

Piotr LENIK¹

WYKORZYSTANIE METODY SERVQUAL W DOSKONALENIU JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH

W artykule omówiono specyfikę oceny jakości usług, a także zaprezentowano sposoby doskonalenia jakości usług z wykorzystaniem metody Servqual. Skoncentrowano się na jakości usług publicznych, w kontekście oczekiwań klientów i zapewnienia im satysfakcji.

1. WPROWADZENIE

Zarówno wśród konsumentów, jak i w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami słowo „jakość” jest powszechnie znane i szanowane. Jednak odbiór jakości jest względny, jest to bowiem subiektywna ocena każdego klienta. Jeżeli za jakość przyjmie się sumę spełnionych oczekiwań w stosunku do nabytego produktu (towaru lub usługi), to może się zdarzyć, że ten sam zakup (identyczny), w ocenie dwóch klientów będzie miał całkowicie odmienną ocenę. Jeden może być bardzo zadowolony z zakupu towaru, czy wykonanej usługi, inny zaś nie. Wobec powyższego, spełnienie wysokich wymagań, zarówno w odniesieniu do oczekiwań klientów *ex ante*, jak i oceny jakości *ex post* nie jest zadaniem łatwym. Kwestia ta jest szczególnie trudna w kontekście oceny jakości usług. Z jednej strony dlatego, że o ile ocena jakości dobra materialnego jest, z uwzględnieniem ocenianych mierzalnych parametrów, stosunkowo nietrudna, to zupełnie inaczej jest z oceną jakości niematerialnej i często niepowtarzalnej oraz trudno mierzalnej usługi. Nie zawsze przy tym łatwo wskazać miejsce, gdzie się zaczyna i kończy usługa, a gdzie ma się już do czynienia z dobrem materialnym (wyrobem).

Początki zarządzania jakością kojarzą się, co prawda, z produkcją wyrobów, jednakże współcześnie coraz większe znaczenie w gospodarce światowej odgrywają usługi. Stąd też sporo uwagi poświęca się jakości usług, opracowuje się również metody i koncepcje służące jak najlepszemu projektowaniu i zapewnianiu jakości ich realizacji. Jednym z instrumentów służących badaniu jakości świadczonych usług w przedsiębiorstwach, instytucjach finansowych, placówkach edukacyjnych różnych szczebli oraz uczelniach wyższych, kancelariach prawnych, czy instytucjach publicznych, jest metoda Servqual.

2. SPECYFIKA PERCEPCJI JAKOŚCI USŁUG

Ze względu na stopień materialności, ogólnie produkty dzieli się na²: czyste dobra materialne, produkty materialne z towarzyszącymi usługami, hybrydy (stanowiące równowagę pomiędzy usługą a wyrobem), usługi z towarzyszącymi produktami materialnymi, a także klasyczne usługi, których cechami jest m.in. niematerialność, nierozdzielność i nietrwałość. Współcześnie dosyć trudno znaleźć produkty, które można uznać za stupro-

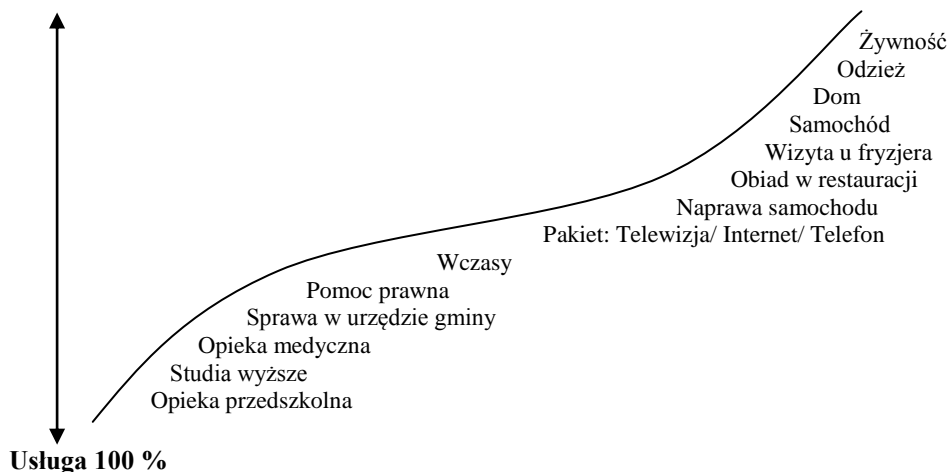
¹ Dr inż. Piotr Lenik, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie.

² Por. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 617-619.

centowe dobra materialne, a które za „czyste” usługi. W praktyce, najczęściej produkt jest w pewnym stopniu hybrydą „czystego dobra materialnego” i usługi. Wybrane produkty w kontinuum „dobra materialne - usługa” prezentuje Rysunek 1.

Rys. 1. Kontinuum produktu „dobra materialne-usługa”

Dobra materialne 100 %



Źródło: Opracowanie własne.

Można wyróżnić usługi produkcyjne, konsumpcyjne i ogólnospołeczne (publiczne). Współcześnie, wszystkie one ogrywają coraz większą rolę w gospodarce światowej. W wysokorozwiniętych gospodarkach, to właśnie sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących, sięgając nawet trzech czwartych wszystkich zatrudnionych. Dodatkowo, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy liczbą zatrudnionych w usługach, a wysokością PKB *per capita* i wartością dodaną brutto. Obserwowany jest również stale rosnący trend w zakresie tworzenia, obecnie i w przyszłości, miejsc pracy w szeroko rozumianych usługach³. To wszystko sprawia, że sektor usług znajduje się w centrum uwagi menadżerów, naukowców oraz firm konsultingowych.

Szczególną troską – na tej płaszczyźnie problemu – cieszy się satysfakcja klienta w kontekście świadczonej usługi, czyli percepcja jakości usługi. Nie ma bowiem znaczenia to, co się wydaje usługodawcy, lecz wyłącznie to, jakie zdanie w tej kwestii ma klient. Troska o jakość jest w sektorze usług koniecznością istnienia, warunkiem funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Wymogi współczesności, gospodarka rynkowa, totalna konkurencja, wprost wymuszają konkretne zachowania. W usługach często nie ma miejsca na popełnienie jakiegokolwiek błędu; o ile w przypadku towaru niemal zawsze istnieje dopuszczalny poziom błędów, a wadliwe egzemplarze lub partie można poprawić, naprawić

³ Por. G. Wegrzyn, *Miejsca pracy w sektorze usługowym – aktualne tendencje*, [w:] A. Panasiuk, K. Rogozinski, (red.), *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 497, t. 1, Szczecin. 2008, s. 98, *European Economic Statistics*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010 i Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15 VII 2011).

lub wymienić, to w przypadku usługi konsekwencje nieprawidłowości często bywają nieodwracalne⁴.

Wypadkowa pomiędzy oczekiwaną jakością usługi, postrzeganą jej jakością oraz znaczeniem różnych jej składników i właściwości, a także innych czynników uzupełniających usługę (bywa, że działających podprogowo) jest tym, co można nazwać ogólnie satysfakcją. Oczywiście, jest ona wieloaspektowa, co ma szczególne znaczenie w ocenie jakości usług, bowiem w praktyce często ma się do czynienia z dysonansem na styku klient – usługodawca, czyli wystąpieniem rozbieżności w odbiorze jakości w układzie: jakość oczekiwana przez klientów *ex ante* – jakość postrzegana przez klientów w trakcie i po realizacji usługi – jakość wykonania – jakość zamierzona – jakość obiecana – wyobrażenia usługodawców o oczekiwaniach klientów⁵. Subiektywizm odbioru jakości usługi jest dodatkowo determinowany takimi czynnikami jak m.in.: doświadczenia z przeszłości, opinie zewnętrzne, czy działania marketingowe. W ostatnich latach coraz mocniej zwraca się uwagę na rolę tzw. marketingu sensorycznego, czyli wpływania na postrzeganie odbiorcze i satysfakcję klienta poprzez angażowanie w tym celu jego zmysłów, tzn. węchu, słuchu, wzroku, smaku, wzroku i dotyku⁶. Nie podlega też wątpliwości to, że wysoka jakość świadczonych usług wymaga indywidualnego podejścia do klienta oraz stworzenia rozwiązań ułatwiających osiągnięcie zamierzonych celów, czyli doprowadzenia do uzyskania przez klientów satysfakcji przewyższającej lub co najmniej odpowiadającej spodziewanym oczekiwaniom⁷. To wszystko wpływa zarówno na satysfakcję (zadowolenie), a w przyszłości na lojalność klienta w stosunku do konkretnej usługi⁸.

Problematyka związana ze skutecznym badaniem satysfakcji klientów usług zaowocowała w drugiej połowie XX wieku rozwojem różnych metod, modeli i koncepcji. Wśród nich można wymienić m.in.: QIS (model poprawy jakości), CSI (wskaźnik oceny satysfakcji klienta), CIT (metoda zdarzeń krytycznych), SERVQUAL (metoda pomiaru poziomu zadowolenia z usługi), czy jej mutacja (SERVPERV).

3. SERVQUAL JAKO NARZĘDZIE KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W USŁUGACH PUBLICZNYCH

Spośród różnorodnych, opisanych w literaturze przedmiotu narzędzi pomiaru poziomu jakości usług, do najpopularniejszych należy opracowana w latach osiemdziesiątych XX wieku, oparta na tzw. „modelu luk”, metoda Servqual. Jest ona szczególnie pomocna w przewidywaniu oczekiwań klientów, jak również identyfikowaniu poziomu jakości świadczonych usług, a dokładniej – porównaniu wyobrażenia o jakości spodziewanej z subiektywną oceną jakości uzyskanej. Metoda ta jest prostą, wielostopniową, wielokryterialną oceną, z udziałem której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując równocześnie wskazówki dotyczące kierunków doskonalenia jakości. Służy ona do weryfikowania skali jakości, traktowanej jako różnica pomiędzy oczekiwa-

⁴ Por. B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 166.

⁵ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1885/49, s. 41-50.

⁶ Por. B. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk, *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011.

⁷ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003, s. 111.

⁸ Por. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010 i N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

niami klientów, a ich faktycznymi doznaniem podczas procesu świadczenia usług. Jest stosowana w pomiarze postrzeganej jakości oraz zadowolenia konsumenta (postrzegana jakość usługi jest tu traktowana jako rozbieżność między oczekiwaniami klientów, a ich percepcją otrzymanej usługi). Servqual, jak każde nowoczesne narzędzie TQM, kładzie nacisk na konieczność ciągłego doskonalenia procesu, włączanie w to całej organizacji i wszystkich jej pracowników, a także budowanie otwartego i sprawnego systemu komunikacji⁹. Metodologia opiera się na punktowej ocenie stopnia zaspokojenia przez usługodawcę, w subiektywnym odczuciu klienta, pięciu obszarów (wymiarów), tj.¹⁰: namacalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu), rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecannej usługi starannie i dokładnie), chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi), pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania), empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom). Warto dodać, że w literaturze wymienia się również wymiary jakości usług¹¹: namacalność (wygląd fizyczny udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów informacyjnych), niezawodność (zdolność do dostarczenia obiecannej usługi w sposób gwarantujący zaufanie), reagowanie (chęć pomocy klientowi i dostarczenie szybkiej usługi), kompetencje (posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy umożliwiających wykonanie usługi), grzeczność (szacunek i uprzejmość wobec klientów), wiarygodność (uczciwość usługodawcy), bezpieczeństwo (zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, braku ryzyka i wątpliwości), dostęp (łatwość kontaktu i dostępu), komunikacja i zrozumienie (umiejętność słuchania klienta i zrozumienie jego potrzeb).

Badania metodą Servqual uwzględniają wykorzystanie specjalnych kwestionariuszy ankietowych zawierających łącznie, według oryginalnego modelu, dwadzieścia dwa stwierdzenia elementarne, stanowiące rozwinięcie wymagań syntetycznych. W ocenie jakości ma zastosowanie siedmiostopniowa skala Likerta, odzwierciedlająca adekwatność określonego stwierdzenia w stosunku do własnych odczuć na temat konkretnej usługi.

Badania jakości usług mogą dotyczyć szacowania rozbieżności między¹²:

- tym, co kierownictwo firmy i co klienci uważają za ważne w usłudze,
- ideą usługi, a jej konkretną realizacją w projekcie,
- projektem usługi, a jej rzeczywistą materialną postacią,
- konkretną usługą, a sposobem jej plasowania i reklamowymi obietnicami,
- oczekiwaniami konsumenta związanymi z oczekiwaniami, a postrzeganiem usługi.

Pierwsze cztery z powyższych rozbieżności rejestrują spadki jakości w obrębie organizacji, natomiast ostatnia ukazuje niedostatki jakości w ocenie klienta. W czystej postaci, metoda Servqual skoncentruje się właśnie na ich badaniu. Zakłada się tu, że konsumenci mają określone oczekiwania dotyczące usługi, wynikające z ich wiedzy i dotychczasowego doświadczenia, struktury potrzeb oraz komunikacji interpersonalnej (wymiany doświadczeń i informacji, obiegowych opinii itp.), natomiast percepcja usługi wynika

⁹ Por. J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004, s. 30.

¹⁰ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing 1988/64, s. 28-29 i R. Karaszewski, *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, Problemy Jakości, 8/2001.

¹¹ E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*, Śląsk, Katowice-Warszawa 2004, s. 106.

¹² Cyt. za R. Karaszewski, *op. cit.*

z rzeczywistego jej odbioru w porównaniu z subiektywnymi oczekiwaniami oraz w zderzeniu z prowadzonymi działaniami promocyjnymi¹³. Wykorzystuje się tu ogólną sumę stu punktów, które rozdziela się pomiędzy poszczególne wymiary, zgodnie z zasadą, że im dana cecha jest subiektywnie ważniejsza, tym więcej punktów jej się przyznaje.

Etapy postępowania w metodzie Servqual prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Etapy Servqual

Etap	Działania
Wybór problemu do analizy	Określenie zakresu badań poziomu świadczonych usług oraz wybór usługodawców konkurencyjnych w celu porównania benchmarkingowego.
Konstrukcja ankiety	Dostosowanie obszarów syntetycznych do konkretnych potrzeb i dobór stwierdzeń elementarnych.
Badania ankietowe	Losowe przeprowadzenie badań na próbie (respondenci wypełniają trzy kwestionariusze: ocena jakości oczekiwanej, ocena jakości postrzeganej w danej firmie, określenie wagi dla poszczególnych badanych obszarów).
Obliczanie wartości dla poszczególnych obszarów	Sumowanie w poszczególnych obszarach otrzymanych wyników, dzielenie przez liczbę stwierdzeń oraz uzyskanych odpowiedzi oraz określenie odchyłań standardowych dla poszczególnych twierdzeń i obszarów.
Obliczanie „ważonej” i „nieważonej”	Obliczanie średniej wagi dla obszarów oraz przeprowadzenie dalszych koniecznych operacji mnożenia lub dzielenia.
Analiza wyników	Ocena wyników, porównanie benchmarkingowe w poszczególnych obszarach, wypracowanie wniosków oraz wdrożenie działań korygujących służących rozwojowi rynku i wzmocnieniu lojalności klientów (w tym określenie rozwiązań niewymagających zmian, a także wymagających wdrożenia natychmiast i tych mniej pilnych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 182-183.

Od swego pierwszego praktycznego zastosowania, jakie miało miejsce w 1988 roku, metoda Servqual zdobyła uznanie w wielu różnorodnych branżach – ogólnie wszędzie tam, gdzie ma się do czynienia z szeroko rozumianym świadczeniem usług, m.in. w: informatyce, medycynie, bankowości, gastronomii, handlu detalicznym i hurtowym, a także szkolnictwie, administracji oraz w innych usługach publicznych świadczonych przez różne instytucje. Tabela 2 prezentuje przykład kwestionariusza Servqual oceny percepcji jakości w służbie zdrowia.

Tabela 2. Przykładowy kwestionariusz badania jakości usług w służbie zdrowia

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Stanowczo się zgadzam ↔ Zdecydowanie nie zgadzam się </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Dobry ośrodek zdrowia posiada najnowocześniejszy sprzęt							
2. Dobry ośrodek zdrowia posiada nowoczesną, przestronną bazę (gabinety lekarskie, parkingi, poczekalnie, system rejestracji)							
3. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy mają schludny wygląd i ujednolicony ubiór							

¹³ Por. E. Krzemień, *op. cit.*, s. 105.

4. Dobry ośrodek zdrowia ma atrakcyjną i czytelną wizualizację (tablice informacyjne, ulotki, broszury informacyjne itp.)									
5. Dobry ośrodek zdrowia dotrzymuje staranności realizacji usługi									
6. Dobry ośrodek zdrowia rozwiązuje powstałe u klientów problemy, jeżeli takie wystąpią									
7. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi właściwie już za pierwszym razem									
8. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi w obiecany terminie									
9. Dobry ośrodek zdrowia posiada dokumentację wolną od błędów									
10. W dobrym ośrodku zdrowia informuje się dokładnie, kiedy usługi zostaną wykonane									
11. W dobrym ośrodku zdrowia usługi realizowane są terminowo									
12. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są skłonni do udzielania pomocy klientom									
13. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy reagują na prośby klientów									
14. W dobrym ośrodku zdrowia autentycznie wzbudza się zaufanie klientów do pracowników									
15. W dobrym ośrodku zdrowia klienci czują się bezpiecznie w trakcie świadczonych usług									
16. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są uprzejmi wobec klientów									
17. W dobrym ośrodku zdrowia wiedza pracowników umożliwia udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na wszystkie pytania klientów									
18. W dobrym ośrodku zdrowia klientów traktuje się indywidualnie i poświęca się im indywidualną uwagę									
19. Dobry ośrodek zdrowia jest otwarty w dogodnych dla klientów godzinach									
20. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy poświęcają wyjątkową uwagę klientowi									
21. W dobrym ośrodku zdrowia ma się odczucie, że interes klienta leży pracownikom na sercu									
22. W dobrym ośrodku zdrowia rozumie się szczególne, specyficzne potrzeby klienta									
Określenie wagi obszarów usługi									
Cecha	Ocena								
Namagalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu); 1-4 pkt.								
Rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie); 5-9 pkt.								
Chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi); 10-13 pkt.								
Pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania); 14-17 pkt.								
Empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom); 18-22 pkt.								
Suma punktów	100 pkt.								

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sagan, *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności* (materiał powielony).

PODSUMOWANIE

Metoda Servqual jest uniwersalna, i co istotne, poszczególne stwierdzenia można modyfikować i adaptować do wymagań badanych podmiotów i świadczonych usług. Dlatego zdobywa ona sobie coraz większe uznanie w doskonaleniu jakości usług, w tym publicznych. Należy wyrażać nadzieję, że w perspektywie czasu stanie się ona standardem w zarządzaniu jakością usług ogólnospołecznych, m.in. w szkolnictwie wyższym, służbie zdrowia, czy administracji publicznej.

LITERATURA

- [1] Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004
- [2] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010
- [3] Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- [4] Hultén B., Broweus N., van Dijk M., *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011
- [5] Karaszewski R., *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, Problemy Jakości, 8/2001
- [6] Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002
- [7] Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, WPiSZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008
- [8] Krzemiński E., *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*, Śląsk, Katowice-Warszawa 2004
- [9] Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003
- [10] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing 1988/64
- [11] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1885/49
- [12] Sagan A., *Skala jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności* (materiał powielony)
- [13] Węgrzyn G., *Miejsca pracy w sektorze usługowym – aktualne tendencje*, [w:] A. Panasiuk, K. Rogozinski, (red.), *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 497, t. 1, Szczecin. 2008
- [14] Wolniak B., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008
- [15] *European Economic Statistics*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010
- [16] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15 VII 2011)

USING SERVQUAL METHOD IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES

The article describes the characteristics of quality services assessment, and presents ways to improve the quality of service using the method Servqual. The focus here on the quality of public services in the context of customer expectations and satisfy their satisfaction.