

**dr Małgorzata Chojnacka**

---

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

---

## **Kierunki doskonalenia jakości w procesie obsługi klienta w wybranych organizacjach komunikacji miejskiej**

### **Streszczenie:**

Niniejszy artykuł jest próbą rozpoznania problematyki doskonalenia jakości w wybranych organizacjach komunikacji miejskiej. Autorka w opracowaniu podejmuje próbę określenia czy doskonalenie jakości jest w tych organizacjach wynikiem stosowania sprawdzonych systemów czy efektem poszukiwań własnych rozwiązań, a może jednym i drugim? Czy determinantami doskonalenia są sugestie klientów? Jakie jest znaczenie badań satysfakcji klienta w badanych podmiotach?

**Słowa kluczowe:** doskonalenie jakości, komunikacja miejska, satysfakcja klienta.

---

### **Wstęp**

Ogólnoświatowa tendencja wprowadzania mechanizmów rynkowych w usługach o charakterze użyteczności publicznej została zapoczątkowana w latach 80. XX wieku. Pierwowzorami dla krajów takich jak: Szwecja, Stany Zjednoczone, Włochy, Francja, Niemcy, Holandia, Kanada czy wreszcie Polska, stały się Wielka Brytania, Nowa Zelandia i Australia, które jako pierwsze wdrażały „nowe zarządzanie w sektorze publicznym” (New Public Management – NPM). Sposób wprowadzania reform administracji zgodnych z koncepcją NPM różnił się na gruncie wspomnianych państw<sup>1</sup>. Jednym z założeń NPM jest ograniczenie autonomii urzędników w celu zwiększenia wpływu przedstawicieli lokalnych władz na jakość usług użyteczności publicznej. Kolejną zmianą w podejściu do zarządzania jest zwiększenie przejrzystości działań i wpływu klientów, grup konsumentów oraz władz lokalnych na procesy zarządcze. Nie można również zapomnieć o liberalizacji i transferze działań do sektora prywatnego<sup>2</sup>. Odejście od tradycyjnego zarządzania w usługach użyteczności publicznej, spowodowało szereg zmian poprzez absorpcje metod i technik zarządczych, wykorzystywanych przez sektor prywatny<sup>3</sup>. Skutkowało to zwiększeniem skuteczności działań, poprawą wydajności i jakości. W Europie wykształciły się trzy modele partnerstwa publiczno-prywatnego, które z powodzeniem adaptowały inne kraje (nie tylko europejskie). Pierwszy z nich, niemiecki – polega na istnieniu komunalnej własności infrastruktury i działalności operatorskiej, realizowanej przez podmiot komunalny, działający z reguły w formie spółki prawa handlowego (autonomicznie). Drugi, francuski – polega na zachowaniu państwowej własności infrastruktury i zlecaniu organizacją prywatnym lub publiczno-prawnym działalności operatorskiej. Do obowiązków strony publicznej należy kształtowanie oferty taryfowej, zarządzanie przewozami, jakość usług, inwestycje w infrastrukturę. Na barki operatora przeniesiono elementy ryzyka handlowego, technicznego i eksploatacyjnego. Ostatni model, brytyjski, polega na przekazaniu obu sfer działalności jednemu podmiotowi prywatnemu, nad którym nadzór sprawuje

---

<sup>1</sup> M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*. Warszawa: PWE, 2011, s. 114-116.

<sup>2</sup> D. McNabb, *Public Utilities, Management Challenges for the 21st Century*. Northampton: E.E Cheltenham, 2005, s. 15-16.  
za: M. Wolański, *Efektywność ekonomiczna demonopolizacja komunikacji miejskiej w Polsce*. Warszawa: SGH, 2011, s. 29.

<sup>3</sup> E. Młodzik, *Założenia Koncepcji New Public Management*. Zeszyty Naukowe nr 858, Współczesne Problemy Ekonomiczne, 2015, nr 11, s. 185.

krajowy regulator. Istnienie różnych form partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczy również organizacji systemów komunikacji miejskiej. Tu także dostrzega się potrzebę kształtowania modeli prokonkurencyjnych i proefektywnościowych. Jest to aspekt niezwykle istotny w kontekście doskonalenia jakości oferty przewozowej. Dzisiaj jak zauważa M. Kiedrzynek i A. Brzozowska, wyróżnia się wiele form funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego, od przewidującego powierzenie wykonywania jednej czynności do niemalże całkowitej prywatyzacji danego zadania. Zgodnie z M. Wolańskim w komunikacji miejskiej występuje model tradycyjny, w których przewozy wykonuje wyłącznie przewoźnik komunalny<sup>4</sup>, a także wykształciły się trzy podstawowe modele zgodnie z praktyką europejską dotyczącą jej demonopolizacji, a mianowicie model organizacyjny - niemiecki, francuski i skandynawski (znany również modelem brytyjskim i londyńsko-kopenhaski). Doświadczenia polskie, są związane przede wszystkim z modelem niemieckim (komunalna własność infrastruktury i prowadzenie działalności operatorskiej przez podmiot komunalny zwykle będący spółką prawa handlowego) i londyńsko-kopenhaskim (prowadzenie przewozów jedynie na części linii, zgodnych z szczegółowymi wymaganiami zarządu transportu miejskiego, będącego ciałem publicznym<sup>5</sup>).

Z poszukiwaniem efektywnego modelu zarządzania transportem miejskim silnie wiąże się aspekt wynagrodzeń netto i brutto. W pierwszym przypadku przewoźnikowi wypłacana jest dotacja i to on uzyskuje przychody ze sprzedaży biletów przy jednoczesnym przyjęciu na siebie ryzyka handlowego. Zaś drugi przypadek wiąże się z wynagrodzeniem stałym, wynikającym z pracy eksploatacyjnej, a nie przewozowej. Wówczas to stronie publicznej przypadają przychody z biletów i ewentualne ryzyko prowadzenia działalności.

Mając na uwadze fakt, że w Polsce liczba osób zamieszkujących miasta, niezmiennie utrzymuje się na wysokim poziomie (60,3% ludności, pozostałe 39,7% zamieszkuje wieś), kwestie dostosowania się do potrzeb transportowych mieszkańców, stają się istotnym problemem, zaprzatającym uwagę nie tylko władz lokalnych czy centralnych ale również światowych i europejskich ekspertów w dziedzinie transportu publicznego.

Coraz częściej wybieranym miejscem zamieszkania są duże miasta i aglomeracje miejskie, takie jak Warszawa, Wrocław, Poznań, Kraków i Trójmiasto. Odnotowują one wyraźny wzrost liczby mieszkańców w samym mieście, a także w strefie podmiejskiej (co wiąże się z aspektem suburbanizacji, rozumianym jako proces wyprowadzania się ludzi z miasta na jego obrzeże). Warto zastanowić się jakie są przyczyny, dla których ludzie decydują się na życie w dużych miastach? Z pewnością pozwalają one uzyskać łatwiejszy dostęp do pracy, nauki i edukacji (sprzyjającej podnoszeniu kwalifikacji i rozwojowi zawodowemu), atrakcji o charakterze kulturalnym, opieki medycznej, instytucji kulturalnych (kin muzeów, bibliotek, teatrów) i administracji. W dużym mieście łatwiej jest znaleźć interesujące (cenowo lub jakościowo) punkty dokonywania zakupów, stworzono też miejsca przemieszczania się (dworce, lotniska) w dowolne zakątki w kraju czy na świecie. Rozkwit miast stał się determinantą rozwoju dużej ilości reguł i zasad społecznych, a także powstania systemów usprawniających życie i funkcjonowanie ludności miejskiej w tym systemie komunalnego, bezpieczeństwa publicznego, transportu zbiorowego. Cechą charakterystyczną polskich miast lat 90-tych była duża gęstość sieci i wysoki udział przewozów komunikacją zbiorową. Jednakże zwiększenie mobilności mieszkańców przy jednoczesnym, dynamicznym rozwoju motoryzacji indywidualnej, spowodowało spadek zainteresowania transportem zbiorowym. W roku 2000 liczba zarejestrowanych samochodów osobowych w przeliczeniu na jednego mieszkańca w Polsce wynosiła 258,5<sup>6</sup> a w 2015 roku 539<sup>7</sup>. W ciągu ostatnich 15 lat liczba ta wzrosła o 108%, na co ma wpływ między innymi malejąca cena aut, koszty ich eksploatacji a także dogodności wynikające z dostępności przestrzennej i czasowej tego środka transportu. Zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, zakładającą minimalizację wpływu działalności człowieka na środowisko, wymagane jest zwiększenie udziału w przewozach, publicznego transportu zbiorowego, ruchu rowerowego i pieszego. Do rezygnacji z przemieszczania się samochodami prywatnymi może skłonić poprawa komfortu podróżowania komunikacją miejską.

<sup>4</sup> Przy czym możliwe są różne zasady formalne współpracy pomiędzy nim a organizatorem przewozów.

<sup>5</sup> M. Wolański, *Efektywność ekonomiczna ... op. cit.*, s. 54.

<sup>6</sup> *Mały Rocznik Statystyczny Polski*, GUS, Warszawa, 2001, s. 351.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 322.

Przedmiotem badań podjętych w niniejszym opracowaniu jest aspekt dotyczący roli klienta w kształtowaniu usług przewozowych. Celem ich prowadzenia jest przedstawienie znaczenia badań pasażera dla prowadzenia działań doskonalących jakość świadczonych usług. Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań cząstkowych:

- 1. Czy jednostki odpowiedzialne za transport miejski badają takie aspekty?
- 2. Jakie osoby zajmują się badaniem satysfakcji klienta w badanych jednostkach i kto jest nimi objęty?
- 3. Od jakiego czasu prowadzi się badania i jaka jest ich częstotliwość?
- 4. Jakie są przyczyny, dla których dokonuje się badań klientów i jakie jest ich znaczenie?

Przyjęta na początku hipoteza jest następująca: Wiedza o tym jakie klient ma oczekiwania i potrzeby, a także o tym, w jakim zakresie jest usatysfakcjonowany stanowi swoisty akumulator dla doskonalenia każdej organizacji. Przeprowadzone badania służyły rozpoznaniu problematyki dotyczącej kierunków doskonalenia jakości w obsłudze klientów wśród wybranych organizacji komunikacji miejskiej.

Z punktu widzenia przedmiotu i celu badań zastosowano badanie ilościowe. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, techniką ankietowanie, zaś narzędziem kwestionariusz ankietowy. Badanie właściwe zostało zrealizowane w 2016 roku. Poprzedzono je badaniem pilotażowym służącym zweryfikowaniu kwestionariusza pod względem komunikatywności.

### Transport publiczny w obszarze miejskim

Komunikacja miejska zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 4 ustawy o publicznym transporcie zbiorowym to gminne przewozy pasażerskie wykonywane w granicach administracyjnych miasta oraz gminne przewozy pasażerskie wykonywane w granicach administracyjnych: miasta i gminy, miast, miast i gmin sąsiadujących - jeżeli zostało zawarte porozumienie lub został utworzony związek międzygminny w celu wspólnej realizacji publicznego transportu zbiorowego<sup>8</sup>.

Zgodnie z podstawową kwalifikacją środków komunikacji miejskiej do transportu kołowego zalicza się autobusy i trolejbusy, zaś do transportu szynowego: kolej, metro i tramwaj. Przedstawione środki transportu posiadają odmienne rodzaje energii napędowej. Wyróżnia się środki naziemne napędzane silnikami spalinowymi (przykładowo autobus), naziemne napędzane energią elektryczną, pochodzącą z trakcji elektrycznych, umieszczonych nad trasą linii (trolejbus), naziemne napędzane energią elektryczną, kursujące po torowiskach wbudowane w jezdnie lub znajdujących się pomiędzy pasami ruchu (tramwaj) i podziemne korzystające z tuneli znajdujących się pod ulicą.

Jak podają źródła literaturowe pełnią one istotne funkcje zarówno społeczne, gospodarcze jak i ekonomiczne w życiu mieszkańców miast. Wyróżnia się trzy pojęcia w kontekście rozważań o komunikacji miejskiej (usługi publiczne, usługi użyteczności publicznej i usługi objęte obowiązkiem służby publicznej). Pierwsze pojęcie dotyczy usług publicznych, które definiowane są jako te mające na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb ludności, na których rynki, państwo istotnie oddziałuje ze względu na ich duże znaczenie gospodarcze i społeczne, a także pewne niebezpieczeństwo monopolizacji. Drugie pojęcie odnosi się do usług użyteczności publicznej, które ze względu na to, że spełniają powyższe warunki, zostały ustawowo wpisane do obowiązków samorządu terytorialnego lub innych władz publicznych. Trzecie pojęcie – usługi objęte obowiązkiem służby publicznej – dotyczą zakresu usług, które spełniają powyższe warunki, a dodatkowo nie mogą być oferowane w sposób samofinansowany przez sektor prywatny<sup>9</sup>.

Władza lokalna powinna zapewnić mieszkańcom dogodne warunki umożliwiające przemieszczanie się. Jest to aspekt szczególnie ważny w dużych ośrodkach miejskich, obciążonych zjawiskiem kongestii. Zjawisko to wiązać może się z nieprzyjemnymi dla użytkowników ruchu publicznego utrudnieniami w podróży<sup>10</sup>. Odpowiedzialność kompetencyjna władz obliuguje je do realizacji swych zadań z poszanowaniem przepisów prawa lokalnego, krajowego i europejskiego. Jednostka samorządu terytorialnego jest organizatorem

<sup>8</sup> Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym, Dz.U. z 2011 r. nr 5, poz. 13.

<sup>9</sup> M. Wolański, *Efektywność ekonomiczna ... op.cit.*, s. 20.

<sup>10</sup> A. E. Matuszczak, J. M. Myszak, *Koncepcja CSR w transporcie publicznym – dobry zwyczaj, konieczność czy przyszłość funkcjonowania miast?* ZS WSH Zarządzanie 2014, (1), s. 223-234.

publicznego transportu zbiorowego na danym obszarze (zapewnia funkcjonowanie publicznego transportu zbiorowego) i to do jej zadań należy<sup>11</sup>:

- planowanie rozwoju transportu,
- organizowanie publicznego transportu zbiorowego,
- zarządzanie nim.

Jednostki samorządu terytorialnego w związku z wykonywaniem zadań organizatora transportu zbiorowego, zobowiązane są do opracowania, przyjęcia i aktualizacji planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego, zwanego planem transportowym mającego rangę aktu prawa miejscowego. Plany transportowe w przypadku organizowania przewozów o charakterze użyteczności publicznej przygotowują<sup>12</sup>:

- gminy liczące co najmniej 50 tysięcy mieszkańców,
- powiaty liczące co najmniej 80 tysięcy mieszkańców,
- związki i porozumienia międzygminne zrzeszające 80 tysięcy mieszkańców,
- związki i porozumienia powiatów obejmujące 120 tysięcy mieszkańców,
- województwa,
- minister właściwy ds. transportu.

Opracowywanie planu transportu zbiorowego wymaga od organizatora przeprowadzenia konsultacji społecznych, czyli zasięgnięcia opinii mieszkańców. Efekt tych działań pozwala na określenie w planie transportowym takich elementów jak<sup>13</sup>:

- charakterystyka sieci komunikacyjnej, będącej podstawą do planowania wykonywania przewozów o charakterze użyteczności publicznej,
- ocena i prognozy potrzeb przewozowych,
- przewidywana struktura finansowania usług przewozowych,
- preferencje mieszkańców dotyczące wyboru rodzaju środków transportu,
- zasady organizacji rynku przewozów,
- pożądaný standard usług przewozowych,
- przewidywany sposób organizowania systemu informacji dla pasażera.

Inne zadania ciężące na organizatorze wskazane są w ustawie o publicznym transporcie zbiorowym. Na uwagę zasługuje fakt, że ustawodawca wyraźnie zaakcentował znaczenie dokonywania analiz z zakresu realizacji zaspokajania potrzeb osób korzystających z tego typu usług.

Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 8 precyzyjnie definiuje pojęcie operatora publicznego transportu zbiorowego. Jest nim „samorządowy zakład budżetowy oraz przedsiębiorca uprawniony do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przewozu osób, który zawarł z organizatorem publicznego transportu zbiorowego umowę o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego na liniach komunikacyjnych określonych w umowie”<sup>14</sup>. Zaś zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 11 tejże ustawy za przewoźnika uznaje przedsiębiorcę uprawnionego do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przewozu osób na podstawie zgłoszenia przewozu.

W przyjaznym dla ludzi mieście, zadaniem organizatora systemu transportu miejskiego jest wypracowanie takiej sytuacji, w której możliwe jest współistnienie różnych form komunikacji. Wiadomym jest, że w mieście mogą być linie generujące straty. Są i te, przynoszące zyski. Od zarządzających wymaga się ekwilibrystyki by utrzymać jedne i drugie, a przy tym w ogólnym rozrachunku czerpać korzyści z tak zwanego efektu wzajemnego uzupełniania się linii (skali, sieci).

Konieczne trzeba wspomnieć o roli konkurencji w komunikacji miejskiej. Powinna być ona jedynie sposobem osiągnięcia poprawy jakości i wydajniejszego świadczenia usług, nie zaś celem samym w sobie.

- Dobrze zorganizowany publiczny transport miejski pozwala na osiągnięcie wielu korzyści między innymi: zapewnia optymalną mobilność społeczną,
- pozwala osiągać korzystne wyniki ekologiczne (dzięki redukcji emisji CO<sub>2</sub> na kilometr w porównaniu do przejazdów samochodami osobowymi),

<sup>11</sup> Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym, Dz.U. z 2011 r. nr 5, poz. 13.

<sup>12</sup> M. Zajfert, *Ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania pasażerskiego transportu regionalnego w Polsce*. Gospodarka Narodowa 6 (280) Rok LXXXV/XXVI listopad–grudzień 2015 s.72.

<sup>13</sup> Ustawa o publicznym transporcie zbiorowym, Dz.U. z 2011 r. nr 5, poz. 13.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

- dynamizuje tworzenie miejsc pracy,
- zapewnia optymalną mobilność społeczną,
- pozwala osiągać korzystne wyniki ekologiczne (dzięki redukcji emisji CO<sub>2</sub> na kilometr w porównaniu do przejazdów samochodami osobowymi),
- dynamizuje tworzenie miejsc pracy,
- gwarantuje optymalne wykorzystanie ograniczonej przestrzeni miejskiej,
- jest stymulatorem wzrostu gospodarczego,
- korzystnie wpływa na zdrowie i bezpieczeństwo mieszkańców,
- minimalizuje wypadkowość w mieście (tramwaje, metro, autobusy nie powodują takiego zagrożenia bezpieczeństwa jak samochody),
- oferuje usługi każdemu i za przystępną cenę umożliwiając w ten sposób ludziom pełne uczestnictwo w życiu gospodarczym, społecznym i kulturalnym,
- pomaga ograniczyć koszty wynikające z zatłoczenia,
- pomaga w zwiększeniu mobilności osób starszych i niepełnosprawnych, dzięki wprowadzaniem licznym ułatwieniom,
- pozytywnie wpływa na decyzje przedsiębiorców i osób prywatnych o związaniu się z danym miejscem,
- redukuje negatywne konsekwencje związane z transportem indywidualnym realizowanym przez mieszkańców prywatnymi samochodami,
- tworzy miejsca pracy (operatorzy bywają jednym z większych lokalnych pracodawców).

Mimo tak wielu korzyści płynących z istnienia dobrze zorganizowanej publicznej komunikacji, wiele ośrodków miejskich boryka się z rosnącą liczbą zakupów pojazdów samochodowych. W efekcie powoduje to wystąpienie zjawiska – silnego zatłoczenia ulic i tworzenia się wąskich gardeł. W wielu miejscowościach z usług komunikacji miejskiej korzysta mało osób. Niewątpliwie na taki stan rzeczy wpływa oferowana długość linii i brak ich rozbudowy, na co wskazują liczne opracowania statystyczne<sup>15</sup>. Zaniechanie tych działań wiązać należy z kosztem takich prac. Przykładowo szacuje się, że realny koszt budowy torowiska wynosić może od 10 do 17 mln zł za 1 km. W efekcie mieszkańcy głównie nowopowstałych osiedli są niejako zmuszeni do podróżowania własnymi środkami lokomocji. Z problem suburbanizacji zmagają się wiele polskich miasta.

## Podstawy teoretyczne doskonalenia organizacji

Jedynie koncentrując się na klientach i procesach można osiągnąć doskonałość w organizacji<sup>16</sup>. Efektywność zachodzących w niej procesów jest silnie skorelowana z osiągnięciem przez nią wyznaczonych celów<sup>17</sup>. Takie podejście nazywane jest procesowym i nie wymaga tworzenia nowych procesów w organizacji, ale wyodrębnienia już istniejących i połączenia ich w grupy tworzące wartość. Zawiera w sobie klientów, usługi i przebieg pracy czyli elementy nieznanne w typowym pionowym podejściu do organizacji (poprzez strukturę organizacyjną). Podział na działy funkcjonalne odgrywa już drugoplanową rolę. Istnienie nowego porządku pozwala dostrzec jak realizowane są obowiązki. Procesy przekraczają granice pomiędzy działami funkcjonalnymi. Na styku działów odkrywane są największe możliwości poprawy efektywności działań. Podejście procesowe pokazuje wewnętrzne powiązania osób przyczyniających się do powstania usługi, a mianowicie klientów i pracowników. Pozwala to na realizację prokonsumenckiej orientacji, a także na uwidocznienie przekształcenia nakładów w efekty, z jednoczesną możliwością dostrzeżenia aspektów wymagających poprawy<sup>18</sup>. Sprawności przebiegu procesu usługowego nie sprzyjają zakłócenia mogące mieć charakter techniczny lub społeczny (przykładowo trudności w komunikowaniu się)<sup>19</sup>. Jedynie wykrycie ich daje szansę na

<sup>15</sup> *Transport drogowy w Polsce w latach 2010 i 2011. Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa, GUS, 2013, s. 54.

<sup>16</sup> M. Hammer, *Beyond Reengineering*. New York: Harper Collins, 1996, s. 191.

<sup>17</sup> Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?* Warszawa: PWE, 2000 s. 76.

<sup>18</sup> K. Opoński, G. Dykowski, M. Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, Warszawa: CeDeWu, 2005, s. 55.

<sup>19</sup> M. Bugdol, B. Goranczewski, *Projakościowe usprawnienia organizacji oparte na procesach*, Oświęcim: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Oświęcimiu, 2010, s. 32.

zastosowanie działań naprawczych. Doskonalenie jakości sprowadza się zatem do doskonalenia procesów. Jednak samo również powinno być postrzegane jak proces<sup>20</sup> Doskonalenie wymaga<sup>21</sup>:

- zdefiniowania problemów w kontekście istniejących w organizacji trudności,
- zidentyfikowania i dokumentowania procesu,
- dokonywania pomiarów funkcjonowania procesów i identyfikacji błędów,
- zrozumienia przyczyn powstawania niedoskonałości,
- znajdowania i testowania rozwiązań,
- wprowadzania i oceniania rozwiązań.

Koncentracja na dostarczaniu wartości klientom skłania zarządzających do intensyfikowania poszukiwań nowych standardów i nowoczesnych koncepcji zarządzania. W efekcie organizacje zmierzają ku doskonałości. Funkcjonują bowiem w realiach, w których koncentrowanie na ciągłym modyfikowaniu i ulepszaniu swojego potencjału staje się koniecznością. Jest to początek drogi obranej we właściwym kierunku. Zarządzający przedsiębiorstwami komunikacji miejskiej, podobnie jak inne organizacje o charakterze usługowym, dostrzegają korzyści płynące z podnoszenia jakości oferty kierowanej do klientów. Zauważają w przy tym, że jest to proces długotrwały i nieunikniony.

### Doskonalenie w transporcie publicznym w obszarze miejskim

Doskonalenie wymaga spojrzenia na organizację w ujęciu systemowym, zauważenia jej struktury i analizy funkcjonowania wewnętrznych procesów. Ważne jest również to czy przedsiębiorstwo posiada wrażliwość na sygnały płynące z otoczenia, w którym funkcjonuje, co wiąże się z umiejętnościami elastycznego dostosowania się do potrzeb klientów czy wręcz przewidywania ich wymagań w przyszłości. Istnieją systemy umożliwiające budowanie strategii organizacji. Mogą one być zarówno sformalizowane (jak jest to w przypadku przykładowo norm ISO 9001) jak i niesformalizowane (jak ma to miejsce w koncepcjach Total Quality Management TQM, czy Six Sigma, które odnoszą się do stylu zarządzania). Niezależnie od charakteru systemu, jego wdrożenie umożliwia między innymi:

- przyjęcie przez organizację orientacji na klienta,
- zauważenia roli przywództwa i znaczenia zaangażowania pracowników,
- wzmocnienia podejścia procesowego.

Doskonalenie jakości kieruje organizację na drogę ciągłych zmian. Zarządzający przedsiębiorstwami komunikacji miejskiej odkrywają sposoby dobrego zarządzania i uczynią z nich stały element przekształcenia i usprawniania. Skłania to do porzucenia istniejącego status quo i zaangażowania się w świadczenie wysokiej jakości oferty przewozowej. W rezultacie konieczne wydaje się wprowadzenie zmian w wartościowaniu stanowisk pracy, a także kształtowanie procesów pod kątem celów i planów prorozwojowej organizacji. Wejście na ścieżkę samodoskonalenia wymaga wręcz celebrowania kompetencji, wiedzy i kreatywności pracowników.

W opracowaniu został poruszony istotny aspekt dotyczący roli klienta w kształtowaniu usług przewozowych. Świadczenie pasażerom wysokiej jakości usług i nietolerowanie mierności, wymaga wsłuchania się w ich głos. Wiedza o tym jakie klient ma oczekiwania i potrzeby, a także o tym, w jakim zakresie jest usatysfakcjonowany stanowi swoisty akumulator dla doskonalenia każdej organizacji. Czy jednostki odpowiedzialne za transport miejski badają takie aspekty? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie stanowiło jeden z celów stawianych w niniejszym opracowaniu. Przeprowadzone przez autorkę badania służyły rozpoznaniu problematyki dotyczącej kierunków doskonalenia jakości w obsłudze klientów.

Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań częściowych:

1. Jakimi osobami zajmuje się badaniem satysfakcji klienta w badanych jednostkach i kto jest nimi objęty?
2. Od jakiego czasu prowadzi się badania i jaka jest ich częstotliwość?
3. Jakie są przyczyny, dla których dokonuje się badań klientów i jakie jest ich znaczenie?

<sup>20</sup> *Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych w Polsce*, J. Garczarczyk (red.), Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2005, s. 13.

<sup>21</sup> Tenner A. R., DeToro I. J., *Total Quality Management, Tree Steps to Continuous Improvement*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993, s.110.

Z punktu widzenia przedmiotu i celu badań zastosowano badanie ilościowe. Metodą badawczą było ankietywanie, zaś narzędziem kwestionariusz ankiety, zawierał on przede wszystkim pytania typu zamkniętego, niesugerujące respondentom potencjalnych odpowiedzi (incydentalnie pojawiały się pytania półotwarte). Badanie ankietowe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym. Po zweryfikowaniu kwestionariusza pod względem komunikatywności przystąpiono do badania właściwego (badanie realizowano w 2016 roku). Kwestionariusz rozesłano drogą e-mail.

Do badań zaproszono jednostki działające w miastach powyżej 120 mieszkańców należące do operatorów komunikacji miejskiej i organizatorów. Uzyskano 12 odpowiedzi.

Należy podkreślić, że przedstawione wyniki i wnioski dotyczą wskazanej zbiorowości ujmowanej łącznie. Wyniki badań własnych, uwzględniające aspekt metodyki pomiaru i kryteriów oceny komunikacji miejskiej, zostaną opublikowane w innych pracach autorki.

W badaniu najliczniejszą grupą były jednostki budżetowe (41,67%) i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (33,33%), ale wśród tej zbiorowości są także związki komunalne, zakłady budżetowe i jednostki samorządowe (po 8,33%). Są to generalnie organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników (58,33%). Pozostałe (41,67%) zatrudniały od 50 do 250 pracowników. Niektóre z nich (16,67%) posiadają wdrożony system zarządzania według norm ISO 9001, w tym jedna z nich ma wdrożony system ISO 14001 i OHSAS/PN-N 18001. Zdecydowaną mniejszość stanowią organizacje działające zgodnie z systemem dotyczącym samorządu terytorialnego (8,33%). Większość z respondentów posiada wdrożony własny zakładowy system zapewnienia jakości (66,67%), w tym jedna z organizacji uznała, iż jest on w swej idei zbliżony do kaizen.

Większość organizacji (66,67%), tj. 8. respondentów realizuje badania jakości usług<sup>22</sup>, a wśród nich najliczniejszą grupę stanowią ci, którzy realizują takie badania od 3 do 6 lat. Odpowiedzi takie uzyskano od 4 na 8 ankietyowanych realizujących pomiary jakości usług (tj. 50%). Bardzo duże doświadczenie, bo ponad 6 letnie posiada (37,5%) badanych. Do mniejszości należą te organizacje ze skromniejszą praktyką. Jedynie 12,5% przypada na organizacje z doświadczeniem od miesiąca do 1 roku.

W kwestionariuszu pojawiło się pytanie dotyczące częstotliwości pomiarów. Z badań wynika, że największy procent jednostek realizuje pomiary rzadziej niż raz na rok (50% liczby wskazań), następnie najmniej raz do roku (25% liczby wskazań). Inne organizacje co najmniej raz na kwartał lub raz w miesiącu (po 12,5% wskazań). Studia wykazały, że dla połowy respondentów pomiary dotyczące klienta są ważne – natomiast dla (37,5%) są bardzo ważne, jedynie (12,5%) ankietyowanym wydają się one kluczowe. Z badań ankietowych wynika, że większość organizacji nie dokonuje analiz zależności między wzrostem satysfakcji klienta a rentownością organizacji, tak wskazało 62,5% badanych.

Badania obsługi klienta oddano w ręce organizacji zewnętrznej 53,85%, a w 15,38% była to inna jednostka. Natomiast 30,77% wskazań uzyskała odpowiedź, że realizacja badania przypada w udziale wyznaczonemu pracownikowi, przy czym jedynie w jednym przypadków nie jest on wspierany przez zewnętrzną jednostkę. Co ciekawe pracownik ten należy do wyróżniających się organizacji pod względem intensywności przeprowadzania takich badań (gdyż realizowane są one w tym podmiocie raz w miesiącu).

Kolejny badany aspekt dotyczył wskazania osób objętych. Wszystkie organizacje wskazały, że dotyczą one aktualnych klientów, a 50% z nich bada również potencjalnych klientów. Znikoma ilość organizacji mierzy satysfakcję klientów metodą pośrednią, to znaczy przez badanie opinii pracowników.

Z badań wynika, że dla połowy organizacji badania tego typu są ważne, bardzo ważne są dla 37,50% a dla 12,50 są kluczowe.

Z badań wynika, że przygotowane prognozy i analizy przykazywane są pracownikom najwyższego szczebla. Respondenci przekazują informacje o rezultatach badania także osobom i działom zainteresowanym wynikami. Natomiast, co warto jest podkreślić, sporadycznie trafiają do klientów biorących udział w badaniu, jeszcze rzadziej do wszystkich pracowników (tabela 1).

<sup>22</sup> Pozostali respondenci nie dokonują pomiarów jakości usług, dlatego dalsze analizy realizowane są na grupie 8 podmiotów, czyli tych którzy mierzą poziom jakości oczekiwanej, odczuwanej, dostarczanej lub docelowej.

| Informacje docierają do: | % wskazań |
|--------------------------|-----------|
| Najwyższego kierownictwa | 100,00    |
| Osób zainteresowanych    | 75,00     |
| Wszystkich klientów      | 37,50     |
| Wszystkich pracowników   | 25,50     |
| Innym osobom             | 12,50     |

**Tabela 1. Udostępnianie informacji o wynikach pomiarów jakości obsługi klienta**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wynikami badań w każdym przypadku zainteresowani są zarządzający komunikacją miejską, co koresponduje z odpowiedzią na kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu, bowiem zapytano o cel badań. Najwyższą średnią arytmetyczną uzyskała odpowiedź świadcząca o tym, że głównymi przesłankami badań jest chęć doskonalenia usług (4,13) i chęć realizowania lepszej obsługi klienta (4,00). Wysoko ocenianą potrzebą będącą inspiracją do prowadzenia tego typu badań jest możliwość monitorowania postępów działań (3,88) a także zdobycie informacji o potrzebach klienta (3,77).

### Doskonalenie w transporcie publicznym w obszarze miejskim

Odejście od tradycyjnego zarządzania w jednostkach komunikacji miejskiej spowodowało, absorpcje systemów zarządczych wykorzystywanych wcześniej przez sektor prywatny, a także wzrostem zainteresowania badaniami oceniającymi i kształtującymi jakość usług. Z badań przeprowadzonych w 2016 roku wynika, że większość organizacji wdrożyła własny zakładowy system zapewnienia jakości, zaś niewielki odsetek posiada znormalizowany system ISO 9001, jeszcze mniej organizacji implementuje niesformalizowane systemy zarządzania. Sytuacja ta jest odmienna od tej z 2012 roku, kiedy to częściej bazowano na normach ISO. Dziś, należy przypuszczać, badane organizacje wypracowały już swój sposób zarządzania, który lepiej odpowiada na potrzeby tego typu podmiotu. Wydaje się iż jest to efekt poszukiwań skrojonego na miarę systemu zarządzania.

Badania oceniające jakość usług są wysoko cenione przez ankietowanych. Respondenci uznali, iż są one ważne, a nawet bardzo ważne czy wręcz kluczowe, co dowodzi o zmianie postrzegania kwestii implementacji ulepszeń. Faktem jest, że żaden z ankietowanych, który owe badanie wykonuje nie postrzega ich jako mało ważnych czy w ogóle nieważnych. Wydaje się, że gdyby tak było nie przystępowałby do realizacji takiego przedsięwzięcia.

Interesująco przedstawia się również regularność z jaką badania są przeprowadzane. Połowa z respondentów realizuje je co najmniej raz na rok, kwartał lub miesiąc. Martwić może, że taka sama część ankietowanych realizuje je rzadziej niż raz na rok, co może świadczyć o braku regularności takich analiz. Z badań zrealizowanych przez autorkę w 2012 roku<sup>23</sup> wynika, że spada odsetek organizacji badających wspomniany aspekt, do takich samych wniosków dochodzą inni autorzy<sup>24</sup>. K. Bujak uważa, że zmniejszenie odsetka podmiotów oceniających jakość na bieżąco, na korzyść przedsiębiorstw realizujących badania nieregularnie lub regularnie ale w dużych odstępach czasu, tłumaczyć można szukaniem oszczędności i ograniczeniem kosztów w swoich budżetach. Niewątpliwie jest to smutna konstatacja, biorąc pod uwagę fakt, że jak wynika z badań, są one dla nich tak istotne. Wielu naukowców jest przekonanych, że tego typu pomiary powinny być traktowane z należytą uwagą, gdyż są one punktem wyjścia do prowadzenia działań doskonalących. Najczęściej badania zlecane są zewnętrznej firmie (w tym ośrodkom badawczym lub innej jednostce), bywa, że wspomagane są one pracą wyznaczonego do tego celu pracownika. Jedynie w jednym przypadku działania takowe realizowane są we własnym zakresie z wykorzystaniem wiedzy i kompetencji zatrudnionego w organizacji pracownika. Samodzielnie je przygotowuje, realizuje i osobiście za nie odpowiada. Badania realizowane cztery lata temu

<sup>23</sup> M. Chojnacka, *Kryteria i metody oceny jakości Obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego*. [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 265, s. 68.

<sup>24</sup>K. Bujak, *Ocena i kształtowanie jakości usług komunikacji miejskiej w Polsce w świetle wyników badań zrealizowanych w latach 2006-2007 i 2010-2011*, Biuletyn Komunikacji Miejskiej, 2012 nr 123, s. 46.



dostarczały zgola odmiennych informacji. Wówczas w większości przypadków badania realizowano wewnątrz organizacji (przez wyznaczonego pracownika lub pełnomocnika jakości) a jedynie wspierano się osobami reprezentującymi inne jednostki. Być może trend świadczy o dostrzeganiu potrzeby profesjonalizacji badań. Badania wykonane przez zewnętrzne agencje, stanowią niezależne, wartościowe, źródło informacji, które może stanowić uzupełnienie wiedzy wewnętrznej. Rzetelne prowadzone wywiady i dogłębna analiza statystyczna materiału empirycznego, bywają swoistą inwestycją w unikatową wiedzę dla zamawiającego.

Informacje o wynikach pomiarów docierają do osób zarządzających badanymi organizacjami, co dowodzić może o zmianie postrzegania kwestii implementacji ulepszeń. Uzmysłowić mogą w jakim miejscu znajduje się podmiot poprzez wskazanie niedoskonałości i niedociągnięć obsłudze pasażerów. Stanowią więc materiał dający informacje o miejscach wymagających ulepszeń. Wyniki powinny stanowić inspirację do podjęcia działań naprawczych, innowacyjnych i niejednokrotnie stymulują do ulepszania świadczonych usług przewozowych. Dzielenie się informacją warunkuje sprawność i skuteczność funkcjonowania organizacji. Dobrym pomysłem jest przekazanie wyników badań za pomocą nowych technologii (Internet). Zatrudnionej załodze warto zakomunikować efekty badań osobiście na przykład podczas zebrań pracowniczych. Do przekazania informacji można wykorzystać także tablice ogłoszeniowe, wiadomość tekstową SMS lub drogą elektroniczną (e-mail). W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej należy zwrócić uwagę na e-komunikację, która staje się podstawą funkcjonowania podmiotów sektora komercyjnego i publicznego.

## **Areas for improvement of quality in the process of customer service in selected organizations urban transport**

### **Summary:**

This article is an attempt to identify issues relating to quality improvement in selected organization of public transport. The author of the study attempts to determine whether the quality improvement in these organizations due to the use of proven systems or the result of search their own solutions, and perhaps one and the other? Is determinants of improvement are customer suggestions? What is the importance of customer satisfaction research?

**Keywords:** quality improvement, public transport, customer satisfaction.