wielu elementów, mających swoje źródło zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zaobserwowano również:

- niedostatek analiz dotyczących niematerialnych czynników konstytuujących systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego,
- brak kompleksowych opracowań mających za przedmiot niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości w warunkach polskich,
- brak prac empirycznych dotyczących porównania znaczenia niematerialnych czynników konstytuujących systemy zarządzania oparte na jakości pomiędzy podmiotami zlokalizowanymi w Polsce i poza jej granicami,
- brak prac empirycznych dotyczących porównania wdrożenia systemu zarządzania opartego na jakości pomiędzy podmiotami zlokalizowanymi w Polsce i poza jej granicami.

Problem badawczy podjęty w pracy określono jako następujący: Jakie niematerialne czynniki odgrywają zasadniczą rolę w konstytuowaniu systemów zarządzania opartych na jakości w organizacjach sektora publicznego?

Głównym celem poznawczym tego opracowania jest identyfikacja kluczowych niematerialnych czynników konstytuujących systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego. Jest to zadanie złożone i wielopłaszczyznowe, dlatego w pracy ograniczono się przede wszystkim do niematerialnych czynników o charakterze wewnętrznym, szczególnie do komunikacji, kultury organizacyjnej, kadry menedżerskiej, pracowników, orientacji na klienta oraz planowania strategicznego. Analizie poddano organizacje sektora publicznego funkcjonujące zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami, co pozwala na wychwycenie podobieństw i różnic między nimi.

Szczegółowe cele badawcze to:

- Charakterystyka modeli zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego zlokalizowanych w Polsce i poza granicami Polski.
- Przygotowanie narzędzi pomiaru niematerialnych czynników konstytuujących systemy zarządzania oparte na jakości oraz wdrożenia systemów zarządzania opartych na jakości.

- Analiza zależności pomiędzy niematerialnymi czynnikami jakości, w sposobie zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego.
- Identyfikacja najważniejszych czynników mających wpływ na wprowadzanie systemów zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego.

Zidentyfikowana luka badawcza oraz wyszczególnione cele badań dały podstawę do skonstruowania modelu badawczego. Model składa się z dwóch części. Część pierwsza obejmuje zidentyfikowane, w świetle analiz literaturowych, niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości. Część druga dotyczy wprowadzania systemów zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego. Analizę związków między zmiennymi przeprowadzono za pomocą testu niezależności chi-kwadrat wraz z miarami siły związku (współczynnikiem kontyngencji C, V-Cramera oraz tau-b Kendalla). Przy porównaniach międzygrupowych korzystano z metod nieparametrycznych: testu U Manna-Whitneya (w przypadku porównań dla dwóch grup) testu Kruskala-Wallisa (gdy liczba porównywanych grup była większa od dwóch) wraz z testem post-hoc Dunna.

Badania przeprowadzone zostały w 220 organizacjach sektora publicznego w Polsce i poza jej granicami. Wzięło w nich udział 1716 pracowników oraz pełnomocników. Badaniami objęto organizacje sektora publicznego, do których należały m.in. ministerstwa i urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast i gmin, urzędy i izby skarbowe, izby celne. W badaniach wykorzystano ankiety pocztowe. Badaniami zostały objęte różne grupy docelowe. Jedną grupę stanowili pełnomocnicy ds. zarządzania jakością lub inne osoby odpowiedzialne za implementację narzędzi zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego w Polsce i poza jej granicami. Przygotowane dla nich kwestionariusze ankiet (w języku polskim i angielskim) były bardziej szczegółowe i kompleksowe, niż dla pozostałych pracowników tych organizacji. Drugą grupę docelową stanowili pracownicy badanych organizacji.

Ponieważ przedmiotem podjętych w pracy rozważań nie był konkretny system, metoda czy też model zarządzania jakością, aby nie wprowadzać chaosu dla ich ogólnego określenia, wykorzystano pojęcie „system”.

Opierając się na analizach literaturowych, postawiono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Sposoby wdrożenia zarządzania jakością w organizacjach publicznych w Polsce i za granicą różnią się wielorako, m.in. źródłem inicjatyw ich podjęcia, stopniem formalizacji etc.

Hipoteza 2: Postrzeganie stanu niematerialnych czynników konstytuujących zarządzanie jakością znacząco różni się w badanych kategoriach respondentów. Stan niematerialnych czynników jest inaczej postrzegany przez osoby piastujące stanowiska kierownicze, pełnomocników czy też zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości. Różnice te szczególnie dotyczą: możliwość porozmawiania z przełożonym o zmianach zachodzących w miejscu pracy czy też o rezultatach pracy, otwartości organizacji na różnorodność opinii i pomysłów, doceniania wysiłku i zaangażowania pracowników etc.

Hipoteza 3: Sposób postrzegania stanu zarządzania jakością różni się istotnie w różnych kategoriach respondentów. Jego postrzeganie jest znacząco subiektywne. Jest konsekwencją różnego stopnia partycypacji we wdrażaniu tych systemów zarządzania.

Hipoteza 4: Organizacje finansów publicznych różnią się w porównaniu z innymi organizacjami sektora publicznego we wdrażaniu systemów zarządzania jakością. Różnica ta szczególnie dotyczy orientacji w zabiegach wokół zapewniania jakości.

Hipoteza 5: W zakresie stanu niematerialnych czynników konstytuujących zarządzanie jakością organizacje najmniejsze różnią się w porównaniu z innymi organizacjami przede wszystkim w sposobie sprawowania władzy. Sposób sprawowania władzy w organizacjach najmniejszych charakteryzuje się większą bezpośredniością i uznaniowością.

Dla zweryfikowania wymienionych hipotez badawczych wykorzystane zostały metody analizy ilościowej. Przeprowadzone badania umożliwiły określenie najważniejszych niematerialnych czynników konstytuujących systemy zarządzania oparte na jakości dla różnego typu (m.in. ministerstwa i urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miasta i gminy, urzędy i izby skarbowe, izby celne) organizacji sektora publicznego zlokalizowanych w całej Polsce oraz ich porównanie z wynikami organizacji zlokalizowanych poza granicami Polski.

Praca ta może być nie bez znaczenia i dla praktyki. Może być źródłem informacji o sile wpływu poszczególnych czynników na stan wdrożenia systemu zarządzania jakością, a co za tym idzie i o potencjalnych sposobach jej usprawniania; wskazanie mocnych i słabych stron implementacji systemu zarządzania jakością w różnych organizacjach w Polsce i poza jej granicami.

Tym właśnie zagadnieniom w założonym zakresie merytorycznym poświęcone jest to opracowanie, które podejmuje aspekty teoretyczne oraz empiryczne dotyczące niematerialnych czynników konstytuujących systemy

zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego w Polsce na tle wykraczającym poza jej granice.

Opracowanie składa się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy, *Usługi i ich jakość*, jest wprowadzeniem w zagadnienia umożliwiające szersze teoretyczne umocowanie pracy, jak: definicje usług i usług publicznych, jakości, propozycje pomiaru jakości usług. Ich zwieńczeniem jest podrozdział poświęcony determinantom jakości w ujęciu przekraczającym ramy poszczególnych systemów. Rozważania te oparto na literaturze przedmiotu polskiej i obcojęzycznej.

W rozdziale drugim, *Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego*, przeanalizowana została rola poszczególnych czynników w kontekście ich wpływu na implementację zarządzania jakością. Zidentyfikowano i opisano najważniejsze niematerialne czynniki konstytuujące jakość z uwzględnieniem ich wpływu na wdrożenie zasad zarządzania jakością.

W rozdziale trzecim, *Wdrażanie systemu zarządzania jakością w sektorze publicznym. Analiza empiryczna*, opisano przebieg procesu badawczego, charakterystykę badanej grupy, wdrożenie systemu zarządzania jakością w badanych organizacjach sektora publicznego, strukturę procesu wdrażania systemu zarządzania jakością oraz korzyści z implementacji systemu zarządzania jakością. Przeprowadzone w rozdziale analizy miały na celu pokazanie zasadniczych różnic w sposobie wprowadzania systemu zarządzania jakością w poszczególnych organizacjach polskich oraz organizacjach zagranicznych. A także wskazanie na odmienne oczekiwania i uzyskane efekty wdrożenia systemu w poszczególnych kategoriach podmiotów.

Rozdział czwartym, *Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania oparte na jakości w organizacjach sektora publicznego. Analiza empiryczna*, to zatrzymany w ruchu, a więc statyczny obraz stanu zarządzania jakością, opisany w konwencji konstytuujących go niematerialnych czynników. Czynniki te zostały przeanalizowane w różnych kategoriach respondentów z podkreśleniem różnic występujących między grupami. W rozdziale opisano pozytywny i negatywny wpływ poszczególnych czynników na wdrażanie systemu zarządzania jakością oraz zwrócono uwagę na zróżnicowaną pozycję poszczególnych czynników w systemie zarządzania jakością.

Zakończenie tego opracowania stanowi syntezę i podsumowanie przeprowadzonych badań empirycznych oraz obejmuje wskazówki dla teorii i praktyki zarządzania.

Szczegółowe rozważania teoretyczne i empiryczne przeprowadzone w pracy są próbą spojrzenia na wprowadzenie systemów zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego w kontekście niematerialnych czynników jakości. Powodzenie tego wprowadzenia może wynikać m.in. z:

- kultury organizacyjnej, w której jakość jest fundamentalną wartością organizacji, jest obecna w wartościach, misji i sposobie bycia oraz podejmowania decyzji,
- osobistego przykładu menedżera, którego postawa jest jednym ze sposobów komunikowania polityki jakości,
- zaangażowania kadry menedżerskiej średniego szczebla,
- angażowania pracowników w sprawy organizacji,
- osobistego sprzężenia zwrotnego, czyli możliwości porozmawiania z przełożonym o zmianach w miejscu pracy.

Badania empiryczne, które wykorzystano w tym opracowaniu zrealizowane zostały w ramach projektu badawczego o numerze 2011/01/B/HS4/04796 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Rozdział 1

Usługi i ich jakość

1.1. Jakość usług – próba konceptualizacji

1.1.1. Usługi. Przegląd definicji

Usługi jako przedmiot badań pojawiły się pod koniec XIX wieku w pracach A. Schwarza³, natomiast genezę wiedzy ekonomicznej o usługach wyprowadzić można z dzieła Adama Smitha⁴. W poniższej tabeli zestawione zostały wybrane definicje usług.

Tabela 1. Definicje usług

Autor	Pojmowanie usługi
E. Taylor (1947)	Usługa to działalność ludzka zaspokajająca potrzeby niematerialne
W. Krzyżanowski (1947)	Usługa to wydatkowanie pewnej ilości pracy, w celu wywołania pewnego efektu zaspokajającego potrzebę spożywczy
O. Lange (1959)	Usługa to wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, niesłużące bezpośrednio wytwarzaniu przedmiotów
F. Wiśniewski (1965)	Usługa to czynności wytwarzające wartości użytkowe, które służą zaspokojeniu potrzeb ludzkich (...), lecz nie znajdują odzwierciedlenia w wytwarzaniu nowych dóbr materialnych

³ D. Ilnicki (2009), *Pojęcie i klasyfikacja usług*, w: *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 25.

⁴ A. Smith (2013), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Autor	Pojmowanie usługi
E. Lipiński (1965)	Usługa polega na produkcji samoistnych wartości użytkowych, nieposiadających formy materialnej, służących zaspokajaniu odrębnych, samoistnych rodzajów potrzeb
C. Niewadzi (1968)	Usługa oznacza świadczenie społecznie użytecznych czynności, nie związane bezpośrednio z wytwarzaniem produktów
K. Polarczyk (1971)	Usługa to praca wytwórcza, której efektem jest wartość użytkowa lub nadana w wyniku działania w czasie pracy na strukturę tego obiektu
T. Kotarbiński (1973)	Usługa jest to czynność pomocnicza dla kogoś innego niż sam jej sprawca, wypełniająca określony odcinek czasu
T. Hill (1977)	Usługa to działanie zmierzające do zmiany stanu osoby lub dobra materialnego w wyniku działania innego podmiotu gospodarczego pod warunkiem uzyskania zgody na podjęcie czynności na jego rzecz
A. Werwicki (1987)	Usługa to wszelkie czynności niedające bezpośredniego efektu rzeczowego
K. Rogoziński (1993)	Usługa to podejmowanie na zlecenie świadczenia pracy mające na celu wzbogacenie walorów osobistych lub wolumenu wartości użytkowych, jakimi usługodawca dysponuje
R. Maleri (1997)	Usługa jest niematerialnym wynikiem z kombinacji czynników produkcji
P. Petit (1997)	Usługa to świadome działanie usługodawcy zmierzające do przekształcenia podmiotu (osoby lub należącego do niej dobra)
A. Payne (1997)	Usługa jest to produkt niematerialny, który oddziałuje na klienta, ale nie powoduje przeniesienia prawa własności
M. Daszkowska (1998)	Usługa jest użytecznym produktem materialnym będącym wynikiem pracy ludzkiej, polegającym na oddziaływaniu na strukturę danego obiektu w celu zaspokojenia potrzeb
G. Hufbauer, T. Warren (1999)	Usługa to działalność gospodarcza zwiększająca wartość podmiotu gospodarczego lub dóbr należących do niego
F. Kłosowski (2006)	Usługa to wszelka działalność o charakterze instytucyjnym, skierowana na podmiot, niedająca produktu materialnego
J. Toruński (2013)	Usługa to działalność, korzyść lub satysfakcja (zadowolenie), które oferowane jest na sprzedaż albo związane jest ze sprzedażą produktów

Źródło: opracowanie na podstawie M. Daszkowska (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 14–18; D. Ilnicki (2009), *Pojęcie i klasyfikacja usług*, w: *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, op. cit., s. 27–32; A. Payne (1997), *Marketing Usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 20; J. Toruński (2013), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie usługowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 97, Seria: „Administracja i Zarządzanie”, s. 74.

Przywołane definicje cechuje różny poziom ogólności, kładą one również nacisk na różniące się między sobą elementy związane z samym procesem świadczenia usług. Jednak można na ich podstawie dojść do wniosku, że usługa zawsze wiąże się z działaniem, a działanie to ma charakter celowy.

M. Daszkowska (1998) przywołuje trzy podejścia do definiowania usług, które pojawiają się w literaturze zachodniej:

- enumeratywne, skoncentrowane na wyliczaniu działów (gałęzi, branż) i rodzajów działalności zaliczanych do strefy usług,
- negatywne – wychodzące z założenia, że to co nie polega na wytwarzaniu dobra materialnego jest działalnością usługową,
- konstruktywne, zorientowane na:
 - potencjał – usługa jest w tym ujęciu zdolnością ludzi lub maszyn do wprowadzenia pożądanych zmian bądź określonych stanów u ludzi lub w obiektach,
 - proces – polega na utożsamianiu treści definicji usługi z określoną fazą procesu produkcji usługi,
 - wynik – utożsamia usługę z realnym dobrem niematerialnym⁵.

K. Rogoziński (2012) wyróżnia trzy podejścia do definiowania usług:

- wysoce abstrakcyjne, definiujące usługi poprzez ich generalizację, najczęściej z użyciem takich określeń, jak działania, czynności, aktywności,
- pośrednie, polegające na podwójnej funkcji intermediarnej intencjonalność i implikowana nią współpraca usługodawcy z usługobiorcą,
- fundamentalne, polegające na współuczestniczeniu usługodawcy i usługobiorcy w procesie tworzenia usługi⁶.

K. Rogoziński (2012) uważa, że wieloznaczność pojęcia „usługa”, występująca na poziomie leksykalnym, daje się uporządkować bez utraty bogactwa znaczeniowego, jeśli protousługa zostanie uznana za fundament każdej usługi, z której wyprowadzone zostaną:

- parausługa – coś pozostającego w bliskim związku z czym innym,
- semiusługa – czyli w połowie usługa, a więc wszystkie działania usługopodobne, które mogą być postrzegane jako usługowe na mocy narzuconej/

⁵ M. Daszkowska (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, op. cit., s. 18–19.

⁶ K. Rogoziński (2012), *Definicja usługi i to, co poniżej*, w: *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*, J. Buko (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

przyjętej definicji projektującej, natomiast w świadomości zaangażowanych w to ludzi mogą nie wywoływać żadnych skojarzeń z usługami,

- postusługa, będąca synonimem samoobsługi, wyraża przekształcenia zmierzające ku tworzeniu takiej „usługi”, w której wytwarzaniu „partnerem” usługobiorcy staje się maszyna lub zaprogramowany automat,
- quasi-usługa, to usługa wykonywana przez wolontariuszy⁷.

J. Toruński (2013) wyróżnia dwa podejścia do definiowania usługi:

- ilustracyjne, które przy definiowaniu jakości posługują się przykładami,
- enumeratywne, skoncentrowane na wyliczaniu działów (gałęzi, branż) i rodzajów działalności zaliczanych do strefy usług.

Autor ten krytykuje jednocześnie przywołaną za R. Judd trzecią grupę definicji – opartych na wyłączaniu. Przedmiotem krytyki jest niemożność stwierdzenia w tej grupie definicji, czym usługa jest, ponieważ stwierdzają one, czym usługa nie jest⁸.

Z przeglądu definicji usługi wynika, że każda próba uszczegółowienia tego pojęcia przyczynia się do coraz większej niejednoznaczności. Ponadto zaproponowane sposoby definiowania usług w niektórych przypadkach są takie same, zastosowano tylko inną terminologię do ich nazwania.

Usługi zawierają element niematerialny, którego nie sposób ocenić, dopóki dana usługa nie zostanie sprzedana i nastąpi moment jej realizacji. V.A. Zeithaml, A. Parasuraman i L.L. Berry wyróżniają cztery podstawowe cechy usług:

- niematerialność – przy ich ocenie nie mogą być brane pod uwagę fizyczne atrybuty. Usługi to raczej działania niż obiekty i są doświadczane przez klienta⁹,
- nietrwałość – nie mogą być przechowywane, inwentaryzowane,
- nierozłączność – usługa jest najpierw sprzedawana, a następnie w tym samym czasie wytworzona i zużyta, co oznacza, że klient jest częścią procesu¹⁰,

⁷ *Ibidem*, s. 21–23.

⁸ J. Toruński (2013), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie usługowym*, op. cit., s. 17.

⁹ D. Mongiało (2007), *Czynniki wpływające na strukturę rynku usług*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 85–86.

¹⁰ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *Quality counts in services, too*, „Business Horizons”, Vol. 28, nr 3, s. 47–48.

- heterogeniczność – istnieje prawdopodobieństwo, że usługa może być inna dla każdego odbiorcy ponieważ usługi są z natury zmienne i brakuje im konsekwencji¹¹.

Nieco dłuższą listę cech przywołuje J. Łańcucki (2002), przy czym cecha nierozłączności jest w tej typologii rozbita na dwie, a nawet trzy (równoczesność produkcji, dystrybucji i konsumpcji oraz udział klienta w procesie produkcyjnym, a co za tym idzie interakcja pomiędzy kupującym i sprzedającym)¹².

J.A. Dotchin i J.S. Oakland (1994) rozszerzyli propozycję Zeithamla, Parasuramana i Berry'ego i wskazali na następujące komponenty usług:

- pracochłonność, zdefiniowana jako stosunek kosztów pracy do kosztów dóbr kapitałowych,
- kontakt, proporcję czasu całkowitego wymaganego do dostarczenia usługi wiążącego się z obecnością konsumenta,
- interakcję, zakres uczestnictwa klienta w kształtowaniu usługi, celem dostosowania jej do jego potrzeb,
- personalizację, która może być rozumiana dwojako: albo jako umożliwienie klientowi wyboru z pewnego zakresu ustalonych możliwości, albo przygotowania dokładnie pod określone potrzeby klienta,
- naturę świadczenia usługi, może mieć zarówno namacalny, jak i nienamacalny charakter,
- bezpośredni odbiorca, może nim być człowiek lub rzecz¹³.

J.M. Rathmell (1974) wprowadza podział usług na pierwotne i wtórne, przy czym cechy pierwotne to wspomniana już powyżej niematerialność, uzależnienie nabywcy od usługodawcy, jednoczesność produkcji i konsumpcji, konieczność istnienia potencjału usługowego przed rozpoczęciem transakcji, zmienna jakość transformacji czynników produkcji, ryzyko nabywcy, niezbędne zaufanie do usługodawcy, duże zróżnicowanie oraz zindywidualizowanie poszczególnych rodzajów usług. Natomiast do cech wtórnych zalicza

¹¹ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, (1985) *Problems and strategies in services marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 49, nr 2, s. 33–46.

¹² J. Łańcucki (2002), *Jakość usług*, „Problemy jakości”, nr 12, s. 13.

¹³ J.A. Dotchin, J.S. Oakland (1994), *Total Quality Management in Services Part 1: Understanding and classifying services*, „International Journal of Quality and Reliability Management”, Vol. 11, nr 3, s. 9–26.

niemożność odsprzedań usług oraz traktowanie niektórych specyficznych cech usług jako instrumentów marketingu¹⁴.

W uzupełnieniu tego podziału A. Styś i J. Olearnik (1985) dodają lokalność usług, komplementarność oraz substytucyjny charakter dóbr materialnych i usług, a także wyszczególnioną już nierozłączność wytworzenia i konsumpcji usługi¹⁵.

W literaturze przedmiotu najczęściej przywoływane są klasyfikacje usług według następujących kryteriów:

- rodzaju wykonywanej pracy,
- odpłatności,
- rodzaju odbiorcy (adresata),
- wyniku pracy usługowej,
- stopnia obligatoryjności korzystania z usługi,
- środowiska społecznego,
- wielkości obszaru objętego działaniem,
- ścisłości związku z danym otoczeniem,
- czasu ukazywania się efektu działania,
- okresu świadczenia usług,
- gospodarki czasem wolnym od pracy,
- specyfiki potrzeb grup społecznych czy gospodarczych,
- funkcji usług w zakresie zaspokajania potrzeb ludności,
- funkcji, kosztów i udziału człowieka w działalności urządzeń infrastrukturalnych,
- relacji człowiek – przedmiot działania,
- ogólnego poziomu rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa¹⁶.

Wymienione klasyfikacje usług wskazują na mnogość definicji usług i kryteriów ich podziału. Jednej, powszechnie uznawanej definicji usługi nie ma i najprawdopodobniej nie będzie, przede wszystkim z uwagi na koncentrację na poszczególnych kwestiach specjalistów różnych obszarów, którzy próbując najpełniej uchwycić definicję usługi w kontekście swojej specjalizacji, tracą z oczu inne perspektywy. W pracy przyjęto za A. Payne (1997), że

¹⁴ J.M. Rathmell (1974), *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass, s. 6, cytując za: M. Daszkowska (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, op. cit., s. 41–42.

¹⁵ A. Styś, J. Olearnik (1985), *Ekonomika i organizacja usług*, PWE, Warszawa, s. 12–14.

¹⁶ D. Ilnicki (2009), *Pojęcie i klasyfikacja usług*, w: *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, op. cit., s. 45.

usługa jest produktem niematerialnym, który oddziałuje na klienta, ale nie powoduje przeniesienia prawa własności.

1.1.2. Usługi publiczne

Nie można zdefiniować pojęcia usług publicznych bez wcześniejszego wyjaśnienia istoty pojęcia „publiczny”. Przyjmując za XVI-wiecznymi rozróżnieniami stosowanymi w Europie Zachodniej „publiczny” oznaczało dostępny dla wszystkich¹⁷. Co rozumieć można jako otwartość dostępu do informacji o jej przedmiocie. Różnice w dostępie do informacji nie są istotą, ale konsekwencją rozróżnienia prywatnego i publicznego¹⁸. Według H. Arendt w sferze publicznej istotna jest równość w pluralizmie, natomiast w sferze prywatnej – wyróżnienie się i wyłączość¹⁹. Ze sferą publiczną nierozzerwalnie wiążą się dobra publiczne. Dobra publiczne to takie dobra, których koszty obciążają wszystkich obywateli, ale jednocześnie korzyści z nich odnoszą wszyscy członkowie danej społeczności. Są to dobra, których konsumpcja, czy też korzystanie przez jednego z członków nie uniemożliwia konsumpcji czy korzystania innemu. Cechą charakterystyczną tych dóbr jest więc niemożność wykluczenia kogokolwiek z ich korzystania, ale również niemożność rezygnacji z ich korzystania, przy założeniu pozostania członkiem społeczności²⁰. Dane dobro staje się publicznym nie tylko dlatego, że dostęp do niego mają wszyscy (rozpatrywani indywidualnie), ale przede wszystkim dlatego, że konsekwencje jego stanu są łączne, nierozdzielne, dotyczące wspólnego dla wielu²¹.

T. Papaj definiuje usługę publiczną jako świadczenie, którego celem jest bieżące, nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczeń powszechnie dostępnych²². Natomiast B. Kozuch

¹⁷ R. Sennett (2009), *Upadek człowieka publicznego*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa, s. 33.

¹⁸ L. Habuda (2012), *Władza, odpowiedzialność, prawda*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 314.

¹⁹ H. Arendt (2006), *Refleksje na temat Little Rock*, w: *Odpowiedzialność i władza sądownia*, Prószyński i S-ka, Warszawa, s. 237–238.

²⁰ L. Habuda (2005), *Transformacyjne decyzje i decyzyjne procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 205.

²¹ L. Habuda (2012), *Władza, odpowiedzialność, prawda*, op. cit., s. 316.

²² T. Papaj (2002), *Jakość usług w administracji publicznej*, „Problemy jakości”, nr 9, s. 7.

i S.A. Kożuch uznają usługi publiczne za dobra publiczne, w stosunku do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich. Są to dobra, które niezależnie od liczby korzystających posiadają określoną wartość, której nie naruszają kolejni użytkownicy²³. Druga część tej definicji, dotycząca nienaruszania wartości dobra wspólnego przez kolejnych użytkowników, jest nie do końca zgodna ze sposobem postrzegania dóbr publicznych przez A. Smitha. Przywołuje on, jako przykład dobra publicznego, wiejskie, gromadzkie pastwisko, z którego korzystać mogą wszyscy uprawnieni, jednakże zbyt duża liczba bydła wypasająca się na nim może spowodować przekroczenie jego biologicznych możliwości samoodnawiania się, doprowadzając do jego degradacji i publicznej (wspólnej) straty dla wszystkich jego użytkowników²⁴.

Generalnie ekonomiści definiują dobra publiczne jako takie, które przynoszą korzyści zewnętrzne w postaci niepodzielnej konsumpcji dostępnej dla więcej niż jednej osoby i wymagają kolektywnego działania²⁵. J.E. Stiglitz podkreśla dodatkowo niemożliwość wykluczenia kogokolwiek z konsumpcji tego rodzaju dóbr^{26,27}.

Usługi publiczne:

- są świadczone wszystkim, niezależnie od wysokości uzyskiwanego dochodu,
- ich zapewnienie jest niezbywalnym obowiązkiem państwa, wynikającym z praw naturalnych,
- są to dobra publiczne, których nie można wyłączyć z konsumpcji,
- ich konsumpcja przez jedną osobę nie uniemożliwia jej konsumpcji innym²⁸.

²³ B. Kożuch, A. Kożuch (2011), *Istota współczesnych usług publicznych*, w: *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 34.

²⁴ A. Smith (2013), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

²⁵ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus (1996), *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 237.

²⁶ J.E. Stiglitz (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 151.

²⁷ Por. R.G. Holcombe (1997), *A Theory of the Theory of Public Goods*, „Review of Austrian Economics”, Vol. 10, nr 1, s. 1–22.

²⁸ B. Kożuch, A. Kożuch (2008), *Istota usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 26–27.

W. Wańkiewicz stosuje podział usług publicznych na:

- Usługi administracyjne, obejmują szerokie spektrum zadań realizowanych przez administrację publiczną, związanych z dokonywaniem czynności administracyjnych. Mogą występować samodzielnie lub być elementem realizacji innej kategorii usług. Będzie więc to m.in.: wydawanie wszelkiego rodzaju dokumentów na życzenie interesanta (niebędących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami lub koncesjami), wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta, wydawanie pozwoleń i decyzji w trybie Kodeksu postępowania administracyjnego, wydawanie pozwoleń i koncesji dotyczących działalności kontrolowanych przez państwo.
- Usługi publiczne o charakterze społecznym to grupa usług związanych z tzw. miękkimi dziedzinami życia, do których zaliczono ochronę zdrowia, oświatę, wychowanie oraz edukację, kulturę, kulturę fizyczną i edukację, pomoc i opiekę społeczną, mieszkalnictwo oraz bezpieczeństwo publiczne.
- Usługi publiczne o charakterze technicznym, związane wprost z realizacją odpowiedniej infrastruktury technicznej, w dużej mierze sieciowej. Należą do nich: transport – usługi i infrastruktura, gospodarka wodna (zaopatrzenie w wodę i kanalizacja), gospodarka odpadami oraz utrzymanie czystości i porządku, cmentarnictwo, zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo) oraz zieleń publiczna²⁹.

Usługi publiczne dostarczane są w różnych dziedzinach, a jej odbiorcy nie stanowią jednorodnej grupy, dlatego wyróżnia się:

- usługi uniwersalne dostarczane każdemu (oświetlenie ulic, wywóz śmieci itp.),
- usługi „na życzenie” (ochrona zdrowia, doradztwo itp.),
- usługi dla uprawnionych (zasiłki, pomoc społeczna itp.),
- usługi racjonowane (żłobki, przedszkola, opieka społeczna itp.),
- usługi przymusowe (edukacja szkolna, policja, więzienia itp.),
- usługi prewencyjne (bezpieczeństwo publiczne, ochrona zdrowia itp.),
- usługi opcjonalne, czasami płatne (transport publiczny, biblioteki itp.)³⁰.

²⁹ W. Wańkiewicz (2004), *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Program Rozwoju Instytucyjnego, Kraków, s. 58–67.

³⁰ L. Gaster, A. Aquires (2003), *Providing quality in the public sector. A practical approach to improving public service*, Open University Press, United Kingdom, s. 49, cytują za: K. Opolski, P. Modzelewski (2009), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 18.

Nie zawsze jest jednak możliwe precyzyjne przypisanie danej usługi do jednej grupy, na przykład ochrona zdrowia, w niektórych przypadkach (np. choroby zakaźne) jest usługą przymusową itp.

Nie jest możliwe również określenie, jaką rolę odgrywają odbiorcy usług publicznych, w przypadku usług prywatnych nazywani po prostu klientami. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na dualizm w postrzeganiu klienta/ obywatela w usługach publicznych, pełniącego funkcję zarówno podporządkowaną (jako podatnik), jak i nadrzędną (jako usługobiorca) w stosunku do urzędów. D. Shand, M. Arnberg (1996) wyróżniają siedem funkcji pełnionych przez klienta w sektorze publicznym:

- beneficjenta, oznaczająca możliwość otrzymania usługi w formie płatności lub zasiłku, przy czym usługodawca występuje w roli monopolisty (np. zasiłki dla bezrobotnych),
- klienta, rozumiana jako możliwość wyboru placówki, z usług której chce korzystać (np. państwowa lub prywatna),
- użytkownika, w sytuacji braku alternatywnych miejsc korzystania z danej usługi,
- użytkownika i współtwórcy, jeśli możliwe jest jednoczesne korzystanie z usługi i jej świadczenie,
- nabywcy, jeśli jest użytkownikiem i płaci za realizację danej usługi,
- podatnika, oznacza ściśle określone obowiązki w stosunku do państwa,
- obywatela, wiążąca się z koniecznością przestrzegania zasad i podlegania kontroli, ale jednocześnie gwarantuje respektowanie przez państwo elementarnych praw^{31, 32, 33}.

W literaturze przedmiotu wyodrębnionych zostało kilka kryteriów segmentacji odbiorców usług publicznych:

- podmiotowe, uwzględniające funkcję pełnioną względem beneficjenta usług,
- przedmiotowe, dotyczące rodzaju usługi, typu sprawy wymagającej kontaktów z urzędem,

³¹ D. Shand, M. Arnberg (1996), *Background Paper*, w: *Responsive Government Service Quality Initiatives*, OECD, Paris, s. 15–38.

³² Por. J. Rowley (1998), *Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature*, „Total Quality Management”, Vol. 9, nr 2–3, s. 327.

³³ Por. L. Hawrysz, K. Hys (2012), *Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 265, s. 175.

- zależności, ze względu na rodzaj relacji pomiędzy klientem a urzędem,
- kontaktowe, uwzględniające rodzaj interakcji (np. bezpośrednią lub pośrednią),
- częstotliwości, koncentrujące się na częstości występowania relacji (np. jednorazowa, powtarzalna, cykliczna),
- osobowe, ze względu na rodzaj osoby zwracającej się ze sprawą (np. firma, osoba fizyczna, jednostka publiczna, ZOZ itp.)^{34, 35}.

Organizacje sektora publicznego muszą służyć zróżnicowanej grupie odbiorców. Odbiorcy ci mają mocno rozbieżne i nawet sprzeczne żądania, a ich tłem zawsze pozostaje publiczność jako „ukryty klient” z dodatkowymi, często niezgodnymi żądaniami. Dlatego organizacje publiczne niejednokrotnie muszą dostarczyć usługę albo produkt, który odzwierciedla trudny kompromis. W takich sytuacjach satysfakcja odbiorcy jest bardzo trudnym i niejednoznacznym celem³⁶. Istotnym czynnikiem kształtującym satysfakcję jest również percepcja jakości, która zależy zarówno od cech jakości, jak i rodzaju nabywcy, jego oczekiwań, poziomu intelektualnego itp., a także od przebiegu samej percepcji i zmiennych warunków, w jakich się dokonuje, co więcej – ten sam produkt (usługa) wywołuje u różnych osób rozmaite przyjemności albo nie wywołuje ich wcale. Zdarza się również, że produkt (usługa) raz sprawia przyjemność odbiorcy, a innym razem nie lub też rodzaj przyjemności jest inny. Dlatego też jakość produktu (usługi) jest relatywna ze względu na jego (jej) odbiorcę i jego stan^{37, 38}.

T. Wawak wyróżnia cztery elementy mające wpływ na jakość usług świadczonych przez organizacje sektora publicznego:

³⁴ Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej (2012). Publikacja w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanej przez departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa, s. 36–38.

³⁵ Por. L. Hawrysz, K. Hys (2012), *Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej*, op. cit., s. 176.

³⁶ J.E. Swiss (1992), *Adapting Total Quality Management (TQM) to Government*, „Public Administration Review”, Vol. 52, nr 4, s. 359.

³⁷ J. Długosz (2001), *Teoretyczne podstawy badania percepcji jakości*, „Problemy jakości”, nr 4, s. 9.

³⁸ Por. L. Hawrysz, K. Hys (2012), *Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej*, op. cit., s. 176.

- elementy biurokratyczne – obejmujące procesy, postępowanie administracyjne, normy prawne i procedury,
- elementy materialne – obejmujące infrastrukturę materialną usług,
- elementy predyspozycji – motywacje, cechy charakteru, tożsamość i predyspozycje pracowników,
- elementy kompetencyjne – czyli wiedza, umiejętności i uprawnienia³⁹.

H.G. Rainey, R.W. Backoff, Ch.H. Levine (1976) wyróżniają trzy zasadnicze grupy różnic pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym, mające wpływ na zarządzanie jakością w organizacjach publicznych:

1. Czynniki środowiskowe:
 - poziom presji rynku (mniejsza presja rynku, redukcji kosztów, efektywności w przypadku jednostek sektora publicznego),
 - prawne ograniczenia (więcej ograniczeń proceduralnych, większa tendencja do rozprzestrzeniania się formalnych wymogów i kontroli, więcej zewnętrznych źródeł formalnego wpływu i większa fragmentaryzacja tych źródeł),
 - wpływy polityczne (większa intensywność i zróżnicowanie nacisku na podejmowane decyzje przez czynniki zewnętrzne, nieformalne, większa potrzeba wsparcia ze strony elektoratu).
2. Relacje z otoczeniem:
 - przymusowość (bardziej prawdopodobna niż partycypacja i współfinansowanie, nieuniknioność i obowiązkowość),
 - szerokość wpływu (szerszy wpływ, większa symboliczność znaczenia działań organizacji sektora publicznego),
 - publiczny nadzór (osoby piastujące wysokie stanowiska kierownicze w organizacjach publicznych podlegają większemu nadzorowi publicznemu),
 - społeczne oczekiwania (większe społeczne oczekiwania wobec osób publicznych dotyczące ich bezstronności, wrażliwości, odpowiedzialności i uczciwości).
3. Strukturę wewnętrzną i procesy:
 - wszechstronność celów, ocen oraz kryteriów decyzyjnych (większa różnorodność i zróżnicowanie celów i kryteriów, większa niejasność

³⁹ T. Wawak (2008), *Jakość zarządzania w administracji samorządowej*, w: *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, pod red. T. Sikory, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 207.

i nieuchwytność celów i kryteriów, większe prawdopodobieństwo konfliktu celów),

- autorytet i rola (mniejsza autonomia w podejmowaniu decyzji i elastyczność, słabszy i bardziej fragmentaryczny autorytet u podwładnych, większa niechęć delegowania uprawnień, upolitycznienie),
- wyniki organizacji (większa powściągliwość, sztywność, mniejsza innowacyjność, częstsza rotacja kadry menedżerskiej najwyższego szczebla),
- bodźce (większa trudność w rozróżnieniu bodźców skutecznego i efektywnego rozwoju, mniejsza istotność bodźców finansowych dla pracowników),
- indywidualna charakterystyka pracowników (zróżnicowanie indywidualnych cech i potrzeb, mniejsza satysfakcja z pracy, mniejsze zaangażowanie)⁴⁰.

W każdym z tych obszarów centrum uwagi stanowi usługobiorca (interesant, klient). I to właśnie jego potrzeby i oczekiwania, a także obecna i przyszła sytuacja organizacji powinny zostać uwzględnione przy wyborze systemu, narzędzia czy też metody, która pozwoli doskonalić organizację. Dlatego pisząc o wdrożeniu, aby nie nasuwać bezpośredniego skojarzenia z konkretnym systemem, metodą czy narzędziem wprowadzone zostało określenie systemu zarządzania opartego na jakości. Bez względu na to, jaki system zarządzania jakością wykorzysta organizacja do jej doskonalenia, ważne jest aby po pierwsze, nie traciła perspektywy klienta, a po drugie, jego wdrożenie zaprojektowała w sposób świadomy, kompetentny i spójny.

1.1.3. Jakość. Przegląd podejść

Pierwsze rozważania dotyczące jakości podjęli starożytni filozofowie, m.in.: Cycon, Lao Tsy, Platon, Arystoteles, Konfucjusz. Laozi pojmował jakość jako trudno osiągalną doskonałość, do której należy wytrwale dążyć. Z tego sposobu rozumienia jakości korzysta japoński system zarządzania, w którym jakość jest rozumiana jako ciągła poprawa produktu, jako proces udoskonalania. W epoce klasycznej filozofii greckiej (V–VI w. p.n.e.) Platon wprowadził do teorii poznania

⁴⁰ H.G. Rainey, R.W. Backoff, Ch.H. Levine (1976), *Comparing public and private organizations*, „Public Administration Review”, Vol. 36, nr 2, s. 235–241.

termin jakość (gr. *poiotes*) dla oznaczenia cech rzeczy⁴¹. Według niego jakość przedmiotu rozumiana jest subiektywnie i oznacza stopień osiągniętej przez przedmiot doskonałości⁴². Z tego nurtu filozoficznego zaczerpnięto inspirację do sformułowania amerykańskiego podejścia do zarządzania jakością, postrzegającego jakość jako stopień, w jakim produkt lub usługa zaspokaja potrzeby klienta. A to znaczy, że najważniejszym elementem procesu świadczenia usług jest ich odbiorca. Arystoteles rozumiał jakość jako zbiór cech umożliwiających odróżnienie pewnego konkretnego obiektu od wszystkich pozostałych. Ta filozofia stała się podwaliną europejskiego podejścia do jakości jako zgodności cech wyrobu z wymogami przedstawionymi w normach lub specyfikacjach^{43, 44}.

W rozważaniach m.in. filozofów, dotyczących definiowania jakości, wyróżnić można kilka podejść:

- aksjologiczne – wywodzące się od Platona – utożsamiające jakość rzeczy ze stopniem osiągniętych przez nie doskonałości,
- epistemologiczne – wywodzące się od Arystotelesa – traktujące jakość jako zbiór swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju. A. Nieścior uważa, że definiowanie pojęcia jakości przez Arystotelesa pojawia się w dwóch ujęciach:
 - metafizycznym – jakość występuje tu jako istotna różnica, jako jakość w nieruchomych obiektach matematycznych, jako własność substancji w ruchu,
 - ontologicznym – jako stan i dyspozycja, fizyczna zdolność do czynienia czegoś, jakość doznaniowa i doznania, forma i zewnętrzny kształt⁴⁵,
- dualistyczne – wywodzące się od A. Descartes’a i J. Locke’a, rozróżniające jakość pierwotną (tkwiącą obiektywnie w przedmiocie, np. ciężar, kształt itp.) i wtórną (płynącą ze zmysłów, np. smak, zapach itp.),
- dualistyczno-dialektyczne – wywodzące się od I. Kanta – wprowadzające podział na rzecz samą w sobie i rzecz dla odbiorcy, twierdząc, że nigdy

⁴¹ W. Łukasiński (2007), *Postrzeganie jakości w europejskim, amerykańskim i japońskim podejściu do zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością”, nr 1, s. 40.

⁴² A. Hamrol, W. Mantura (1999), *Zarządzanie Jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 20.

⁴³ Z. Sierzchuła (2007), *Historia zarządzania jakością. Gospodarka i przemysł antyku*, „Zarządzanie Jakością”, nr 2, s. 73.

⁴⁴ G. Ożarek (2004), *Korzenie jakości*, „Problemy jakości”, nr 5, s. 8–13.

⁴⁵ A. Nieścior (2000), *Bieguny pojęcia jakości – Arystoteles i ujęcie procesowe*, „Problemy jakości”, nr 3, s. 2–3.

nie można osiągnąć pełnej wiedzy o nich. Wiadomo tylko, jak rzeczy się ukazują,

- logiczne – wywodzące się od G. Hegela – utożsamiające jakość z bytem. Dana rzecz jest tym, czym jest, dzięki swojej jakości, jeśli utraci ona swoją jakość, przestanie być tym, czym jest,
- użyteczne – przyjmowane np. przez rzemieślników, których celem było „zadowolić, a nawet zachwycić klienta”⁴⁶.

W tabeli 2 zaprezentowano wybrane podejścia do pojmowania jakości.

Tabela 2. Definicje jakości

Autor	Pojmowanie jakości
R. Kolman (1973)	Jakość jako właściwość zbiorcza niemianowana, niemierzalna, lecz dająca się opisywać i wyznaczać, jako wynikowe natężenie oddziaływujących na nią najistotniejszych czynników
W.E. Deming (1982)	Jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku
K. Ishikawa (1985)	Jakość to „rozwój, wzorzec, produkcja i usługa – najbardziej ekonomiczne, użyteczne i zawsze satysfakcjonujące klienta”
V.A. Zeithaml (1987)	Jakość to osąd konsumenta o ogólnej istocie doskonałości albo wyższości
T. Wawak (1989)	Jakość to zakres spełniania wymogów użytkowników
G. Taguchi (1990)	Jakość jako to, czego brak oznacza straty dla wszystkich
A.V. Feigenbaum (1992)	Jakość to efekt właściwego zarządzania i organizacji, zbiorcza charakterystyka produktu oraz serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania spełniająca oczekiwania użytkownika
E. Skrzypek (1995)	Stopień doskonałości i sposób myślenia, który przyczynia się do poszukiwania najlepszych rozwiązań
E. Kindlarski (1996)	Jakość to funkcja jakości projektu, wykonania oraz użytkowania
L. Wasilewski (1998)	Jakość to stopień spełnienia oczekiwań klienta
J.M. Juran (1999)	Jakość to zdolność do spełniania przez wyrób lub usługę określonych celów użytkowych
J. Oakland (2000)	Jakość jest to zgodność wyrobu z wyspecyfikowanymi cechami fizycznymi

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁶ G. Ożarek (2004), *Korzenie jakości*, op. cit., nr 5, s. 8–9.

D.A. Garvin (1984) wyróżnia pięć głównych podejść do definiowania jakości (tabela 3).

Tabela 3. Pięć głównych podejść do definiowania jakości wg Garvina

Jakość bezwzględna	„... nawet jeśli jakość nie może być zdefiniowana, wiesz, co to jest...” R.M. Pirsig (1974) „... stan doskonałości pozwalający odróżnić dobrą jakość od słabej jakości; (...) jakość jest osiąganiem najwyższych standardów w przeciwieństwie do bycia zadowolonym z czegoś niechlujnego lub nieuczciwego” B.W. Tuchman (1980)
Jakość zorientowana na produkt	„różnica w jakości wynika z różnicy w ilości pewnych oczekiwanych składników lub cech” L. Abbott (1955) „jakość zależy od ...liczby ocenionych atrybutów produktu” K.B. Laffler (1982)
Jakość zorientowana na użytkownika	„jakość składa się ze zdolności do zaspokajania potrzeb” C.D. Edwards (1968) „stopień, w jaki konkretny produkt spełnia oczekiwania konkretnego konsumenta” H.L. Gilmore (1974) „zdolność do użytkowania” J.M. Juran (1974)
Jakość zorientowana na wytwarzanie	„stopień, w jakim konkretny produkt spełnia projekt albo specyfikację” H.L. Gilmore (1974) „jakość oznacza zgodność z oczekiwaniami” P.B. Crosby (1979)
Jakość zorientowana na wartość	„jakość oznacza najlepsze dla warunków konkretnego klienta. Te warunki to bieżące użytkowania i cena sprzedaży produktu” A.V. Feigenbaum (1961) „jakość jest stopniem doskonałości przy akceptowalnej cenie i kontrolą zmienności akceptowalności kosztu” R.A. Broh (1982)

Źródło: opracowanie na podstawie: D.A. Garvin (1984), *What Does 'Product Quality' Really Mean?*, „Sloan Management Review”, Vol. 26, nr 1, s. 26.

Jakość zorientowana na wytwarzanie wydaje się być w tej typologii nie do końca adekwatnie opisana, definicja P.B. Crosb'ego wykorzystana do jej charakterystyki zdecydowanie bardziej pasuje do jakości zorientowanej na użytkownika, natomiast definicja H.L. Gilmore'a do jakości zorientowanej na produkt.

G. Ożarek (2004)⁴⁷ uważa, że w literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy podejścia dotyczące określania jakości produktu:

- techniczne – gdzie jakość produktu oceniana jest przez jakość projektu i jakość wykonania^{48, 49, 50},

⁴⁷ *Ibidem*, s. 11–12.

⁴⁸ T. Pszczołowski (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossoli-neum, Wrocław, s. 92.

⁴⁹ L. Wasilewski (1974), *Metody kontroli jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 16.

⁵⁰ J.M. Juran, F.M. Gryna (1974), *Jakość: projektowanie, analiza*, Wydawnictwa Nauko-wo-Techniczne, Warszawa, s. 28.

- ekonomiczne – obejmuje badanie relacji pomiędzy jakością produktu a kategoriami ekonomicznymi, takimi jak: koszt, strata, zysk, dochód, wynagrodzenie, rentowność, premia, podatek^{51, 52},
- kompromisowe – chodzi w nim o kształtowanie m.in. najkorzystniejszej, ekonomicznie uzasadnionej jakości⁵³.

N. Kano, U. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji (1984) wprowadzili pojęcia jakości dostatecznej oraz jakości atrakcyjnej. Jakość dostateczna jest określana jako zapewnienie minimalnych kryteriów produktu/usługi, bez których konsument będzie niezadowolony. Natomiast jakość atrakcyjna to dodatkowe cechy, których obecność sprawia klientowi satysfakcję, ale nieobecność nie spowoduje braku tej satysfakcji. Pojęcie jakości atrakcyjnej jest czasem utożsamiane z pojęciem wartości dodanej^{54, 55}. K. Ishikawa (1990) podzielił jakość na dwie kategorie:

- jakość wsteczną odnoszącą się do czynników, których obecność przyczynia się do niezadowolenia klientów,
- jakość wyprzedzającą odnoszącą się do pozytywnych cech wyrobów⁵⁶.

B. Oyrzanowski (1993) proponuje podział podejść dotyczących jakości na dwie grupy:

- utożsamiające jakość produktu z jego cechami i właściwościami,
- określające jakość jako stopień, w jakim produkt, dzięki swoim właściwościom, zaspokaja potrzeby i oczekiwania użytkownika⁵⁷.

L. Harvey i D. Green (1993), zaproponowali pięć odrębnych, ale powiązanych ze sobą sposobów myślenia o jakości:

⁵¹ T. Borys (1980), *Elementy teorii jakości*, PWN, Warszawa, s. 18.

⁵² A. Hamrol, W. Mantura (1999), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 47.

⁵³ S. Tkaczyk (2000), *Inżynieria jakości, a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa, s. 23.

⁵⁴ L.-H. Chen, Y.-F. Kuo (2011), *Understanding e-learning service quality of a commercial bank by using Kano's model*, „Total Quality Management”, Vol. 22, nr 1, s. 101–102.

⁵⁵ M. Löfgren, L. Witell, A. Gustafsson (2011), *Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes*, „The TQM Journal”, Vol. 23, nr 2, s. 235–246.

⁵⁶ M. Bugdol (2012), *Wykorzystanie teorii jakości atrakcyjnej a problem zaufania*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 36.

⁵⁷ B. Oyrzanowski (1993), *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa.

- jakość oparta na wyjątkach – jakość jest czymś wyjątkowym, czymś doskonałym i sugeruje ekskluzywność,
- jakość jako doskonałość – w tym rozumieniu doskonałość to nie tylko zgodność z założonymi i obowiązującymi wymaganiami, ale przede wszystkim zapobieganie ewentualnym usterkom,
- jakość jako przydatność do określonego celu – definicja ta opiera się na ocenie przydatności danego produktu lub usługi w świetle zakresu, w którym produkt lub usługa pasuje do jej celu,
- jakość jako wartość (pieniężna) – wiąże się ona z poziomem oczekiwań i wymagań klientów przy uwzględnieniu poniesionych przez nich kosztów związanych z zakupem,
- jakość jako transformacja – podkreśla zmienność cech jakościowych oraz istotny wpływ nabywców na kształtowanie jakości, która wiąże się z pojęciem wartości dodanej⁵⁸.

T. Borys (1984) wyróżnia w całym zbiorze definicji jakości dwie jej podstawowe interpretacje:

- wartościującą (hierarchiczną, komparatywną, oceniającą, aksjologiczną, preferencyjną),
- opisową (deskryptywną, niewartościującą)^{59, 60}.

K. Lisiecka (2002) wyodrębnia trzy grupy poglądów na jakość:

- jakość utożsamiana z wartością użytkową wyrobu,
- jakość rozumiana jako stopień zaspokojenia określonej potrzeby przez wyrób,
- jakość utożsamiana z efektywnością gospodarowania⁶¹.

Na podstawie koncepcji typologii cech stworzone zostały przekroje, które przyczyniły się do utworzenia następujących odmian jakości:

- hipotetyczna, rzeczywista i postulowana,

⁵⁸ L. Harvey, D. Green (1993), *Defining Quality*, „Assessment and Evaluation in Higher Education”, Vol. 18, nr 1, s. 9–34.

⁵⁹ T. Borys (1984), *Kategoria jakości w statystycznej analizie porównawczej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”.

⁶⁰ T. Borys (1985), *Jakość i system terminów pochodnych*, „Normalizacja”, nr 8–9.

⁶¹ K. Lisiecka (2002), *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – Strategie – Techniki*, AE w Katowicach, Katowice, s. 36–37.

- kwantytatywna i lingwistyczna,
- niewartościowana i wartościowana,
- wzorcowa i osiągnięta,
- stała i zmienna,
- indywidualna i wspólna,
- techniczna, ekonomiczna, ergonomiczna i użytkowa⁶².

M. Bugdol (2008) uważa, że przyczyny trudności w definiowaniu pojęcia jakości są konsekwencją:

- wielu atrybutów determinujących jakość (m.in. wiedza, doświadczenie, uwarunkowania sytuacyjne itp.),
- ewoluowania pojęcia jakości,
- uzależnienia oceny jakości i podejścia do jakości od świadomości jakości poszczególnych pracowników,
- uzależnienia poziomu jakości od dynamicznie zmieniających się wymagań klienta,
- wielowymiarowości i interdyscyplinarności pojęcia⁶³.

Istotę dowolnego działania w aspekcie jakości powinno się rozpatrywać mając na względzie racjonalność i dokładność w trzech obszarach:

- deskryptywnym – dającym możliwość uzyskania wiedzy o właściwościach obiektu,
- komparatywnym – pozwalającym na poznanie relacji i miejsca danego obiektu w dowolnym zbiorze innych obiektów,
- aksjologicznym – umożliwiającym racjonalne projektowanie, wytwarzanie i eksploatowanie obiektu⁶⁴.

Propozycja G. Ożarka (2004) uwzględnia najbardziej całościowy przegląd podejść do definiowania jakości: aksjologiczne, epistemologiczne, dualistyczne, dualistyczno-dialektyczne, logiczne i utylitarne. Jednakże nie uwzględnia podnoszonego m.in. przez T. Borysa (1980), A. Hamrola i W. Manturę (1999)

⁶² A. Hamrol (1998), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 31.

⁶³ M. Bugdol (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa, s. 17–18.

⁶⁴ G. Ożarek (2004), *Korzenie jakości*, „Problemy jakości”, nr 5, s. 13; por. też A. Smith (2013), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

oraz S. Tkaczyka (2000), K. Lisiecką (2002), E. Skrzypek (2012) podejścia ekonomicznego.

Pojęcie jakości jest integralnym elementem każdego społeczeństwa i dotyczy każdego jego członka bez względu na wiek, wykształcenie, wiedzę, doświadczenia, zasobność portfela itp. Jakość jest kategorią ogólnie znaną i stosowaną, co przyczyniło się do powstania wielu, czasami zawierających się w sobie definicji jakości. Utrata perspektywy ogólnej, zastępowanie jej indywidualnymi, czasami bardzo szczegółowymi punktami widzenia spowodowała powstanie wielkiej liczby definicji jakości, wśród których brak jest zgodności, a które tak naprawdę ciągle krążą wokół trzech wyjściowych podejść: japońskiego, amerykańskiego i europejskiego. Celowe zawężanie rozumienia jakości narzucane przez niektórych autorów przyczynia się do niejednoznaczności pojęcia jakości. W pracy przyjęto za R. Kolmanem (1973), że jakość jest właściwością zbiorczą, niemianowaną i niemierzalną, ale dającą się opisać i wyznaczyć jako wynikowe natężenia oddziałujących na nią najistotniejszych czynników.

1.1.4. Pomiar jakości

Doskonalenie jakości nie jest możliwe bez jej pomiaru. Pomiar jakości ma na celu dostarczenie informacji o samej instytucji, pozwala na identyfikację szans i zagrożeń, a także mocnych i słabych stron. Do oceny jakości można wykorzystać zarówno całościowe metody samooceny, jak i analizy wskaźnikowe, badania sondażowe, obserwację uczestniczącą itp. Ponieważ żadna z metod czy też narzędzi nie daje oceny całościowej, dobrze jest wykorzystywać kilka, uzupełniających się metod jednocześnie.

J. Kujawiński proponuje następujące kryteria klasyfikacji instrumentów pomiaru i oceny jakości usług:

- badanie z perspektywy klientów lub oferujących usługi – polega na gromadzeniu informacji od klientów lub od pracowników organizacji,
- badanie według kryterium obiektywizmu – w przypadku badań obiektywnych indykatory są jednoznaczne (np. rodzaj produktu używanego w trakcie wykonywania usługi), przy badaniach realizowanych w oparciu o kryteria subiektywne zakłada się, że jakość jest kategorią subiektywną, dlatego też jej ocena przez klientów ma charakter subiektywny,
- badanie różnicujące i nieróżnicujące – istotna różnica w tych dwóch podejściach polega na perspektywie oceny jakości – w badaniu różnicującym przyjęta została skala jednostkowa przy ocenie poszczególnych

składowych, w podejściu nieróżnicującym koncentracja następuje na globalnej ocenie jakości,

- badania zorientowane na mocne lub słabe strony – badania jakości usług koncentrują się na zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu atutów danej usługi lub jej słabych stron⁶⁵.

Z uwagi na fakt, że najczęściej stosowanymi są metody pomiaru wykorzystujące kryteria subiektywne. J. Kujawiński dzieli je na trzy podstawowe grupy:

- wieloatributowe prowadzone z perspektywy klienta, a u ich podstaw leży założenie, że całościowa ocena usługi jest konsekwencją sumy indywidualnych ocen poszczególnych atrybutów jakości. Do takich metod należą m.in. metody pomiaru zorientowane na nastawienie klienta, metody pomiaru zorientowane na zadowolenie klienta, SERVQUAL, metoda kary-nagrody, metoda Vignette.
- badania zdarzeń – ich istotą jest założenie, że pewne sytuacje mające miejsce podczas procesu świadczenia usług klient odbiera jako szczególnie istotne dla jakości. Do takich metod należą m.in. metoda zdarzeń sekwencyjnych, metoda zdarzeń krytycznych, metoda identyfikacji problemów, częstotliwościowo-znaczeniowa analiza problemów FRAP.
- pomiaru zażaleń – biorące pod uwagę wskaźnik reklamacji i skarg⁶⁶.

Pomiaru jakości można dokonać za pomocą:

- zbioru zdefiniowanych wskaźników – ankietowych badań opinii klientów wewnętrznych i zewnętrznych, audytów wewnętrznych w organizacji, audytów certyfikujących/recertyfikujących w organizacji, klasycznych narzędzi zarządzania jakością (np. analizy Pareto-Lorenza, histogramu, wykresu korelacji, kart kontrolnych Shewharta, diagramu Ishikawy, schematu blokowego, arkusza zliczania danych) oraz nowych narzędzi zarządzania jakością (np. diagramu pokrewieństwa, wykresu programowego procesu decyzji, wykresu relacji, wykresu macierzowego,

⁶⁵ J. Kujawiński (1998), *Niektóre metody oceny jakości usług*, w: *Marketing 2001*, tom 2, Katedra Turystyki i Usług Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 461–462, cytując za: M. Stoma (2012), *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin, s. 58–59.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 58–59.

wykresu strzałkowego, drzewa decyzyjnego, macierzowej analizy danych),

- metod oceny – np. m.in. Zrównoważonej Karty Wyników, analizy przyczyn i skutków wad, rozwinięcia funkcji jakości, tzw. „Dom Jakości”, statystycznej kontroli odbiorczej (SKO), metody zdarzeń krytycznych (CIT), oceny jakości usług za pomocą metody SERVQUAL, Six Sigma, Statystycznej Kontroli Procesu (SPC), planowanie eksperymentów (DOE), *mystery shopping*.

Ankietowe badania opinii klientów wewnętrznych i zewnętrznych są jednym z prostszych i najczęściej wykorzystywanych narzędzi. Jest to jedna z metod badań społecznych, w której do zbierania informacji od respondentów wykorzystuje się wystandaryzowany kwestionariusz. Ich zaletą jest możliwość szybkiego przebadania licznych zbiorowości. Przy zastosowaniu narzędzia należy pamiętać, że obraz rzeczywistości uzyskany w wyniku jego zastosowania nie jest w pełni prawdziwy. Agregacja danych ankietowych bezpośrednich odbiorców usług stanowi jedynie zniekształcony szkic bardzo zróżnicowanego krajobrazu, który obejmuje wspólne preferencje obywateli.

Audyt wewnętrzny pozwala na monitorowanie i ocenę systemu kontroli oraz jakości wykonywania obowiązków w organizacji, ustala, czy istniejące systemy kontroli dają racjonalne zapewnienie osiągnięcia jej celów w sposób ekonomiczny i wydajny, wskazuje słabe strony organizacji, identyfikując jednocześnie ryzyka i przedstawia propozycje dotyczące sposobów i kierunków kształtowania przyszłości. Wywodzi się z kontroli wewnętrznej, funkcjonującej w organizacjach.

Audyt certyfikujący jest to systematyczne i niezależne badanie, mające na celu ocenę i diagnozę, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów. Ważność certyfikatu jest uzależniona od certyfikowanego systemu oraz regulacji w tym zakresie. Po upływie terminu ważności może zostać przedłużona na kolejny okres na podstawie wyników tzw. audytu recertyfikacyjnego (wznowieniowego).

Narzędzia stosowane w ocenie jakości służą do agregowania i przetwarzania danych związanych z różnymi aspektami jakości. Najczęściej podnosi się kwestię klasycznych i nowych narzędzi zarządzania jakością.

Do narzędzi klasycznych należą:

- Diagram Pareto – za pomocą którego ilustruje się względny i bezwzględny rozkład ważności przyczyn, problemów, błędów. Pozwala skoncentrować się na najistotniejszych czynnikach mających wpływ na jakość usług.
- Histogram – graficzna ilustracja zmienności określonego zbioru danych w określonych przedziałach wartości.
- Wykres korelacji – wykorzystywany do zbadania, jaki wpływ mają na siebie dwie zmienne. Na podstawie otrzymanego diagramu można określić kierunek współzależności tych zmiennych.
- Karty kontrolne Shewharta – podstawowe narzędzie statystycznego sterowania procesami. Służą częściowo do kontroli nad zmiennością, a częściowo do identyfikacji i kontroli przyczyn, które powodują tę zmienność.
- Diagram Ishikawy – inaczej zwany diagramem ości lub rybim szkieletem, jest wykorzystywany do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych danego problemu. Na jego podstawie łatwiej jest zobrazować przypuszczenia dotyczące przyczyn błędów, wad i problemów.
- Schemat blokowy – jest graficznym sposobem przedstawienia ciągu zdarzeń realizowanych w danym procesie.
- Arkusz kontrolny – uporządkowany formularz umożliwiający agregację i zestawianie danych ze źródeł historycznych lub bieżąco zaobserwowanych zdarzeń, dla wykrycia i uwidocznienia dominujących tendencji. Jest popularnym narzędziem monitorowania procesu^{67, 68}.

Do nowych narzędzi należą:

- Diagram pokrewieństwa, nazywany inaczej wykresem podobieństw, wykresem współzależności lub diagramem powinowactwa, jest narzędziem wykorzystywanym do porządkowania rozproszonych danych i informacji powstałych przykładowo w wyniku np. burzy mózgów. Stanowi materiał wyjściowy do pracy z diagramem Ishikawy czy diagramem relacji. Diagram ten może być stosowany do generowania i zbierania informacji opisowych, takich jak idee, pomysły, opinie czy koncepcje, a następnie porządkowania ich w grupy obejmujące pokrewne pomysły.
- Wykres programowy procesu decyzji umożliwia wybór optymalnej drogi osiągnięcia zamierzonego celu. Wykorzystuje symulacje możliwego

⁶⁷ A. Hamrol, W. Mantura (1999), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 210–218.

⁶⁸ K. Opolski, P. Modzelewski (2009), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, *op. cit.*, s. 129–132.

przebiegu zdarzeń oraz próbuje przewidzieć konsekwencje realizacji zdarzeń.

- Diagram relacji umożliwia wyjaśnienie powiązań przyczynowych w przypadku złożonych problemów, jak również określenie kolejności następujących po sobie czynników. Pozwala na rozpoznanie priorytetowych problemów, stanowi punkt wyjścia do planowania działań korygujących.
- Wykres macierzowy przedstawia w formie tablicy powiązania elementów oraz rodzaj i siłę związku. Jest to narzędzie wykorzystywane dla rozpoznania zależności pomiędzy dwoma lub kilkoma zmiennymi o charakterze ilościowym.
- Diagram strzałkowy jest wykorzystywany do planowania działań oraz ustalania ich kolejności. Jest graficzną prezentacją powiązania pomiędzy planowanymi działaniami, składającymi się na wykonanie określonego przedsięwzięcia.
- Drzewo decyzyjne stanowi uporządkowanie informacji zawartych w wykresach podobieństwa i relacji. Jest graficzną ilustracją czynników powodujących powstawanie problemów lub czynności niezbędnych w ramach danego procesu.
- Macierzowa analiza danych jest narzędziem wykorzystywanym do analizy danych zawartych w diagramach macierzowych. Ukazuje zależności między dwoma zbiorami danych niepowiązanych ze sobą funkcjonalnie^{69, 70}.

Metody oceny jakości:

- Zrównoważona Karta Wyników (BSC – *Balanced Scorecard*) – jest to koncepcja monitorowania strategii organizacji. Umożliwia ona umiejscowienie długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem przez mechanizm pomiaru, do którego wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników. BSC jest narzędziem, które umożliwia realizację założeń strategicznych, ponieważ pozwala przełożyć cele strategiczne na konkretne działania⁷¹.

⁶⁹ A. Hamrol, W. Mantura (1999), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 218–220.

⁷⁰ D. Herbert, A. Curry, L. Angel (2003), *Use of quality tools and technics in service*, „The Service Industries Journal”, Vol. 23, nr 4, s. 63.

⁷¹ D. Kuchta, R. Ryńca (2007), *Zrównoważona Karta Wyników i Zrównoważona Karta Działania*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 3–4, s. 93–94.

- Analiza przyczyn i skutków wad (FMEA – *Failure Mode and Effects Analysis*) – jest to metoda służąca diagnozowaniu i eliminowaniu potencjalnych wad usługi lub procesu. Polega na analitycznym ustalaniu związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych wad usługi oraz uwzględnieniu w analizie czynnika krytyczności (ryzyka).
- Rozwinięcie Funkcji Jakości, tzw. „Dom Jakości” (QFD – *Quality Function Deployment*) – jest to metoda pozwalająca na ustalenie ogólnych parametrów usługi i jej części, a następnie parametrów procesów, które przyczyniają się do jej powstania. Podstawowym celem metody jest dostarczenie usług, które spełniają potrzeby i oczekiwania klientów, a równocześnie są dostarczane w sposób efektywny.
- Statystyczna Kontrola Odbiorcza (SKO) – jest to metoda, która pozwala na wykrycie jednostek niespełniających wymagań, nie daje jednak możliwości prognozowania ich występowania i podjęcia odpowiednich przeciwdziałań.
- Metoda zdarzeń krytycznych (CIT – *Critical Incident Technique*) – jest to zestaw ściśle określonych procedur gromadzenia obserwacji ludzkich zachowań i ich klasyfikacji w taki sposób, aby mogły służyć definiowaniu występujących błędów. Głównym elementem tej metody jest zbieranie opisów zdarzeń metodą wywiadu bezpośredniego oraz ich analizowanie w celu sklasyfikowania i ułożenia w odpowiedni schemat, który z kolei umożliwia wykrycie problemów i ich przyczyn⁷².
- Ocena jakości usług za pomocą metody SERVQUAL – polega na pomiarze różnic pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań, a postrzeganiem usług przez klienta^{73,74}.
- Six Sigma – metoda eliminacji defektów, strat związanych z jakością we wszystkich dziedzinach działalności organizacji. Polega ona na eliminowaniu defektów w toku procesu, zanim zostaną przekształcone w wady⁷⁵.
- Statystyczne metody zarządzania jakością (SPC – *Statistical Process Control*) – jest to zespół metod i technik statystycznych mających na

⁷² M. Krzyżanowska, R. Wajdner (2000), *CIT – metoda badania jakości usług*, „Problemy jakości”, nr 11, s. 9–12.

⁷³ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, Vol. 49, nr 4, s. 41–50.

⁷⁴ R. Karaszewski (2001), *Servqual – metoda badania jakości świadczonych usług*, „Problemy jakości”, nr 5, s. 8–10.

⁷⁵ J. Antony (2006), *Six sigma for service processes*, „Business Process Management Journal”, Vol. 12, nr 2, s. 234–428.

celu usprawnienie przebiegu prac przez redukcję występujących odchyłeń. Metoda ta pozwala na zapobieganie powstawaniu defektów przez wykrywanie i sygnalizowanie sytuacji, w których proces ma tendencję do wykraczania poza określone, akceptowalne limity, przy jednoczesnym identyfikowaniu powodów ich występowania z uwzględnieniem odchyłeń losowych oraz specjalnych⁷⁶.

- Planowanie eksperymentów (DOE) – sprowadza się do przeprowadzania eksperymentów, aby znaleźć nowe, lepsze sposoby rozwiązywania problemów.
- *Mystery Shopping* – jest metodą mierzenia jakości usług ze sprzężeniem zwrotnym. Polega na przeprowadzeniu obserwacji przez ankietera podającego się za klienta, który kierując się przygotowanym schematem badawczym, dokonuje ocen różnych aspektów badanej usługi^{77, 78, 79}.

Aby wyszczególnione narzędzia i metody oceny jakości mogły być wykorzystywane w organizacjach sektora publicznego, konieczne jest ich dostosowanie z uwagi na:

- różnorodne, niefinansowe, kolidujące i dwuznaczne cele tych organizacji,
- brak porozumienia na temat limitu wydatków,
- środowiskowe turbulencje,
- trudne do zmierzenia efekty,
- skutki niezaplanowanych interwencji⁸⁰.

1.1.5. Jakość usług i jej modele

Połączenie ze sobą dwóch obszarów tematycznych (jakości i usług), w których nie ma zgodności co do jednej rekomendowanej interpretacji podstawowych

⁷⁶ D. Herbert, A. Curry, L. Angel (2003), *Use of quality tools and technics in service*, *op. cit.*, s. 64–66.

⁷⁷ J. Dziadkowiec (2004), *Mystery Shopping – metoda oceny i doskonalenia jakości usług*, „Problemy jakości”, nr 10, s. 24–27.

⁷⁸ A.M. Wilson (1998), *The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery*, „The Service Industries Journal”, Vol. 18, nr 3, s. 148–163.

⁷⁹ A. Wilson (2002), *Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector*, „International Journal of Market Research”, Vol. 44, nr 2, s. 213–222.

⁸⁰ A. Kearsey, R.J. Varey (1998), *Managerialist thinking on marketing for public services*, „Public Money and Management”, Vol. 18, nr 2, s. 51–61.

pojęć, powoduje już na początku trudność w precyzyjnym określeniu istoty jakości usług. K. Rogoziński (2005) wyróżnia trzy jakości częściowe usług:

- jakość w percepcji – budowana jako wynik doświadczeń i momentów prawdy, uwzględniająca oczekiwania, wyobrażenia i finalny odbiór usługi, z założeniem, że wszystkie dotychczasowe doświadczenia usługobiorcy będą miały wpływ na cały ten cykl,
- jakość w faktach i normach – jest wzorcem stanowiącym punkt odniesienia w trakcie realizacji i podczas oceny jakości,
- jakość w relacjach – jakość w usłudze jest zawsze jakością dla kogoś, ma więc charakter relacyjny⁸¹.

K. Opolski i P. Modzelewski (2009) wyróżniają trzy sposoby definiowania jakości usług:

- wielowymiarowe, wyróżnia się wymiary: techniczny, nietechniczny i socjalny,
- związane z percepcją i doświadczeniami konsumentów,
- negocjacyjne lub demokratyczne – zakładające aktywny udział społeczeństwa lub innych zainteresowanych stron⁸².

Wymiary jakości usług proponowane przez W.E. Sasser obejmują siedem atrybutów:

- bezpieczeństwo: zaufanie, fizyczne bezpieczeństwo,
- konsekwencja: otrzymywanie tego samego za każdym razem,
- nastawienie: grzeczność, kulturalność,
- całościowość: dostępność usług pomocniczych,
- stan obiektu/ów: czysty, wygodny,
- dostępność: dostęp, lokalizacja, częstotliwość,
- trening: pomyślne wykonanie⁸³.

W.E. Sasser uważa, że postrzeganie przez konsumentów jakości usługi, zarówno pozytywne, jak i negatywne, bazuje na:

⁸¹ K. Rogoziński (2005), *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, „Problemy jakości”, nr 1, s. 31–32.

⁸² K. Opolski, P. Modzelewski (2009), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, op. cit., s. 14.

⁸³ J.A. Dotchin, J.S. Oakland (1994), *Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 11, nr 3, s. 35.

- jednym z atrybutów uznanych za najważniejszy,
- jednym z atrybutów pod warunkiem, że inne osiągną progi minimalne,
- średniej ważonej atrybutów⁸⁴.

L.L. Parasuraman, V.A. Berry i A. Zeithaml (1985) wyróżniają dziesięć elementów, które mają wpływ na postrzeganie jakości usług:

- dostęp – obejmuje dostępność i łatwość w nawiązaniu kontaktu. Usługa jest łatwo dostępna telefonicznie; czas oczekiwania w kolejce nie jest nadmierny; godziny pracy są dogodne; lokalizacja jest wygodna,
- komunikacja – oznacza informowanie na bieżąco klientów w sposób dla nich zrozumiały, a także słuchanie ich. Wyjaśnienie samej usługi, jej kosztu, ubezpieczenia, problemów, które mogą wystąpić itp.,
- kompetencje – oznaczają posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy do realizacji usługi,
- grzeczność – obejmuje uprzejmość, troskliwość, szacunek, schludność i życzliwość personelu kontaktującego się z klientem,
- wiarygodność – obejmuje solidność, pewność i uczciwość,
- rzetelność – zawiera się w stałości wyników i ich niezawodności, a sprowadza się do prawidłowego wykonania usługi za pierwszym razem, wywiązywania się z obietnic, szczególnie dotyczących czasu wykonania usługi,
- reakcja – dotyczy chęci/gotowości pracowników do dostarczenia konkretnej usługi, ale również informacji o wszelkich okolicznościach związanych z jej realizacją,
- bezpieczeństwo – jest to brak poczucia zagrożenia, ryzyka, brak wątpliwości, które obejmują: brak zagrożenia dla zdrowia i życia; brak zagrożenia dla zasobów materialnych; brak zagrożenia spowodowanego źle zabezpieczonymi danymi poufnymi,
- rzeczywistość – jest to środowisko wykonania usługi, czyli wygląd miejsca, w którym usługa jest wykonywana, rodzaj wyposażenia wykorzystywanego do wykonania usługi, wygląd obsługującego personelu oraz bliskość innych klientów,
- rozumienie klienta – oznacza wysiłek włożony w zrozumienie indywidualnych potrzeb konsumenta⁸⁵.

⁸⁴ *Ibidem*, s. 35.

⁸⁵ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *Quality counts in services, too*, „Business Horizons”, Vol. 28, nr 3, s. 45–46.

J. Łańcucki⁸⁶ przywołuje za R. Johnstonem osiemnaście szczegółowych wyznaczników jakości usług, przy czym typologia ta nie wprowadza nowych elementów do propozycji Parasuraman, Berry i Zeithaml (1985). Szczegółowe zestawienie prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Porównanie wyznaczników jakości usług według R. Johnstona i Parasuramana, Berry'go i Zeithamla

Wyznaczniki jakości usług według R. Johnstona (1995)	Wyznaczniki jakości usług według Parasuramana, Berry'go i Zeithamla (1985)
Dostępność usług Osiągalność i dostępność	Dostęp
Komunikacja, porozumiewanie się	Komunikacja
Kompetencje	Kompetencje
Grzeczność i stosowność zachowania Przyjazność Troskliwość i opiekuńczość Dbałość o klienta uprzejmość	Grzeczność
Niezawodność i solidność	Wiarygodność
Rzetelność i prawość	Rzetelność
Elastyczność w działaniu Zaangażowanie	Reakcja
Bezpieczeństwo	Bezpieczeństwo
Funkcjonalność Wygoda Estetyka Schludność i czystość	Rzeczywistość
Reakcja na oczekiwania klientów	Rozumienie klienta

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Łańcucki (1999), *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, „Problemy jakości”, nr 6, s. 5 oraz L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *Quality counts in services too*, „Business Horizons”, Vol. 28, nr 3, s. 45–46.

Sposób rozumienia poszczególnych wyznaczników w zasadzie nie różni się. Opracowanie R. Johnstona jest jedynie rozbiciem wcześniejszej propozycji L.L. Parasuramana, Berr'ego i Zeithamla (1985) na więcej szczegółowych czynników, np. dostęp to dostępność usługi rozumiana jako łatwość dostępu

⁸⁶ J. Łańcucki (1999), *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, „Problemy jakości”, nr 6, s. 5.

do miejsca jej świadczenia i osobno osiągalność i dostępność, rozumiane jako dostępność personelu, urządzeń i przedmiotów uczestniczących w procesie świadczenia usługi, zupełnie osobno wyróżnione zostały wygoda (dotycząca sprzętu i urządzeń), funkcjonalność (dostosowanie urządzeń i przedmiotów), estetyka (aranżacja wnętrz, kolorystyka), schludność i czystość (porządek i zamiłowanie personelu do czystości), mieszczące się po części w kryterium dostępności, a po części w kryterium rzeczywistości. Wcześniejsza propozycja R. Johnston'a przygotowana wraz z zespołem obejmowała propozycje piętnastu wymiarów jakości usług zgrupowanych w dwie kategorie: czynniki higieny oraz czynniki progowe⁸⁷.

J. Haywood-Farmer (1988) zaproponował trzy odmienne atrybuty jakości usług: fizyczne obiekty i procesy, zachowanie ludzi, profesjonalny osąd, z których każdy składa się z kilku czynników. Każdy z tych atrybutów tworzy wierzchołek trójkąta. Do istotnych czynników jakości usług zaliczono: porządek, solidność, terminowość, wiedzę, serdeczność, uczciwość, poufność, lokalizację, komunikatywność, uwagę i sprawiedliwość⁸⁸.

C.G. Armistead (1990) wyróżnia dwie kluczowe grupy czynników wpływających na jakość usług: miękkie, m.in. styl (obejmujący: postawę, dostępność pracowników, atmosferę), możliwość kontroli (to przekonanie klientów o ich znaczącej roli w kreowaniu i kontrolowaniu procesu świadczenia usługi) oraz bezpieczeństwo (uwzględniające zaufanie i dyskrecję) oraz twarde, takie jak czas (czyli szybkość reakcji, czas oczekiwania), bezbłądność (udzielanie właściwych informacji, bezawaryjność, poprawność procedur) i elastyczność (indywidualizacja oferty)⁸⁹.

Na podstawie klasycznej teorii zaproponowanej przez A. Parasuramana, L.L. Berry'ego i V.A. Zeithamla (1985), M. Bugdol (2009) formułuje następujące założenia dotyczące oczekiwań konsumentów:

⁸⁷ R. Johnston, R. Silvestro, L. Fitzgerald, C. Voss (1990), *Developing the determinants of service quality*, w: E. Langeard, P. Eiglier (red.), *Marketing, Operations and Human Resources Insights into Services*, First International Research Seminar on Services Management, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, s. 373–400, za: G. Philip, S.A. Hazlett (1997), *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 14, nr 3, s. 260–286.

⁸⁸ N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat (2005), *Service quality models: a review*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 22, nr 9, s. 919–920.

⁸⁹ C.G. Armistead (1990), *Service operations management and strategy: framework for matching the service operations task and the service delivery system*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 1, nr 2, s. 6–16.

- Klienci oceniają jakość usług, odnosząc ją do poziomu oczekiwanego i akceptowalnego. Kiedy percepcja jakości usługi jest niższa od poziomu akceptowalnego, nie ma warunków sprzyjających powstawaniu zaufania. Strefa tolerancji oddziela jakość oczekiwaną od jakości akceptowalnej. W strefie tolerancji możliwe jest utrzymanie zaufania.
- Jeżeli jakość oczekiwana jest mniej podatna na zmiany niż jakość akceptowalna, to utrzymanie jakości akceptowalnej jest zasadniczym warunkiem zaufania.
- Usługa realizowana długo wpływa na podwyższenie poziomu jakości oczekiwanej.
- W relacjach bezpośrednich poziom jakości akceptowalnej może wzrastać, ale strefa tolerancji zawęża się.
- Niektóre czynniki sytuacyjne mogą obniżać jakość akceptowalną i zaufanie.
- Wpływ na ocenę poziomu jakości i zaufania ma poziom zaangażowania,
- Im wyższy poziom postrzeganej jakości, tym większy poziom zadowolenia i mniejsza tolerancja⁹⁰.

Według M. Bugdola (2008) ograniczenie subiektywnego charakteru jakości usług jest możliwe przez:

- ograniczenia zależności, np. przez użycie technologii informatycznych, tworzenie wspólnych baz danych, które przyspieszą realizację usługi,
- ograniczanie zmienności, np. przez tworzenie wewnętrznych procedur i standardów jakości,
- delegowanie władzy i uprawnień decyzyjnych oraz wprowadzenie elementów reengineeringu⁹¹.

Każda próba depersonalizacji, standaryzacji i wtłoczenia usługi w odgórnie zaplanowane ramy może się jednak do przyczynić zmniejszenia elastyczności i utraty z perspektywy stale zmieniających się potrzeb klienta.

R. Wolniak wyróżnia pięć obszarów składających się na postrzeganie jakości usług:

- materialny aspekt usługi, czyli fizyczny wygląd wyposażania, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,

⁹⁰ M. Bugdol (2009), *Problem zaufania w usługach*, „Problemy jakości”, nr 12, s. 11.

⁹¹ M. Bugdol (2008), *Doskonalenie usług administracyjnych*, „Problemy jakości”, nr 2, s. 9.

- niezawodność, czyli zdolność do dostarczenia danej usługi akuratnie i w sposób zaufany,
- reagowanie, chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybka odpowiedź na wymogi stawiane przez klienta,
- pewność, czyli wiedza i dobre wychowanie pracowników, oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,
- empatia, czyli zindywidualizowana i dbała uwaga, którą organizacja zapewnia klientom oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów^{92,93}.

L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985) zidentyfikowali kilka zasadniczych problemów związanych z jakością usług. Zaliczyli do nich:

- problemy komunikacyjne – wynikające m.in. z nadmiernych obietnic, braku bieżącego kontaktu z klientem, niedostosowania języka komunikatu do potrzeb klienta, niesłuchania klienta,
- złożoność i zawilość serwisu,
- postrzeganie klienta jako statystycznego, podczas gdy serwis jest świadczony dla jednostek,
- krótkowzroczność działań⁹⁴.

W literaturze przedmiotu pojawiło się pojęcie luki jakości. W tym ujęciu jakość jest funkcją różnicy pomiędzy:

- faktycznymi oczekiwaniami konsumenta, a przekonaniem kierownictwa dotyczącym oczekiwań konsumentów,
- przekonaniem kierownictwa, a faktyczną specyfikacją usługi,
- usługą wyspecyfikowaną, a faktycznie dostarczoną,
- usługą dostarczoną, jej percepcją przez konsumenta i jego oczekiwaniami powstałymi w wyniku komunikacji⁹⁵.

Pierwsze dwie różnice są konsekwencją jakości zaprojektowania usługi, trzecia wynika z jakości dostawy, czwarta – z jakości marketingu.

⁹² R. Wolniak (2010), *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Problemy jakości”, nr 6, s. 34, por. R. Wolniak, B. Skotnicka (2008), *Metody i narzędzia zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 178–180.

⁹³ W. Urban (2008), *Ocena metod pomiaru jakości usług*, „Problemy jakości”, nr 4, s. 23.

⁹⁴ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *Quality counts in services, too*, *op. cit.*, s. 48–49.

⁹⁵ J.A. Dotchin, J.S. Oakland (1994), *Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 11, nr 3, s. 33.

Dokonany przegląd pojęć nie ma charakteru wyczerpującego. Jest głównie próbą pokazania bogactwa różnorodności, z jaką przychodzi się borykać mówiącym o jakości w usługach publicznych. Mając do czynienia z wieloznacznością każdej z kategorii z osobna, którą potęguje trudność w precyzyjnym definiowaniu klienta, nie może być inaczej.

Jakość usług w sektorze publicznym odnosi się do trzech obszarów:

- jakości rozpatrywana od strony klienta – tego, czego klient oczekuje od usługi (w wymiarze zarówno jednostkowym, jak i grupowym),
- jakości profesjonalnej – technik i procedur wykorzystanych do zaspokojenia potrzeb klientów,
- jakości zarządzania – zasobów wykorzystanych do realizacji potrzeb klientów^{96, 97, 98}.

Próba zrozumienia i zdefiniowania jakości usług podejmowana była przez wielu badaczy przez kilkadziesiąt ostatnich lat. Zasadnicza różnica w definiowaniu jakości usług w tak zwanym podejściu amerykańskim bazuje na postrzeganiu tylko wymiaru funkcjonalnego usługi, podczas gdy europejskie wyróżnia dwa lub więcej wymiarów jakości usług^{99, 100}. Poniżej zaprezentowano wybrane modele jakości usług.

J. Lehtinen i U. Lehtinen (1982) wyróżniają jakość usług w ujęciu materialnym, interakcyjnym, korporacyjnym (wizerunkowym). Ujęcie materialne dotyczy mierzalnych aspektów jakości i obejmuje materialne składniki samej usługi, także materialne wsparcie usługi, jakim jest środowisko, w którym usługa jest realizowana, oraz narzędzia wykorzystywane do jej realizacji. Ujęcie interakcyjne wiąże się z naturą usług wynikającą z dwukierunkowej wymiany pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Ujęcie korporacyjne to obraz

⁹⁶ A. Curry, D. Herbert (1998), *Continuous improvement in public services – a way forward*, „Managing Service Quality”, Vol. 8, nr 5, s. 339.

⁹⁷ S. Kadir, M. Abdullah, A. Agus (2000), *On service improvement capacity index: a case study of the public service sector in Malaysia*, „Total Quality Management”, Vol. 11, nr 4/5–6, s. 837–838.

⁹⁸ A. Agus, S. Barker, J. Kandampully (2007), *An exploratory study of service quality in the Malaysian public service*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 24, nr 2, s. 180.

⁹⁹ G. Kang, J. James (2004), *Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model*, „Managing Service Quality”, Vol. 14, nr 4, s. 266–277.

¹⁰⁰ T. K. Gupta, V. Singh (2012), *Service Quality in Supply Chain: A Review*, „International Journal of Engineering and Technology”, Vol. 2, nr 8, s. 1395–1396.

przypisany usługodawcy przez jego aktualnych i potencjalnych klientów, jak również inne społeczności. W porównaniu z pozostałymi jest ono najbardziej stabilne w czasie¹⁰¹.

Ch. Grönroos (1982) identyfikuje dwa wymiary jakości usług: techniczny (jaka usługa została wykonana) i funkcjonalny (w jaki sposób usługa została wykonana). Klienci dostrzegają wynik procesu, w którym zasoby są używane, albo jakość wyniku procesu. Ale dostrzegają też, co ważniejsze, jak proces przebiega. Jeśli klient nie posiada zdolności oszacowania technicznej jakości, polega na innych miarach wysokiej jakości atrybutów związanych z procesem, takich jak np. niezawodność i empatia, które dotyczą aspektu funkcjonalnego. W późniejszych pracach Ch. Grönroos podkreślił również znaczenie reputacji firmy w doświadczaniu jakości usługi. Twierdził, że klienci przenoszą swoje wcześniejsze doświadczenia i ogólne postrzeganie firmy do każdorazowego kontaktu z nią. Jeśli więc usługodawca ma pozytywny wizerunek w umysłach klientów, pomniejsze błędy będą wybaczone. Jeśli błędy często się powtarzają, obraz zostanie uszkodzony. Jeśli obraz dostawcy jest negatywny, wpływ jakiegokolwiek błędu często będzie powiększany w percepcji konsumenta. Jednym słowem, wcześniejsze doświadczenia klienta będą stanowiły pewnego rodzaju filtr postrzegania przez niego jakości usługi¹⁰². Ch. Grönroos rozwinął swój model jakości usług, wzorując się na propozycji L. Swan i L. Combs. Postrzegali oni wykonanie danego produktu w kontekście dwóch subprocesów: wykonania narzędziowego i wykonania ekspresyjnego. Wykonanie narzędziowe ma charakter techniczny, natomiast wykonanie ekspresyjne dotyczy psychologicznego wymiaru produkcji¹⁰³.

N. Kano, U. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji (1984) proponują na podstawie dwuczynnikowej teorii Herzberga¹⁰⁴ model, który wprowadza rozróżnienie pomiędzy różnymi cechami jakości. Model ten dzieli cechy jakości usług na pięć różnych kategorii, z których każda odmiennie wpływa na satysfakcję klienta: jakość atrakcyjna (klient będzie usatysfakcjonowany z obecności tego

¹⁰¹ G. Kang, J. James (2004), *Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model*, op. cit., s. 267.

¹⁰² *Ibidem*, s. 267.

¹⁰³ J. Otto (2000), *Pojmowanie jakości w marketing usług*, „Problemy jakości”, nr 5, s. 25.

¹⁰⁴ F.I. Herzberg (1987), *One more time: How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review”, Vol. 65, nr 5, s. 109–120; X. Gliszczyńska (1981), *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.

atrybutu, jednakże jego brak nie spowoduje niezadowolenia), jednowymiarowa (cecha jest jednoznacznie skorelowana z satysfakcją- im wyższy jest poziom spełnienia tym wyższy jest poziom satysfakcji), wystarczająca (jest to podstawowa cecha usługi, jej brak wywoła niezadowolenie klienta), obojętna (cecha, której obecność lub nieobecność nie wpływa na zadowolenie lub jego brak u klienta) i odwrócona (cecha, której obecność wywołuje niezadowolenie klienta)^{105,106}.

L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), stworzyli koncepcję określaną mianem analizy luk. Metoda ta pozwala na identyfikację oraz badanie źródeł i skutków różnic w percepcji usługi przez jej oferentów i odbiorców¹⁰⁷. Model ten był poddany szczegółowej analizie, niektórzy badacze podjęli również próby jego udoskonalenia i uzupełnienia, np. R.C. Lewis dołączył do zidentyfikowanych wcześniej dwie dodatkowe luki: lukę pomiędzy postrzeganiem przez klienta usługi dostarczonej, a tym jakie przekonania dotyczące dostarczonej usługi ma personel oraz różnicę między tym, jak oczekiwania klientów postrzegają pracownicy i percepcję personelu dostarczenia usługi¹⁰⁸. S. Luk i R. Layton dodali różnicę w zrozumieniu oczekiwań konsumentów przez menedżera i obsługę pierwszej linii oraz różnice w oczekiwaniach konsumentów i postrzeganiu przez usługodawców tych oczekiwań^{109, 110}. A. Hubbert, A.G. Sehorn i S. W. Brown¹¹¹ wskazali z kolei na istotną lukę między oczekiwaniami klienta i pracownika dotyczącą momentu świadczenia usługi, czyli tzw. chwili prawdy¹¹².

¹⁰⁵ L.-H. Chen, Y.-F. Kuo (2011), *Understanding e-learning service quality of a commercial bank by using Kano's model*, „Total Quality Management”, Vol. 22, nr 1, s. 101–102.

¹⁰⁶ L.-H. Chen, Y.-F. Kuo, W.-J. Deng (2012), *IPA-Kano model: A new tool for categorizing and diagnosing service quality attributes*, „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 23, nr 7/8, s. 735.

¹⁰⁷ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, Vol. 49, nr 4, s. 41–50.

¹⁰⁸ S.T.K. Luk, R. Layton (2002), *Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers*, „Service Industries Journal”, Vol. 22, nr 2, s. 109.

¹⁰⁹ *Ibidem*, s. 111–115.

¹¹⁰ A. Shahin, M. Samea (2010), *Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion*, „Business Management and Strategy”, Vol. 1, nr 1, s. 3.

¹¹¹ A. Hubbert, A.G. Sehorn, S.W. Brown (1995), *Service expectations: the consumer versus the provider*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 6, nr 1, s. 6–21.

¹¹² D. Gadowska, J. Kudła (2006), *Różnice w postrzeganiu jakości usług bankowych między pracownikami i klientami banków komercyjnych*, „Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo”, nr 16, s. 54.

J. Haywood-Farmer (1988) proponuje model jakości usługi, który uwzględnia trzy odmienne atrybuty: fizyczne obiekty i procesy, zachowanie ludzi, profesjonalny osąd. Każdy z atrybutów składa się z kilku czynników. W tym modelu każdy z atrybutów tworzy wierzchołek trójkąta, zbyt duża koncentracja na którymkolwiek z wierzchołków może prowadzić do zachwiania równowagi, a w konsekwencji wykluczenia innego wierzchołka¹¹³.

A.A. Brogowicz, L.M. Delene, D.M. Lyth (1990) proponują syntetyczny model jakości usług będący połączeniem modeli Ch. Grönroosa (1982) oraz L.L. Berry'ego, V.A. Zeithamla i A. Parasuramana (1985). Autorzy modelu uważają, że luka jakości może wystąpić nawet wtedy, gdy klient jeszcze nie skorzystał z danej usługi, natomiast dotarła do niego informacja o tej usłudze. Dlatego ich zdaniem w modelu należy uwzględniać, oprócz percepcji usługi przez obecnych klientów, również percepcję tej usługi przez klientów potencjalnych. Syntetyczny model jakości usług analizuje trzy czynniki: wizerunek organizacji, zewnętrzne wpływy i tradycyjny marketing, wyniki wpływu czynników na oczekiwanie dotyczące jakości w wymiarze technicznym i funkcjonalnym¹¹⁴.

J. Cronin i S. Taylor (1992) wychodzą z założenia, że jakość usługi powinna być określana wyłącznie na podstawie badań postrzeganych wymiarów wykonywanej usługi, a nie różnic między stanem postrzeganym i oczekiwanym tych wymiarów. Proponują model pomiaru jakości usług o nazwie SERVPERF^{115, 116}.

J. Mattsson (1992) przedstawia użycie standardu idealnego postrzegania, do którego porównywane jest doświadczenie. W sytuacji gdy oczekiwania przewyższają jakość postrzeganą, mamy do czynienia z negatywną niezgodnością, która jest głównym czynnikiem powodującym brak satysfakcji z usługi, dlatego też powinno się zwracać uwagę na poznanie procesów, które są odpowiedzialne za tworzenie i zmiany specyfikacji usług przez klientów¹¹⁷.

¹¹³ N.Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat (2005), *Service quality models: a review*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 22, nr 9, s. 919–920.

¹¹⁴ A.A. Brogowicz, L.M. Delene, D.M. Lyth (1990), *A synthesized service quality model with managerial implications*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 1, nr 1, s. 27–44.

¹¹⁵ S. Doroszewicz (2002), *Metoda określania jakości procesu kształcenia*, w: *Kształcenie ustawiczne w warunkach globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, pod red. A. Zbierchowska, Instytut Wiedzy, Warszawa, s. 102–103.

¹¹⁶ R. Wolniak (2010), *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, s. 130.

¹¹⁷ A. Bielawa (2011), *Przegląd najważniejszych modeli zarządzania jakością usług*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 24, s. 20.

K. Teas (1993) proponuje dwa modele dla oceny jakości usług. Jeden to ocena wyniku rozumiana przez niego jako postrzeganie przez odbiorcę pewnej ilości cech, które usługa/produkt powinna posiadać, z założeniem, że postrzegana zdolność produktu do dostarczenia satysfakcji może być sformułowana jako względna zgodność cech produktu z cechami idealnego produktu według konsumenta. Drugi to unormowany model jakości¹¹⁸.

B. Berkley i A. Gupta (1994) proponują włączenie technologii informatycznych w ulepszanie jakości usług, ze szczególnym uwzględnieniem niezawodności, reakcji, kompetencji, dostępności, łączności, bezpieczeństwa, rozumienia klientów. Włączenie technologii polega na budowaniu baz danych dotyczących wcześniejszych aktywności klientów, co ma przyspieszyć i ułatwić obsługę klienta. Według tego modelu bardzo istotne jest skoordynowanie jakości usług i strategii IT^{119, 120}.

P. Dabholkar (1996) proponuje dwa alternatywne modele jakości usług opartych na samoobsłudze: model atrybutowy i model ogólny. Model pierwszy osadzony jest na poznawczym podejściu do podejmowania decyzji, gdzie konsumenci używają kompensacyjnego procesu, by ocenić cechy związane z możliwością samoobsługi, by tworzyć oczekiwaną jakości usługi. Model drugi opiera się na odczuciach konsumentów dotyczących wykorzystania najnowszych technologii oraz potrzebie nawiązania interakcji personalnych. W obu modelach oczekiwana jakość usług ma wpływ na zamiary wykorzystania samoobsługi¹²¹.

R. Spreng i R. Mackoy (1996) proponują model postrzeganej jakości usług i uzyskanej satysfakcji, który uwypukla oczekiwania klientów, postrzeganie jakości, stosowności oczekiwań i niezgodności z oczekiwaniami w kontekście ogólnej jakości usług i poziomu satysfakcji klienta. Do pomiaru

¹¹⁸ K.R. Teas (1993), *Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality*, „Journal of Marketing”, Vol. 57, nr 4, s. 18–34.

¹¹⁹ B.J. Berkley, A. Gupta (1994), *Improving service quality with information technology*, „International Journal of Information Management”, Vol. 14, nr 2, s. 109–121.

¹²⁰ J. Berkley, A. Gupta (1995), *Identifying the information requirements to deliver quality service*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 6, nr 5, s. 16–35.

¹²¹ P.A. Dabholkar (1996), *Consumer evaluations of new technology-based self-service operations: an investigation of alternative models*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 13, nr 1, s. 29–51.

wykorzystywany jest zestaw dziesięciu atrybutów. Model ten jest modyfikacją innego modelu zaproponowanego w 1993 roku przez Olivera^{122, 123}.

G. Philip i S. Hazlett (1997) proponują model, który przybiera postać hierarchicznej struktury opartej na trzech głównych klasach atrybutów: newralgicznych, rdzeniowych i peryferyjnych. Atrybuty newralgiczne ułożone są w samym centrum i wywierają największy wpływ na poziomy satysfakcji, definiują oczekiwania konsumenta wobec uzyskanej usługi. Atrybuty rdzeniowe skupione są dookoła atrybutów newralgicznych i mogą być najlepiej opisane jako połączenie ludzi, procesów i struktury organizacyjnej usługi, przez które dokonuje się interakcji i negocjacji z konsumentami, aby mogli oni otrzymać atrybuty newralgiczne. Trzeci poziom modelu skupia się na atrybutach peryferyjnych, które mogą być zdefiniowane jako dodatkowe. Kiedy konsument ocenia usługę, skupia się przede wszystkim na atrybutach newralgicznych, jeśli jednak do usługi wraca się częściej, na znaczeniu zyskują atrybuty rdzeniowe i peryferyjne¹²⁴.

J. Sweeney, G. Soutar i L. Johnson (1997) proponują dwa alternatywne modele wpływu jakości usługi na jej wartość i chęć zakupu. Pojęcie wartości wykorzystywane w tych modelach to „wartość za pieniądze”. Model pierwszy zakłada, że oprócz jakości usługi i ceny brana jest pod uwagę funkcjonalna jakość usługi i wysokiej jakości serwis techniczny, które wpływają bezpośrednio na postrzeganie wartości. Model drugi zakłada, że postrzegana funkcjonalna jakość usługi bezpośrednio wpływa na chęć konsumentów do jej zakupu. Postrzeganie funkcjonalnej jakości usługi wpływa na postrzeganie technicznej jakości, a ta z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w odbiorze jakości usługi, ale żaden z tych dwóch czynników nie ma bezpośredniego wpływu na postrzeganie wartości¹²⁵.

¹²² R.L. Oliver (1993), *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts*, „Advances in Service Marketing and Management”, Vol. 2, s. 65–85.

¹²³ M.S. Rahman, A.H. Khan, M.M. Haque (2012), *A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Grönroos's Service Quality Model Perspective*, „Asian Social Science”, Vol. 8, nr 13, s. 201.

¹²⁴ G. Philip, S.A. Hazlett (1997), *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 14, nr 3, s. 260–286.

¹²⁵ J.C. Sweeney, G.N. Soutar, L.W. Johnson (1997), *Retail service quality and perceived value*, „Journal of Consumer Services”, Vol. 4, nr 1, s. 39–48.

H. Oh (1999) proponuje zintegrowany model jakości usług – wartość dla klienta i satysfakcja klienta – koncentrujący się na procesie decyzyjnym następującym zaraz po dokonaniu zakupu. Model identyfikuje kluczowe zmienne, takie jak postrzeganie, jakość usługi, satysfakcja konsumenta, wartość dla klienta i intencja odkupienia. Model dostarcza dowodów na to, że wartość dla klienta ma istotną rolę w procesie podejmowania przez klienta decyzji pozakupowej i warunkuje satysfakcję klienta i zamiar odkupu. Autor modelu uważa, że cena ma negatywny wpływ na postrzeganą przez klienta wartość i nie ma wpływu na postrzeganą jakość usługi¹²⁶.

P. Dabholkara, C. Shepherd i D. Thorpe'a (2000) zbiorczy model jakości usług obejmuje rezultaty przeszłych działań, konsekwencje i mediatory, które dostarczają głębszego zrozumienia problemów pojęciowych odnoszących się do poprawy jakości. Model analizuje istotne czynniki jakości świadczonych usług oraz wskazuje ich wpływ na satysfakcję klienta i jego intencje¹²⁷.

F. Frost i M. Kumar (2000) proponują model jakości usług wewnętrznych INTSERVQUAL, który identyfikuje relacje określające jakość usług wśród klientów wewnętrznych (pracowników pierwszego kontaktu) i wewnętrznych dostawców (personel pomocniczy). Model ten bazuje na wcześniej zaproponowanej przez L.L. Berry'ego, V.A. Zeithamla, A. Parasuramana (1985)¹²⁸ koncepcji analizy luki. Zidentyfikowane luki wynikają z różnic w postrzeganiu przez personel pomocniczy oczekiwań, jakie mają wewnętrzni klienci, różnic między określoną specyfikacją jakości, a jakością usługi dostarczonej oraz różnic między oczekiwaniami i postrzeganiem jakości usług przez personel pomocniczy (dostawcy wewnętrzni)¹²⁹.

A. Soteriou i Y. Stavrinides (2000) proponują model zbudowany przede wszystkim dla usług bankowych opierający się na porównaniu zużytych zasobów, takich jak personel, miejsce, czas, itp. z liczbą kont

¹²⁶ H. Oh (1999), *Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 18, nr 1, s. 67–82.

¹²⁷ P.A. Dabholkar, C.D. Shepherdand, D.I. Thorpe (2000), *A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study*, „Journal of Retailing”, Vol. 76, nr 2, s. 131–139.

¹²⁸ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman (1985), *Quality counts in services, too*, *op. cit.*, s. 45–46.

¹²⁹ F.A. Frost, M. Kumar (2000), *INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 14, nr 5, s. 358–377.

w różnych kategoriach. Model identyfikuje zasoby wykorzystane w sposób niewłaściwy¹³⁰.

F. Zhu, W. Wymer i I. Chen (2002) proponują model jakości usług bazujący na technologii informacyjnej, który bada relacje między usługami wykorzystującymi IT a sposobem postrzegania jakości usług. Model skupia się na powiązaniach pomiędzy wymiarami usługi mierzonymi za pomocą SERVQUAL, sposobem reprezentowania jakości usługi dostarczonej z wykorzystaniem IT, preferencjami dotyczącymi korzystania z usług za pośrednictwem tradycyjnych kanałów, doświadczeniami w używaniu usług za pośrednictwem nowoczesnych technologii i postrzeganiem polityki IT. Wpływają one zarówno na postrzeganie przez klienta jakości usługi, jak i jego satysfakcję¹³¹.

J. Santos (2003) proponuje model e-usług wraz z jego determinantami. W modelu tym identyfikuje dwa wymiary jakości usług: inkubacyjny (projekt witryny strony internetowej, łatwość poruszania się po stronie itp.) i aktywny (obsługa strony, wsparcie techniczne, dobra szybkość, bezpieczeństwo itp.) dla wzrastającej liczby wyszukikań, ich dopasowania i utrzymania klienta¹³².

H. Chui, H. Lin (2004) proponują w oparciu o klasyczną analizę potrzeb A. Masłowa rozbudowaną piramidę atrybutów jakości odzwierciedlających potrzeby psychologiczne człowieka. Które obejmują począwszy od podstawy:

- komfort, wygodę i reaktywność,
- pewność, niezawodność i zgodność,
- relację, aprobatę i zrozumienie,
- poczucie wartości, uprzejmości i akceptacji,
- rozwój i dbałość o sprawiedliwość społeczną,
- innowacje i uczenie się,
- wyższy poziom doznań, uznanie¹³³.

N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat (2005) przedstawiają trzy modele usług. Model pierwszy obejmuje wszystkie te usługi, dla których istotne są relacje

¹³⁰ A.C. Soteriou, Y. Stavrinides (2000), *An internal customer service quality data envelope analysis model for bank branches*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 18, nr 5, s. 246–52.

¹³¹ F.X. Zhu, W.J. Wymer, I. Chen (2002), *IT-based services and service quality in consumer banking*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 13, nr 1, s. 69–90.

¹³² J. Santos (2003), *E-service quality: a model of virtual service quality dimensions*, „Managing Service Quality”, Vol. 13, nr 3, s. 233–246.

¹³³ H. Chui, H. Lin (2004), *A Service Quality Measurement Derived from the Theory of Needs*, „The Service Industries Journal”, Vol. 24, nr 1, s. 187–204.