

# Krzysztof Błoński

---

## Pomiar satysfakcji pracowników jednostek samorządu terytorialnego metodą SERVQUAL

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 201-212

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF BŁOŃSKI

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu

**POMIAR SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW  
JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO  
METODĄ SERVQUAL**

**Wstęp**

Druga połowa XX wieku wraz ze wzrostem wydatków publicznych przyniosła wzrost zainteresowania problematyką pomiaru wyników w sektorze publicznym. Zmieniało się ono wraz z przejściem przez kolejne fazy: zarządzania przez cele P. Druckera (lata 50.), koncepcję VFM (*Value for Money*; lata 70.), NMP – nowe zarządzanie publiczne (lata 80.), aż do lat 90., kiedy zainteresowano się pomiarem jakości usług w sektorze publicznym (model EFQM – *European Foundation for Quality Management*). Współcześnie analiza wyników sektora publicznego coraz częściej skupia się na subiektywnych miernikach pokazujących poziom zadowolenia z poszczególnych obszarów działania administracji państwowej. Czerpiąc inspirację do konstruowania takich wskaźników z badań satysfakcji w sektorze prywatnym, trzeba pamiętać, iż<sup>1</sup>:

- satysfakcja jest zjawiskiem psychologicznym, a nie fizycznym, dlatego jej pomiar może być prowadzony tylko w sposób pośredni (poprzez

---

<sup>1</sup> J. Lisowski, *Wskaźniki satysfakcji klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/1999.

- obserwację zachowań klientów na rynku czy zasięganie ich opinii) i powinien on zmierzać do zaobserwowania zależności pomiędzy zadowoleniem a rodzajami działań organizacji, które je kształtują;
- satysfakcja jest postawą, a te trudno dokładnie i precyzyjnie mierzyć, ponieważ stosowane w badaniach skale ocen zawierają ograniczony zakres wartości, który przez respondentów nie jest w pełni wykorzystywany;
  - organizacja może mieć do czynienia z wieloma różnymi klientami (np. organizacje handlowe, odbiorcy prywatni czy instytucjonalni), co powoduje, że każdy z nich może mieć swoje własne potrzeby i wymagania różniące się od innych; konsekwencją takiego stanu rzeczy jest konieczność przeprowadzenia pomiaru w poszczególnych grupach klientów.

Wybierając metodę pomiaru zadowolenia trzeba również uwzględnić warunki funkcjonowania organizacji, rodzaj oferowanych przez nią produktów, jak i obsługiwane segmenty rynku. Dlatego też, zależnie od tego, czego chcemy się konkretnie dowiedzieć, satysfakcję klienta można badać, opierając się na analizie danych wtórnych bądź też poprzez badania jakościowe czy eksploracyjne.

### **Modele satysfakcji klientów**

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka modeli wyjaśniających powstawanie satysfakcji klientów. Są to np. modele: emocjonalny, oparty na teorii sprawiedliwości wymiany, oczekiwanej niezgodności, jakości usług, dr Noriaki Kano, PROSAT<sup>2</sup>.

Model emocjonalny zakłada, że pozytywnej ocenie rezultatów użycia produktów towarzyszy stan pozytywnej reakcji emocjonalnej. W sytuacji kiedy produkt wywołuje u konsumenta zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje, odczuwana przez niego satysfakcja będzie motywowała go do przyszłych działań w postaci ponownych zakupów lub zmiany marki, wygłaszania pozytywnych lub negatywnych opinii o produkcie, składania skarg i reklamacji.

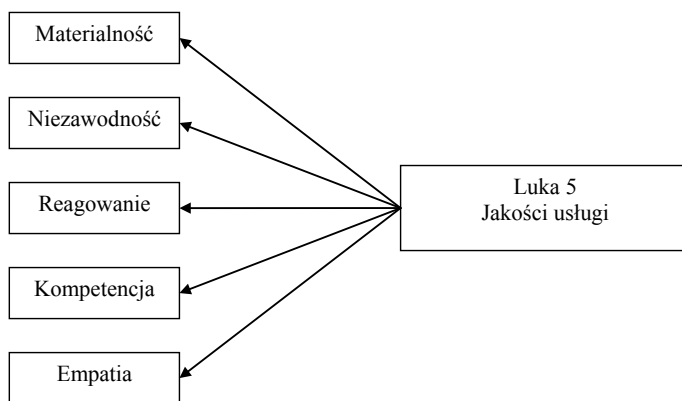
W modelu opartym na teorii sprawiedliwości wymiany zadowolenie klienta powstaje w sytuacji, gdy zauważy on, że stosunek jego własnych

---

<sup>2</sup> Por. L. Niezurawski, J. Witkowska, *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości” 2007, s. 34–35.

korzyści z posiadania produktu do szeroko rozumianych kosztów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy.

Model oczekiwanej niezgodności zakłada powstanie satysfakcji w momencie powstania pozytywnego wyniku porównania rzeczywistego działania produktu ze standardem porównawczym. Satysfakcja jest określana jako „stan odczuwany przez jednostkę i związany z porównaniem postrzeganych cech produktu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tychże cech”<sup>3</sup>.



Rys. 1. Rozwinięty model jakości usług

Źródło: L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, *Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing", nr 49/1985.

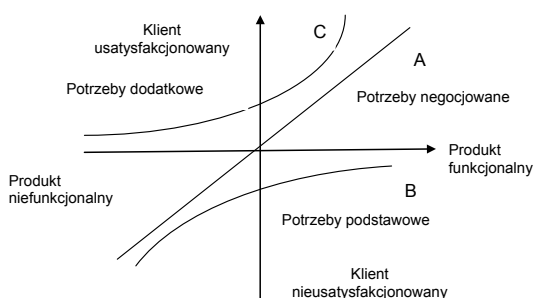
Inaczej interpretuje moment powstawania satysfakcji model jakości usług (model luk). Wskazuje on na następujące rozbieżności (tzw. luki) powodujące dostarczenie usług charakteryzujących się niewłaściwą jakością:

- luka 1 – dotyczy rozbieżności między oczekiwaniami klienta a percepcją kierownictwa co do potrzeb i wymagań usługobiorców;
- luka 2 – niezgodność między postrzeganiem kierownictwa a określeniem cech jakościowych usługi;
- luka 3 – wskazuje na rozdzźwięk między określeniem standardów jakości usług a rzeczywistym poziomem dostarczanej usługi;

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 35.

- luka 4 – stanowi kontrast między poziomem faktycznie dostarczonej usługi, a formami zewnętrznej komunikacji, czyli informacjami przekazywanymi na jej temat klientowi;
- luka 5 – różnica między usługą otrzymaną, postrzeganą w procesie świadczenia a usługą oczekiwaną. Ten typ luki ma charakter zewnętrzny, a jej wielkość zależy od rozmiaru luk wewnętrznych.

Istnienie luki zewnętrznej jest bardzo niebezpieczne, gdyż może prowadzić do stałych problemów z jakością i złej sławy, a w konsekwencji do kształtowania się negatywnego wizerunku organizacji. Zamknięcie luki doprowadzi do sytuacji, w której jakość oczekiwana i jakość otrzymana przez klienta będą takie same, a w rezultacie wzrośnie jakość świadczonych przez pracowników usług i satysfakcja klientów<sup>4</sup>.



Rys. 2. Model Kano

Źródło: G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek”, nr 6/2004.

W kolejnym modelu opracowanym przez Noriaki Kano<sup>5</sup> problematyka satysfakcji klienta ujmowana jest z punktu widzenia produktu, a dokładniej roli pewnych atrybutów dóbr i usług oraz ich wpływu na poziom satysfakcji dostarczanej konsumentom. Zakłada on występowanie trzech rodzajów satysfakcji:

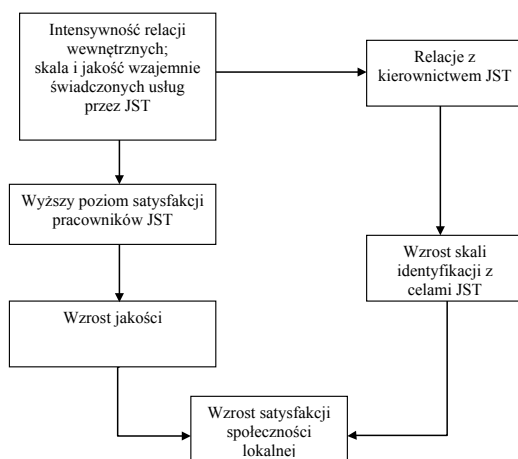
<sup>4</sup> Satysfakcja klienta powstaje w momencie, gdy subiektywna ocena poziomu wykonania usługi jest co najmniej równa oczekiwaniom.

<sup>5</sup> D. Walden, *Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality*, „Center for Quality of Management Journal” 1993, no. 4 za: G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek”, nr 6/2004.

- satysfakcja konieczna – polegająca na zaspokojeniu potrzeb podstawowych, które z punktu widzenia klienta muszą być zawsze zaspokojone;
- satysfakcja jednowymiarowa – polegająca na zaspokojeniu potrzeb negocjowanych, które klient wyraża;
- satysfakcja ponadoczekiwana – mająca udział w zaspokojeniu potrzeb dodatkowych, których klient nie może sobie wyobrazić, gdyż są poza jego oczekiwaniami, jego wiedzą i wyobraźnią.

Linia A na rysunku przedstawia tradycyjne podejście do zadowolenia klienta, gdzie jest ono proporcjonalne do funkcjonalności produktu. W momencie, kiedy zadowolenie osiąga poziom wprost proporcjonalny do funkcjonalności produktu, można mówić o powstaniu satysfakcji jednowymiarowej. Linia B pokazuje sytuację spadku satysfakcji klienta powstającą w momencie, kiedy firma nie zaspokoi jego potrzeb podstawowych, traktowanych jako coś oczywistego. Zaspokojenie potrzeb dodatkowych zwiększa satysfakcję klienta, czego obrazem jest linia C.

Kolejny model – PROSAT – zakłada, że doświadczenie klienta kształtowane jest poprzez wszystkie kontakty z oferentem w fazie przed zakupem, w czasie kupna oraz po zakupie. Kontakty określane są jako chwile prawdy, poprzez które satysfakcja klienta może wzrosnąć bądź zmniejszyć się.



Rys. 3. Schemat czynników warunkujących poziom satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych w badanej jednostce samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na pętli zależności i sprzężenia opracowanej przez J.J. Dahlgarrd, K. Kristesen i G.K. Kanji<sup>6</sup> można założyć, iż niezależnie od przyjętego modelu czynnikami wpływającymi na poprawę zadowolenia klienta są: poprawa wewnętrznej struktury usług, poprawa zadowolenia pracowników oraz poprawa wewnętrznej definiowanej jakości, co przedstawia rys. 3.

### **Badanie satysfakcji pracowników wybranych jednostek samorządu terytorialnego**

Badanie satysfakcji pracowników JST przeprowadzono w drugiej połowie 2009 roku na grupie 11 jednostek samorządu terytorialnego z województwa zachodniopomorskiego<sup>7</sup>. Wskaźnik satysfakcji (zadowolenia) pracowników (ESI) badanych JST wyniósł 3,34<sup>8</sup>. Odnosząc obliczoną średnią do 5-punktowej skali liczbowej (gdzie 5 oznaczało najwyższą ocenę), otrzymamy wskaźnik satysfakcji na poziomie 66,78%. Analizując wskaźnik satysfakcji pracowników, przyjęto, że:

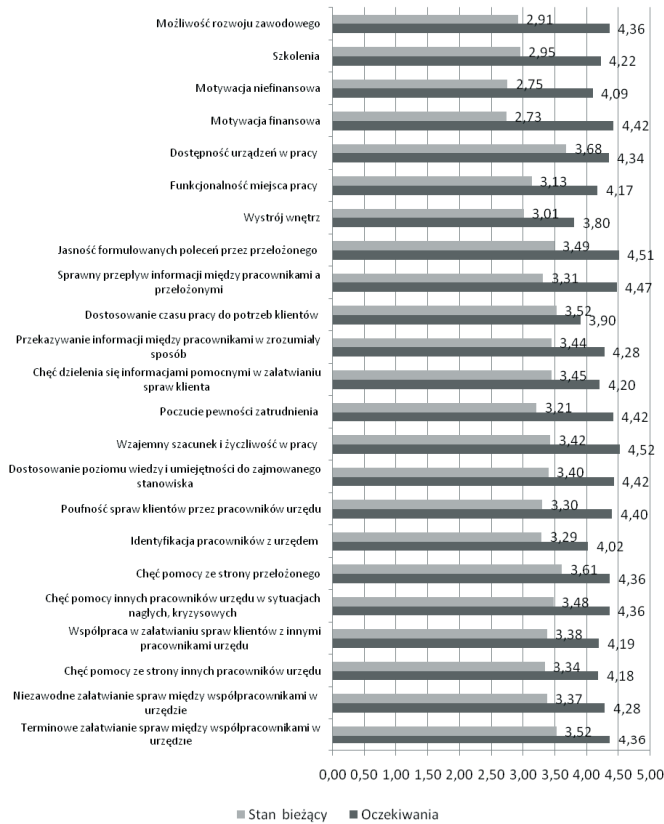
- poziom wskaźnika 0–33% należy uważać za niezadowolającą (z punktu widzenia marketingu jest to poziom niedopuszczalny);
- poziom 34–50% jest mało zadowolającą;
- poziom 51–65% można określić jako średnio zadowolającą;
- poziom 66–85% jest zadowolającą;
- poziom 86–100% uznaje się za bardzo zadowolającą<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> J.J. Dahlgarrd, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000.

<sup>7</sup> Badanie jest częścią zadania „Satysfakcja klientów i pracowników urzędów” realizowanego w ramach projektu „Wdrażanie uprawnień zarządczych w JST na obszarze województwa zachodniopomorskiego”. Kierownik projektu dr hab. prof. US T. Lubińska, kierownik zadania: dr hab. prof. US Jolanta Witek. Zespół badawczy w składzie: dr hab. prof. US Jolanta Witek, dr hab. Edyta Rudawska, dr Ewa Frąckiewicz, dr Mateusz Wiścicki, dr Krzysztof Błoński, dr Iwona Markowicz, dr Marzena Frankowska, mgr Marek Dymśa, mgr Małgorzata Wiścicka.

<sup>8</sup> Przyjęto, że zadowolenie pracownika jest wypadkową wpływu różnych atrybutów (cech) świadczonej usługi. Wskaźnik satysfakcji jest średnią ważoną ocen zadowolenia pracowników z tych atrybutów.

<sup>9</sup> Obliczony wskaźnik satysfakcji pracowników należy rozumieć jako obraz satysfakcji globalnej (czyli sumę satysfakcji częściowych) oraz satysfakcji bieżącej (odnoszącej się do doświadczeń korzystania z usługi czy świadczenia usługi w danym czasie i przestrzeni). Został on wyznaczony na podstawie ocen sytuacji bieżącej i przyznanych im wag.



Wykres 1. Średnie oceny poziomu oczekiwań i sytuacji bieżącej w badanej jednostce samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W trakcie przeprowadzonego badania podjęto próbę identyfikacji ostatniej wymienionej luki, opierając się na metodzie SERVQUAL<sup>10</sup>. Zidentyfikowanie sytuacji w tym zakresie wskaże potencjalne obszary, w których konieczne będzie podjęcie działań zmierzających do zwiększenia zadowolenia pracowników. Zgodnie z modelem luk założono, iż przewaga sytuacji oczekiwanej w procesie świadczenia usługi nad sytuacją otrzymaną wskazuje,

<sup>10</sup> Szerzej na temat wyznaczania wielkości luk wewnętrznych w: R. Skikiewicz, *Model jakości usług bankowych – problem ważenia ocen*, (w:) *Ilościowe i jakościowe metody badania rynku. Pomiar i jego skuteczność*, red. J. Garcarczyk, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 71/2006.



że sposób realizacji usług jest niezgodny z oczekiwaniami pracowników, co powoduje niezadowolenie i złą ocenę jakości usług wystawioną przez pracowników. Przeciwna możliwość to sytuacja, kiedy sposób świadczenia usług przewyższa ich oczekiwania, wówczas pracownicy są pozytywnie zaskoczeni i dobrze oceniają jakość świadczonych usług. Istnieje także trzecia sytuacja, w której sposób realizacji świadczenia usług jest zgodny z oczekiwaniami pracowników. Średnie oceny poziomu oczekiwań i sytuacji bieżącej w badanej jednostce samorządu terytorialnego przedstawia wykres 1.

Wyniki badań wskazują na występowanie różnicy pomiędzy oczekiwaniami a oceną sytuacji bieżącej, co wskazuje na istnienie luki<sup>11</sup>. Zestawienie przedstawionych średnich ocen poziomu oczekiwań i sytuacji bieżącej pozwala na określenie tych obszarów, w których dysproporcje (w wartościach bezwzględnych) są największe. Są to: motywacja finansowa, możliwości rozwoju zawodowego, motywacja niefinansowa, szkolenia oraz poczucie pewności zatrudnienia. Starając się określić, które z 23 analizowanych obszarów i w jakiej kolejności wymagają doskonalenia, należy zwrócić uwagę na wielkość luki oraz na znaczenie danego obszaru dla pracowników. Większy wzrost zadowolenia pracowników osiągnie się poprzez zamknięcie większej luki, mniejszy – poprzez zamknięcie mniejszej luki. Jednak należy pamiętać, iż zamknięcie luki mniejszej, ale dotyczącej kwestii istotnej dla pracownika, może spowodować większy wzrost satysfakcji niż zajęcie się problemem większej luki, ale dotyczącej zagadnienia o mniejszej wadze.

Największa luka w badanych jednostkach samorządu terytorialnego występuje w obszarze namacalności (wielkość luki -1,18). Duże niekorzystne różnice są także w obszarach: pewności (-1,11), niezawodności (-0,87), empatii (-0,83) i odpowiedzialności (-0,80). Po uwzględnieniu wag przypisanych poszczególnym elementom zmieni się nie tylko wartość wyznaczonych luk, ale również ich istotność. Największa luka nadal występuje w obszarze pewności, zaś najmniejsza w obszarze empatii. Wielkość luki doskonałości dla całej badanej organizacji zmniejszy się i wyniesie -0,96<sup>12</sup>. Zaprezentowane

<sup>11</sup> Należy pamiętać, iż w przypadku oceny usług publicznych nadawanie przez badanych bardzo wysokich bądź bardzo niskich ocen poszczególnym atrybutom może być dość częste.

<sup>12</sup> W metodzie SERVQUAL respondenci oceniali daną cechę w skali od 1 (mało ważne) do 5 (bardzo ważne), dlatego luka większa niż 1 uznawana jest za lukę znaczną, a luka większa niż 2 jest oznaką poważnych problemów. Otrzymany wynik można uznać za lukę znacznych rozmiarów.

w tabeli 1 wyniki potwierdzają, że największy wzrost wskaźnika zadowolenia pracowników będzie osiągnięty poprzez zamknięcie luki w obszarze pewności<sup>13</sup>.

Tabela 1

Luka pomiędzy oceną sytuacji bieżącej przez pracowników  
a poziomem ich oczekiwań

Analizowany obszar	Ocena sytuacji bieżącej	Poziom oczekiwań	Luka
Niezawodność	0,81	1,01	-0,20
Odpowiedzialność	0,73	0,90	-0,17
Pewność	0,71	0,95	-0,24
Empatia	0,60	0,74	-0,14
Namacalność	0,49	0,70	-0,21

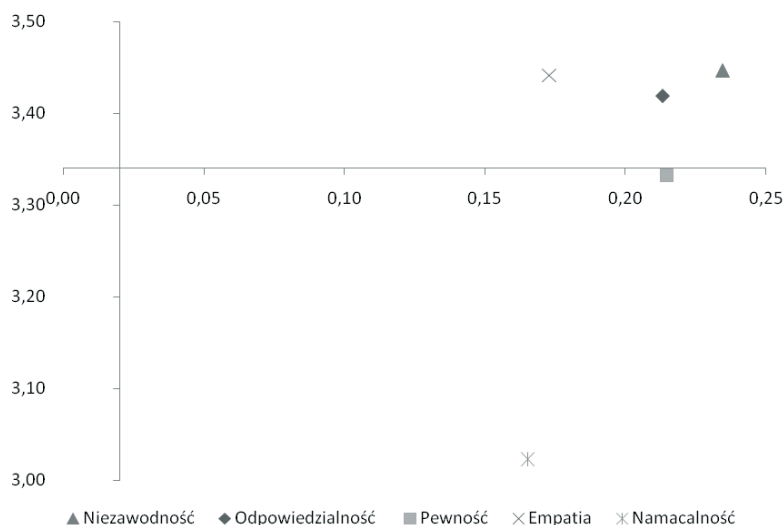
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu określenia kolejności podejmowanych działań można wykorzystać mapę jakości zbudowaną z wykorzystaniem wyznaczonych wcześniej wartości cząstkowych wskaźnika zadowolenia pracowników. Sporządzana jest ona poprzez naniesienie znaczenia elementu na osi poziomej oraz zadowolenia na osi pionowej. Opierając się na założeniach, należy stwierdzić, że najbardziej optymalną sytuacją jest ułożenie parametrów na głównej przekątnej mapy (tzn. znaczenie jest równe zadowoleniu z każdego parametru). Według innych założeń mapę powinno się podzielić na kwadraty poprzez podział każdej osi na połowy, korzystając z wartości średnich znaczeń i wartości średnich zadowolenia jako punktów podziału. Wyodrębnione kwadraty służą do podjęcia decyzji dotyczących działań. Parametry mają prawidłowe położenie, jeśli mieszczą się w kwadratach o wartościach wysokich – wysokich (współczynniki, których wartość należy utrzymać), jak i wartościach niskich – niskich (współczynniki wymagające poprawy w ostatniej kolejności). Pozostałe dwa wyodrębnione kwadraty są bardziej problematyczne. Jeśli

<sup>13</sup> Przygotowując plany sposobów zamknięcia luk, trzeba pamiętać, że całkiem możliwa jest sytuacja niemożności ich zamknięcia z powodów niezależnych od badanej jednostki samorządu terytorialnego. Jest to konsekwencja działalności w sektorze publicznym, gdzie wiele aspektów regulowanych jest przez rozporządzenia i akty prawne wydawane przez inne organy, a jednostki samorządu terytorialnego są jedynie ich wykonawcami.

znaczenie jest wysokie, a zadowolenie niskie (współczynniki wymagające poprawy w pierwszej kolejności), to przed organizacją stoją poważne problemy, które mogą doprowadzić do utraty klientów w przyszłości. Z kolei niskie znaczenie i wysokie zadowolenie wskazują na źle ulokowane zasoby (tzw. współczynniki nieistotne). Zamiast tego zasoby powinny być skierowane na poprawę sytuacji w kwadracie wysokie – niskie<sup>14</sup>.

W analizowanych jednostkach samorządu terytorialnego elementami, które wymagają poprawy w pierwszej kolejności, są namacalność i pewność. Pozostałe elementy (tj. niezawodność, odpowiedzialność oraz empatia) mają wartości, które należy utrzymać<sup>15</sup>.



Wykres 2. Mapa jakości elementów zapewniających dobrą obsługę przez badane jednostki samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>14</sup> Na podstawie J.J. Dahlgarrd, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, dz. cyt., s. 160 i n.

<sup>15</sup> Wnioski otrzymane w wyniku zbudowania map jakości będą odzwierciedlały rzeczywistą sytuację, jeśli koszty poprawy zadowolenia dla poszczególnych parametrów nie będą się różniły w sposób istotny. Jeśli taka sytuacja ma miejsce, konieczne jest wyznaczenie indeksu kosztu dla firmy i skorygowania o jego wartość każdej oszacowanej wartości parametru dotyczącej znaczenia.

## Podsumowanie

Satysfakcja klienta jest pożądanym końcowym efektem działań przedsiębiorstwa lub organizacji. Aby ją uzyskać i utrzymać, konieczne jest oferowanie tego, co klient potrzebuje, po koszcie spełniającym jego oczekiwania, zwracając uwagę na to, aby produkt był łatwo dostępny i miał odpowiednią jakość. Takie ujęcie satysfakcji pozwala na zaadaptowanie jej na potrzeby organizacji z drugiego i trzeciego sektora. Dlatego jest ona traktowana jako jeden z wyników osiąganych przez organizacje z sektora publicznego oraz organizacje *non profit*. W artykule wskazano powiązanie pomiędzy poziomem satysfakcji klientów a satysfakcją pracowników. W zakresie satysfakcji pracowników w każdej przebadanej jednostce samorządu terytorialnego występują luki, wpływające na jakość świadczonych usług. Największe dotyczą następujących kwestii: motywacji finansowej i niefinansowej, możliwości rozwoju zawodowego, szkoleń. Zamknięcie ich spowoduje bez wątpienia wzrost satysfakcji pracowników i wpłynie na wzrost satysfakcji klientów.

## Literatura

Dahlgarrd J.J., Kristesen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000.

*Ilościowe i jakościowe metody badania rynku. Pomiar i jego skuteczność*, red. J. Garcarczyk, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 71/2006.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999.

Lisowski J., *Wskaźniki satysfakcji klienta*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 5/1999.

Nieżurawski L., Witkowska J., *Pojęcie satysfakcji klienta*, „*Problemy Jakości*” 2007.

Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „*Marketing i Rynek*”, nr 6/2004.

Walden D., *Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality*, „*Center for Quality of Management Journal*” 1999.

## **MEASURING THE SATISFACTION OF LOCAL GOVERNMENT UNITS' EMPLOYEES APPLYING THE SERVQUAL METHOD**

### **Summary**

Together with an increase in public spending the second half of the 20<sup>th</sup> century brought about an increase of interest in the issue of measuring results in public sector. It has been changing while passing through different stages: P. Drucker's management by objectives (in the 50s), the VFM (Value for Money) concept (in the 70s), NMP – new public management (in the 80s), up until the 90s when measuring the quality of service in the public sector became the main focus (EFQ model – European Foundation for Quality Management).

At present the analysis of public sector results focuses increasingly on the subjective measures showing the level of satisfaction with different areas of public sector activities. Theoretical considerations and research results clearly indicate that the improvement of satisfaction of public services' receivers will come about not only through the improvement of the internal structure of the provided services but also through the improvement of employee satisfaction and internally defined quality.

The paper presents the results of employee satisfaction research conducted amongst employees of 11 local government units in West Pomeranian voivodship.

*Translated by Krzysztof Błoński*