KRZYSZTOF BŁOŃSKI

Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego



Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
ROZPRAWY I STUDIA T. (MLXXVIII) 1004

Krzysztof Błoński

Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego

Szczecin 2018

Rada Wydawnicza
Tomasz Bernat, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Małgorzata Makiewicz,
Małgorzata Ofiarska, Michał Pluciński, Małgorzata Puc, Andrzej Skrendo,
Karol Sroka, Renata Urban, Grzegorz Wejman,
Marek Górski – przewodniczący Rady Wydawniczej,
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent
prof. zw. dr hab. Małgorzata Rószkiewicz
dr hab. inż. Jadwiga Stobiecka prof. UE

Redakcja językowa
Izabela Krupa

Korekta
Małgorzata Szczęsna

Redakcja techniczna i skład
Wiesława Mazurkiewicz

Projekt okładki
Joanna Dubois-Mosora

Krzysztof Błoński ORCID 0000-0002-1713-625X



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018

DOI 10.18276/978-83-7972-766-7
ISBN 978-83-7972-766-7 (online)
ISBN 978-83-7972-187-0 (print)
ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
Wydanie I | Ark. wyd. 18,5 | Ark. druk. 19,6 | Format 170/240

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział pierwszy
Usługi jednostek samorządu terytorialnego i ich struktura 15

1.1. Samorząd terytorialny jako podmiot sektora publicznego 15

1.2. Istota i rodzaje usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego 21

1.3. Aspekty zarządcze procesu świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego 29

1.4. Kryteria oceny procesu świadczenia usług jednostek samorządu terytorialnego 36

Rozdział drugi
Satysfakcja klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego 42

2.1. Satysfakcja – istota, definicje 42

2.2. Mechanizm powstawania satysfakcji 50

2.3. Satysfakcja w teorii nauk społecznych i zarządzania jakością 54

2.4. Specyfika satysfakcji klienta z usług administracji samorządowej 64

2.5. Czynniki kształtujące satysfakcję z usług świadczonych przez administrację samorządową 68

Rozdział trzeci
Modelowe podejście do pomiaru satysfakcji 85

3.1. Metodyka pomiaru satysfakcji 85

3.2. Skale i indeksy wykorzystywane do pomiaru satysfakcji..... 95

3.3. Pomiarowe modele satysfakcji 109

3.4. Proste i złożone modele ilościowe pomiaru satysfakcji 125

3.5. Modele strukturalne w pomiarze satysfakcji klienta 132

Rozdział czwarty
Czynniki kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego – przegląd badań 141

4.1. Czynniki zależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług JST – analiza źródeł wtórnych.....141

4.2. Przykłady badań ukazujących znaczenie niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST 151

4.3. Propozycja systematyki czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego.....157

Rozdział piąty
Identyfikacja czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego na podstawie badań pierwotnych.....160

5.1. Założenia metodologiczne badań własnych 160

5.2. Satysfakcja z jakości świadczonych usług w opinii klientów 165

5.3. Satysfakcja pracowników jednostek samorządu terytorialnego z oferowanych usług jako zależny od usługodawcy czynnik kształtujący satysfakcję odbiorców usług 167

5.4. Pozostałe czynniki zależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego 177

5.5. Czynniki niezależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego 188

Rozdział szósty
Modelowe ujęcie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego 192

6.1. Założenia modelu pomiarowego kształtowania satysfakcji klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego 192

6.2. Model wpływu czynników zależnych od usługodawców na satysfakcję klientów 195

6.3. Rola czynników niezależnych od usługodawcy w kształtowaniu satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego 216

6.4. Prezentacja mechanizmu kształtowania się satysfakcji z usług jednostek samorządu terytorialnego 221

6.5. Kierunki dalszych badań skuteczności świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego 225

Zakończenie 227

Aneks statystyczny 233

Załącznik 263

Ankieta dla klientów 263

Ankieta dla pracowników 269

Bibliografia 275

Spis rysunków i tabel 305

Summary 313

Wstęp

Jedną z istotniejszych płaszczyzn jakości państwa i jakości życia są stosunki urząd–obywatel, które na przestrzeni lat ulegały znaczącym zmianom (od petenta do partnera wymiany). Traktowanie obywatela jako petenta było wynikiem dominującego paradygmatu administracji publicznej stworzonego przez Maxa Webera. Podstawowe znaczenie w tej koncepcji miała legitymizacja bezosobowej władzy, która powinna postępować w sposób racjonalny. Wraz z koncepcją separacji polityki i administracji Woodrowa Wilsona była ona traktowana jako fundament tradycyjnej administracji publicznej. W wyniku kryzysów gospodarczych i politycznych rozrost sektora publicznego został poddany zasadniczym zmianom – powstały koncepcje Public Management i Public Governance. Opierały się one na następujących pryncypiach: ocena działalności oraz koncentracja na rezultatach i wynikach finansowych zamiast na nakładach; spełnianie potrzeb klientów, a nie biurokratów; upodmiotowienie przez przenoszenie funkcji kontrolnych ze sfery biurokratycznej do mieszkańców; promowanie partycypacji w zarządzaniu czy orientacja na cele i misje, a nie przestrzeganie zasad i regulacji. Wprowadzone w sektorze publicznym zmiany koncentrowały się zarówno na poprawie wydajności funkcjonujących organizacji, jak i ograniczeniu ich wielkości. Inne kierunki zmian to decentralizacja zarządzania czy koncentracja na pracownikach organizacji i ich zachowaniu podczas pracy. W ostatnich latach dominującym kierunkiem zmian jest zwrócenie uwagi na jak najlepsze wywiązanie się z obowiązku dostarczenia usług publicznych.

Konsekwencją tych zmian jest przyjęcie założenia, że celem urzędów administracji publicznej nie jest dostarczenie jak największej ilości usług, a dostarczenie usług o wysokiej jakości. Stopień osiągnięcia celu można zaś mierzyć za pomocą poziomu zadowolenia odbiorcy, jak również innych mierników opisujących poszczególne atrybuty usług. Należy jednak zwrócić uwagę na szerszy kontekst będący wynikiem zmian zachodzących w społeczeństwie i sektorze publicznym. Przykładami takich zidentyfikowanych i opisanych w literaturze zmian są obserwacje dotyczące przekształcenia zbiorowości ludzkich mieszkających na danym terenie w upodmiotowioną społeczność, dodatkowo związaną ze swoim terytorium. Zaobserwowano również tworzenie i rozwój wśród mieszkańców więzi społecznych, które w dalszej kolejności sprzyjają procesowi integracji społecznej. Mają one wpływ na tworzenie przez daną społeczność instytucji lokalnych (w szerokim tego słowa znaczeniu) postrzeganych jako forma i sposób upodmiotowienia mieszkańców, umożliwiających artykulację ich zbiorowych potrzeb. Kolejnym zaobserwowanym zjawiskiem jest kształtowanie się świadomości wspólnego interesu i wytworzenie się poczucia wspólnego dobra, co skutkuje przekształcaniem społeczności lokalnej we wspólnotę[1].

Wymienione zjawiska nie pozostają bez wpływu na stosunek mieszkańców gmin i powiatów do władz danej jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz na ich ocenę. W konsekwencji przekłada się to również na ocenę funkcjonowania urzędów i procesu świadczonych przez nie usług na rzecz mieszkańców.

Przedstawione w literaturze wyniki badań empirycznych wskazują, że przy powstawaniu satysfakcji brane są pod uwagę czynniki związane z procesem świadczenia usług, będące jednocześnie pod bezpośrednią kontrolą władz danej jednostki samorządu terytorialnego. Drugą grupę stanowią czynniki niezależne od usługodawcy, a wynikające ze wspomnianych zmian zachodzących w społeczeństwie, przy tym brakuje badań uwzględniających jednocześnie obie grupy czynników przy omawianiu kształtowania się satysfakcji klienta z usług JST. W świetle przedstawionych rozważań głównym celem pracy jest poznanie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług dostarczonych przez JST uwzględniającego obie grupy wspomnianych czynników. Konsekwencją przyjętego celu będzie testowanie i walidacja alternatywnych modeli wyjaśniających znaczenie czynników kształtujących poziom satysfakcji klienta oraz zależności między nimi a satysfakcją klienta.

---

[1] A. Piekara, *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 68–69.

Na podstawie sformułowanego celu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie są oczekiwania interesariuszy wobec usług publicznych świadczonych przez JST?
2. Jak percepcja usług przez odbiorców wpływa na ich poziom satysfakcji?
3. Jaki jest wpływ poziomu zadowolenia pracowników JST, ich kompetencji, doświadczenia na satysfakcję nabywców usług?
4. Jakie czynniki niezwiązane bezpośrednio z procesem świadczenia usług wpływają na satysfakcję nabywców usług JST?
5. Czy na podstawie wyników badania można przedstawić mechanizm kształtowania satysfakcji z usług JST?

Uwzględniając powyższe, autor sformułował następującą główną hipotezę badawczą: mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST opiera się na łącznym oddziaływaniu czynników zależnych od usługodawcy, a wynikających z bezpośredniego kontaktu nabywców z pracownikami JST, warunków, w jakich odbywa się proces świadczenia usług, i czynników niezależnych od usługodawcy, które mają znaczenie w procesie kształtowania satysfakcji klienta. Postawił również następujące hipotezy cząstkowe:

1. Poziom satysfakcji klientów stanowi miarę oceny działania urzędów administracji samorządowej względem odbiorców z usług JST, a jego określenie jest możliwe na podstawie różnych modeli pomiarowych.
2. Podstawowym zbiorem czynników wpływających na satysfakcję klienta z usług JST są czynniki zależne od usługodawcy. Obejmują one elementy materialne i niematerialne otrzymanej usługi oraz elementy procesu usługowego, w których uczestniczy odbiorca usług.
3. Istotnym czynnikiem zależnym od usługodawcy, wpływającym na satysfakcję klientów z usług JST, jest zadowolenie pracowników administracji samorządowej z wykonywanej pracy.
4. Czynniki niezależne od usługodawcy, wpływające na satysfakcję nabywców z usług JST, tworzą zróżnicowany i wieloelementowy zbiór czynników, do którego można zaliczyć stosunek odbiorców usług do działań podejmowanych przez władze JST, subiektywną ocenę wizerunku jednostki samorządu terytorialnego, ocenę przywiązania do miejsca zamieszkania lub działalności oraz subiektywną ocenę możliwości rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.
5. Mechanizm kształtowania satysfakcji powinien zawierać czynniki zależne i niezależne od usługodawcy, które mają zróżnicowane znaczenie.

Obydwa zbiory czynników mogą tworzyć zależności między sobą i zmienną zależną, jaką jest satysfakcją klienta.

Na podstawie powyższych założeń sformułowano następujące cele naukowe pracy:

1. Analiza systemowych uwarunkowań pomiaru satysfakcji klienta z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego.
2. Analiza dotychczasowego dorobku teoretycznego i praktyki w zakresie metod pomiaru satysfakcji klientów z usług świadczonych przez JST.
3. Synteza wiedzy i systematyka pojęć dotyczących pomiaru satysfakcji z usług JST.
4. Identyfikacja zależnych i niezależnych od usługodawcy zmiennych kształtujących satysfakcję z usług JST.
5. Opracowanie modeli pomiarowych łączących czynniki zależne i niezależne od jednostki świadczącej usługi celem ujawienia mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta.

Zasadniczemu celowi i zakresowi badań podporządkowano określony układ pracy, na którą złożyło się sześć rozdziałów o różnorodnym charakterze: teoretyczno-metodycznym i empirycznym.

W rozdziale pierwszym na podstawie krytycznych studiów literaturowych zaprezentowano teoretyczne podstawy funkcjonowania samorządu terytorialnego jako podmiotu sektora publicznego. Przedstawiono istotę i rodzaje usług świadczonych przez administrację samorządową. Podjęto próbę przedstawienia aspektów zarządczych procesu świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego (JST), ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów oceny świadczonych usług.

Rozdział drugi poświęcono problematyce satysfakcji klienta. Przedstawiono w nim m.in. rozumienie satysfakcji w teorii psychologii, socjologii, marketingu i zarządzania jakością. Scharakteryzowano również mechanizmy powstawania satysfakcji klienta. W dalszej kolejności podjęto próbę ukazania specyfiki satysfakcji klienta w odniesieniu do usług administracji samorządowej. Ponadto na podstawie studiów literaturowych zaprezentowano autorską koncepcję klasyfikacji czynników kształtujących satysfakcję w tym zakresie na czynniki zależne i niezależne od usługodawcy.

W rozdziale trzecim zaprezentowano modelowe podejście do pomiaru satysfakcji. Omówiono metodykę pomiaru satysfakcji klienta, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystywanych indeksów i skal pomiaru. Dokonano również syntetycznego opisu przedstawionych w literaturze przedmiotu wskaźników

satysfakcji klienta. Kolejne punkty rozdziału zawierają omówienie modeli wykorzystywanych w pomiarze satysfakcji. Osobny podrozdział poświęcono problematyce modelowania strukturalnego. Rozważania te stanowiły podstawę do zbudowania przez autora w następnych rozdziałach modelu kształtowania satysfakcji.

W rozdziałach czwartym, piątym i szóstym zawarto kolejne etapy procesu identyfikacji mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. W pierwszym punkcie czwartego rozdziału dokonano rozpoznania zależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta na podstawie analizy publikacji w czasopismach naukowych oraz raportów badań poszczególnych JST zamieszczonych w Internecie. W następnym punkcie rozdziału zaprezentowano zidentyfikowane na tej samej podstawie niezależne od usługodawcy czynniki mające znaczenie przy kształtowaniu się satysfakcji. Ostatni punkt zawiera podjętą przez autora próbę systematyki zidentyfikowanych czynników, jak również identyfikację modeli pomiarowych wykorzystywanych do badania satysfakcji klienta z usług administracji samorządowej.

W rozdziałach piątym i szóstym opisano etapy prowadzące do zbudowania i zweryfikowania modelu przedstawiającego mechanizm kształtowania satysfakcji klienta. W rozdziale piątym przedstawiono wyniki analiz zbioru czynników zależnych i niezależnych od władz JST, zidentyfikowane na podstawie wyników badań pierwotnych przeprowadzonych na terenie 16 jednostek samorządu terytorialnego województwa zachodniopomorskiego (6 powiatów i 10 gmin). Wykorzystując przedstawioną wcześniej konstrukcję wskaźnika satysfakcji, autor oszacował jej poziom w badanych jednostkach i wskazał grupy charakteryzujące się zróżnicowanym poziomem satysfakcji.

W rozdziale szóstym na podstawie wcześniejszych studiów literaturowych autor przedstawił propozycję własnych modeli ukazujących osobno wpływ zbiorów czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy na satysfakcję klienta z usług JST. Zaprezentowane modele poddano weryfikacji empirycznej. W dalszej kolejności zweryfikowane modele cząstkowe wykorzystano do zbudowania teoretycznego modelu przedstawiającego mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST, który następnie poddano weryfikacji. Ostatni punkt rozdziału zawiera opracowane przez autora propozycje kierunków dalszych badań skuteczności świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego.

Przedstawiony zakres tematyczny pracy, założone cele i postawione hipotezy badawcze współokreślają przyjęte założenia metodyczne i zastosowane w pracy podejście badawcze. W części teoretycznej stosowano metody wnioskowania

dedukcyjnego i analizy porównawczej. W części empirycznej posłużono się wnioskowaniem indukcyjno-dedukcyjnym oraz stosowanymi i znanymi metodami analizy ilościowej opartej na badaniach ankietowych.

Wkładem własnym autora jest:

- identyfikacja czynników najczęściej uwzględnianych w modelach z obszaru badań usług publicznych,
- systematyka czynników wpływających na satysfakcję odbiorców usług JST,
- wskazanie kluczowych modeli pomiarowych uwzględniających satysfakcję z usług JST,
- próba modelowego ujęcia mechanizmu kształtowania satysfakcji z usług JST.

Szeroki zakres problematyki badawczej wpłynął na konieczność wprowadzenia określonych ograniczeń o charakterze przedmiotowym, podmiotowym, czasowym i przestrzennym. W pracy skupiono się przede wszystkim na czynnikach satysfakcji będących w sferze oddziaływania władz samorządu terytorialnego, choć autor zdaje sobie sprawę, że przedstawiona problematyka ma bardziej złożony charakter i szerszy wymiar. Stanowi argument do prowadzenia kolejnych badań w tym zakresie.

W pracy wykorzystano zróżnicowane źródła informacji. Są to:

- polska i zagraniczna literatura przedmiotu (opracowania zwarte, artykuły naukowe),
- raporty i sprawozdania z badań jednostek samorządu terytorialnego,
- informacje zebrane na podstawie badań ankietowych.

Rozdział pierwszy

Usługi jednostek samorządu terytorialnego i ich struktura

1.1. Samorząd terytorialny jako podmiot sektora publicznego

Zgodnie z Europejską Kartą Samorządu Terytorialnego (EKST) pojęcie „samorząd terytorialny" oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnych, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców[1]. EKST jest jedną z Konwencji Rady Europy, które współtworzą podstawy prawne obecnego ustroju samorządu terytorialnego (ST) w Polsce. Oprócz nich ustrój ST tworzą: Konstytucja RP, Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, Karta Podstawowych Praw UE, zbiór ustaw uchwalonych przez Sejm RP[2] oraz statuty jednostek samorządu terytorialnego.

---

[1] Europejska Karta Samorządu Terytorialnego, Dz.U. 1994, nr 124, poz. 607.

[2] W porządku chronologicznym: Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1591 z późn. zm.; Ustawa z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, tekst jedn. Dz.U. 2002, nr 9, poz. 84 z późn. zm.; Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz.U. 1997, nr 9, poz. 43 z późn. zm.; Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o administracji rządowej w województwie, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 80, poz. 872; Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1590 z późn. zm.; Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1592 z późn. zm.; Ustawa z 16 lipca 1998 r. – Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, tekst jedn. Dz.U. 2003, nr 159, poz. 1547 z późn. zm.; Ustawa z 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, Dz.U. 1998, nr 96, poz. 603; nr 104, poz. 656 z późn. zm.; Ustawa z 15 września 2000 r. o referendum lokalnym, Dz.U. 2000, nr 88, poz. 985 z późn. zm.; Ustawa z 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim

W wąskim ujęciu sektor publiczny tworzą jednostki samorządu terytorialnego wykonujące na zasadach niekomercyjnych zadania publiczne oraz instytucje państwowe i samorządowe wraz z jednostkami organizacyjnymi finansowanymi ze środków Skarbu Państwa. Natomiast w szerokim ujęciu do sektora publicznego zalicza się własność państwową (Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych), własność jednostek samorządu terytorialnego oraz własność mieszaną z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora publicznego[3]. Uwzględniając kryterium własności w gospodarce poza sektorem publicznym, można wyróżnić w gospodarce również sektor prywatny. Podstawowe zależności różnicujące działalność sektora publicznego i prywatnego przedstawiono w tabeli 1.

Należy zaznaczyć, że różnice między sektorami występują w przypadku tradycyjnego modelu funkcjonowania sektora publicznego, w którym zadania publiczne wykonują w dużym stopniu jednostki budżetowe. Natomiast nie występują one lub występują w ograniczonym zakresie w przypadku jednostek sektora publicznego, które swoją działalność finansują z uzyskiwanych przychodów (np. uczelnie publiczne, samorządowe zakłady budżetowe).

Z perspektywy teorii zarządzania jednostki samorządu terytorialnego należy zaliczyć do organizacji publicznych. Są one definiowane jako organizacje operujące w sektorze publicznym, czyli instytucje publiczne oddziałujące na gospodarkę zarówno w sferze regulacji, jak i w sferze realnej działalności podmiotów gospodarczych[4]. Organizacja publiczna wyróżnia się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji właściwym jej charakterem relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Przedmiotem transakcji tych organizacji z otoczeniem mogą być dobra publiczne klasyczne (według Owsiaka dobra publiczne *sensu stricto*[5]) i dobra społeczne (dobra publiczne *sensu*

---

wyborze wójta, burmistrza i prezydenta, Dz.U. 2002, nr 113, poz. 984 z późn. zm; Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz.U. 2003, nr 203, poz. 1966 z późn. zm.; Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2005, nr 249, poz. 2104 z późn. zm. oraz inne ustawy podatkowe.

[3] *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2009, s. 31.

[4] *Hierarchiczność systemu zarządzania usługami publicznymi*, raport problemowy sporządzony na potrzeby realizacji projektu „Usługi publiczne w powiecie płockim – zmiany dla teraźniejszości i przyszłości", Warszawa 2013, s. 9, http://cms-files.idcom-web.pl/sites/259/cms/szablony/15309/pliki/hierarchicznosc_systemu_zarzadzania_uslugami_publicznymi.pdf (dostęp 25.06.2015).

[5] S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27.

Tabela 1. Wybrane różnice między sektorem prywatnym a sektorem publicznym

Zależność	Sektor prywatny	Sektor publiczny
Cel działania	Maksymalizacja wartości dla właścicieli i innych interesariuszy	Realizacja zadań publicznych
Decyzje dotyczące dostarczanych dóbr	Mechanizm rynkowy	Mechanizm polityczny
Dostarczane dobra	Dobra prywatne i dobra klubowe	Dobra publiczne (czyste dobra publiczne, uniwersalne i specyficzne dobra mieszane)
Mechanizm eliminacji nieefektywnych podmiotów	Silny, polegający na ryzyku bankructwa lub wycofaniu przez inwestorów kapitału z podmiotów o niskiej efektywności	Nie występuje
Procedury działania	Elastyczne, dostosowane do sytuacji jednostki	Sztywne, uniwersalne, regulowane przepisami prawa
Odpłatność za świadczone usługi	Indywidualna	Na ogół zbiorowa, w formie podatków
Swoboda wyboru dostawcy usługi	Duża	Ograniczona
Swoboda wyboru dostarczonych produktów	Duża	Ograniczona
Główne kryteria oceny działalności	Finansowe	Niefinansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Strąk, *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 67.

largo)[6]. Dlatego w zależności od rodzaju oferowanych dóbr organizacje publiczne można podzielić na dwie kategorie[7]:

1. Instytucje publiczne *sensu stricto* oferujące klasyczne dobra publiczne, np. instytucje wojskowe, policyjne, administracji publicznej i samorządowej. Źródłem finansowania w takich organizacjach są fundusze publiczne, a źródłem władzy publiczna własność środków i mandat polityczny ugrupowania sprawującego władzę publiczną.
2. Instytucje publiczne *sensu largo* oferujące dobra społeczne, np. szkoły, służba zdrowia, instytucje sportowe, biblioteki, muzea czy teatry, które

[6] M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 19.

[7] Tamże, s. 19–20.

mogą być finansowane ze źródeł mieszanych, tj. publicznych i prywatnych, natomiast źródło władzy wynika z własności publicznej i/lub prywatnej.

Podobieństwa i różnice między organizacjami publicznymi a przedsiębiorstwami zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Podobieństwa i różnice między organizacjami publicznymi a przedsiębiorstwami

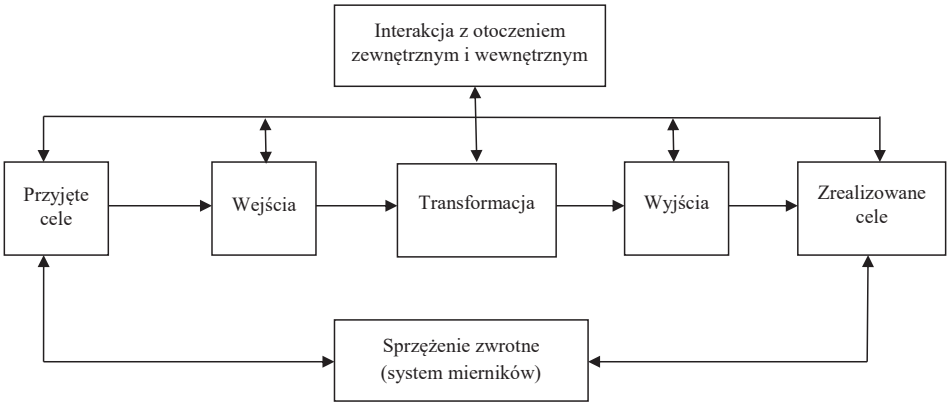
Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
Przedmiot transakcji z otoczeniem	Dobra prywatne	Dobra publiczne
Charakter celów działania	Komercyjne	Publiczne, społeczne
Charakter działalności	Komercyjna	Publiczna i społeczna
Źródła władzy	– własność środków: prywatna lub publiczna, – mandat członka grupy interesów	– własność środków: publiczna, społeczna, prywatna, – mandat polityczny lub społeczny
Cechy procesu decyzyjnego	– racjonalność, – prakseologiczne kryteria oceny efektywności, – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych, – partycypacja pracowników i konsultacje w ramach firmy, – demokratyzacja zarządzania w ramach przedsiębiorstwa	– racjonalność, – prakseologiczne kryteria oceny efektywności, – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych, – przejrzystość, – partycypacja społeczna, – otwartość demokracja

Źródło: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 31.

Innym ujęciem organizacji, charakterystycznym dla teorii zarządzania, jest ujęcie systemowe, w którym organizację przedstawia się jako system otwarty składający się z wejść, przekształceń i wyjść. W takim ujęciu gmina może być przedstawiona jak na rysunku 1.

Gmina jako system otwarty pozostaje w stałej interakcji z otoczeniem, co skutkuje wywieraniem ciągłego wpływu przez otoczenie na poszczególne elementy modelu. Przyjęte do realizacji cele są konsekwencją oddziaływania otoczenia prawnego oraz społeczno-gospodarczego gminy, a zmieniające się potrzeby uczestników otoczenia powodują zmiany poszczególnych elementów modelu. Wejścia systemu umożliwiające realizację celów w postaci regulacji prawnych,

Rysunek 1. Model systemu otwartego gminy



Źródło: M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 89.

potrzeb interesariuszy, zasobów finansowych i rzeczowych, ludzkich, a także niematerialnych (wiedzy, doświadczenia, motywacji, informacji) są determinowane możliwościami oraz charakterem pozyskiwanych zasobów. Wejścia te podlegają transformacji pod wpływem mechanizmu świadczenia usług publicznych wspartego procesami zarządczymi. System zaś jest poddawany kontroli i ocenie społeczności lokalnych oraz ich organów nadzorczych. Na działanie systemu transformacji ma również wpływ otoczenie wewnętrzne, czyli pracownicy. Wynikiem procesów transformacji są wyjścia systemu w postaci odpowiednich usług i decyzji administracyjnych, odpowiadających przyjętym na początku celom. Przekłada się to na poziom życia obywateli oraz warunki podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Do koordynacji założonych celów i wyjść systemu wykorzystywany jest system sprzężeń zwrotnych, wspartych zbiorem mierników, w tym bieżącą oceną jakości usług. Ostatnim elementem modelu są zrealizowane cele, które podlegają ocenie przez klientów gminy oraz organy nadzorcze i są stosownie modyfikowane[8].

Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym JST spowodowane są przemianami społeczno-ekonomicznymi, jakie miały miejsce w ostatnich dziesięcioleciach w wielu krajach. Czynniki sprawcze przemian były opisywane w wielu publikacjach, m.in. przez Christophera Pollitta, Geerta Bouckaerta, Shirley-Ann

[8] M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 89–90.

Hazlett, Frances Hill, Alego Farazmanda czy Jeana Hartleya[9]. Najczęściej wskazywane przesłanki zmian to m.in. globalizacja gospodarek, znaczący wzrost wykorzystania technologii przez społeczeństwa i organizacje, presja podwyższenia efektywności przez przedsiębiorstwa czy rosnąca świadomość orientacji na klienta – obywatela w świadczeniu usług publicznych[10]. Wpłynęły one na funkcjonowanie sektora publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Konsekwencją tych zmian było odejście od tradycyjnego modelu administracji publicznej opartego na modelu idealnej biurokracji Webera.

Na jego miejsce zaczęto wdrażać model nazywany nowym zarządzaniem publicznym[11], którego istotą jest wprowadzenie do administracji publicznej mechanizmów ekonomicznych, konkurencji oraz logiki i reguł rynkowych wraz ze stosownymi narzędziami[12]. Główne cele nowego zarządzania publicznego to poprawa skuteczności funkcjonowania instytucji publicznych, polepszenie jakości usług publicznych, wzrost efektywności działania oraz odzyskanie zaufania publicznego[13]. Obecnie największe nadzieje wiązane są z tzw. modelem NPM 4 zakładającym orientację na usługi publiczne[14]. Jego założenia wskazują na

---

[9] Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000; S.A. Hazlett, F. Hill, *Policy and practice: An investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland*, „Total Quality Management" 2000, nr 11; A. Farazmand, *Role of government in an era of TQM and globalization: Challenges and opportunities*, „Public Organization Review" 2005, nr 5; J. Hartley, *Innovation in governance and public services: Past and present*, „Public Money and Management" 2005, nr 1.

[10] A. Farazmand, *Globalization and public administration*, „Public Administration Review" 1999, nr 6, s. 509–522; M. Chary, *Public organizations in the age of globalization and technology*, „Public Organizations Review" 2007, nr 7, s. 181–189.

[11] Podstawą modelu nowego zarządzania publicznego (NPM) jest paradygmat menedżerski. Zgodnie z nim zarządzanie w organizacji publicznej nie różni się od zarządzania w organizacjach prywatnych i pozarządowych. Przeciwieństwem modelu NPM jest model tradycyjny opierający się na paradygmacie biurokratycznym. Zakłada on, że nie jest możliwe wypracowanie modelu uniwersalnego, który byłby adekwatny do wszystkich typów organizacji. Organizacje z sektora publicznego muszą działać według własnego specyficznego modelu funkcjonowania. Szerzej na ten temat: T. Strąk, *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 74 i dalsze.

[12] E. Wojciechowski, *Mechanizmy rynkowe w sektorze publicznym*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1023, Wrocław 2004, s. 604.

[13] Szczegółową charakterystykę nowego zarządzania publicznego można znaleźć m.in. w: M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

[14] Można wyróżnić cztery modele NPM. Pierwszy z nich (orientacja na wydajność) zakładał prostą implementację do administracji metod zarządzania właściwych sektorowi prywatnemu. Cechy charakterystyczne tego modelu to silna koncentracja na wynikach i efektywności, zarządzanie przez silną hierarchizację, zwiększanie roli dostawców z sektora prywatnego, redukcja biurokracji, marginalizacja funkcji politycznych w zarządzaniu. Podstawowe założenia drugiego modelu (ograniczenie rozmiarów organizacji i decentralizacja zarządzania) to rozwój quasi-rynków usług

centralną rolę odbiorcy usług publicznych i konieczność skoncentrowania się na jego potrzebach i oczekiwaniach. Zaowocowało to upowszechnieniem w sektorze publicznym metod badań marketingowych i badań opinii publicznej zaczerpniętych z doświadczeń przedsiębiorstw z sektora komercyjnego. Można do nich zaliczyć – oprócz sondaży opinii publicznej, wywiadów bezpośrednich, wywiadów zogniskowanych, systemu obsługi skarg i zażaleń – badania satysfakcji klientów z wykonanej usługi.

Przedstawione rozważania pozwalają zakreślić ramy prawne działań jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Z punktu widzenia teorii zarządzania JST zalicza się do organizacji działających w sektorze publicznym, które oddziałują na lokalną lub regionalną gospodarkę, mają specyficzny system celów i wartości oraz oferują klasyczne dobra publiczne. Analizując jednostki samorządu terytorialnego z perspektywy teorii systemów, można dostrzec ich podobieństwo do innych organizacji i cechy charakterystyczne, specyficzne tylko dla nich. Podobieństwo do innych organizacji przejawia się m.in. w istnieniu zbioru mierników służących ocenie podejmowanych działań i osiąganych celów. Znaczenie systemu mierników jest wzmacniane w wyniku zmiany w obszarze modelu zarządzania organizacjami publicznymi. Konsekwencją tych zmian jest m.in. koncentracja na odbiorcach usług publicznych, którzy z jednej strony są konsumentami, a z drugiej obywatelami mającymi realny wpływ na podejmowane decyzje zarządcze. Taka sytuacja wymaga wdrożenia mechanizmów sprzyjających zaangażowaniu odbiorców usług publicznych w działalność samorządu terytorialnego przez sprawne rozpoznanie ich potrzeb oraz ich elastyczne zaspokojenie.

1.2. Istota i rodzaje usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego

Konsekwencją wprowadzenia trójstopniowego podziału terytorium państwa jest przypisanie każdej jednostce samorządu terytorialnego zadań własnych.

---

publicznych, kontraktowanie i prywatyzacja usług, redukcja liczby i rozmiarów instytucji publicznych, spłaszczenie struktury zarządzania. W trzecim modelu (w poszukiwaniu doskonałości) położono duży nacisk na kulturę organizacyjną organizacji publicznych. Cechami tego modelu były: radykalna decentralizacja, spłaszczenie struktury zarządzania i ocena przez rezultaty, nacisk na charyzmatyczne metody zarządzania, wzrost znaczenia misji i wizerunku instytucji publicznej. Zob. E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996, s. 10–15.

W przypadku gminy do zakresu jej działania należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami dla innych podmiotów. Wobec powiatu, inaczej niż w przypadku gminy, nie stosuje się domniemania własności, a jego kompetencje określa się na drodze ustawowej. Natomiast samorząd wojewódzki wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim, dotyczące rozwoju regionalnego, określone ustawami[15]. Zakres zadań poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Zadania własne poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego

Zadania własne		
gmina	powiat	samorząd województwa
1	2	3
Zadania własne – zgodnie z art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym – obejmują zaspokajanie zbiorowych potrzeb, zwłaszcza w zakresie: – ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej; – gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego; – wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i cieplną oraz gaz; – lokalnego transportu zbiorowego; – pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych;	Wykonuje – zgodnie z art. 4 Ustawy o samorządzie powiatowym – zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie: – edukacji publicznej w sferze szkolnictwa ponadgimnazjalnego; – promocji i ochrony zdrowia; – pomocy społecznej; – polityki prorodzinnej; – wspierania osób niepełnosprawnych; – transportu zbiorowego i dróg publicznych; – kultury i ochrony dóbr kultury; – kultury fizycznej i turystyki; – geodezji, kartografii i katastru; – gospodarki nieruchomościami, – administracji architektoniczno-budowlanej; – gospodarki wodnej; – ochrony środowiska i przyrody; – rolnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego;	Podstawowym zadaniem – zgodnie z art. 11 Ustawy o samorządzie województwa – jest określenie strategii jego rozwoju. Natomiast zgodnie z art. 14 samorząd województwa wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim, dotyczące rozwoju regionalnego, określane ustawami, w szczególności w zakresie: – edukacji publicznej, w tym wyższych szkół zawodowych; – promocji i ochrony zdrowia; – kultury i ochrony jej dóbr; – pomocy społecznej; – polityki prorodzinnej; – modernizacji terenów wiejskich; – zagospodarowania przestrzennego; – ochrony środowiska; – gospodarki wodnej; – transportu zbiorowego i dróg publicznych; – kultury fizycznej i turystyki;

[15] A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 38–46.

1	2	3
– edukacji publicznej, w tym placówek przedszkolnych, szkół podstawowych i gimnazjów; – gminnego budownictwa mieszkaniowego; – kultury, w tym bibliotek gminnych i innych placówek upowszechniania kultury; – kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych; – targowisk i hal targowych; – zieleni gminnej i zadrzewień; – cmentarzy gminnych; – porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej; – utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych; – polityki prorodzinnej; – wspierania i upowszechniania idei samorządowej; – promocji gminy; – współpracy z organizacjami pozarządowymi; – współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw	– porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli; – ochrony przeciwpowodziowej, przeciwpożarowej i zapobiegania innym nadmiernym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska; – przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy; – ochrony praw konsumenta; – utrzymanie powiatowych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych; – obronności; – promocji powiatu; – współpracy z organizacjami pozarządowymi. – Ponadto do obowiązków władz powiatu należy zapewnienie warunków do wykonywania określonych w ustawach zadań i kompetencji kierowników powiatowych inspekcji, służb i straży	– ochrony praw konsumentów; – obronności i bezpieczeństwa publicznego; – przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacji lokalnego rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa.

Oprócz zadań własnych na jednostkę ST mogą być nakładane zadania zlecone o obowiązkowym charakterze. Ich zakres dla poszczególnych poziomów samorządu terytorialnego przedstawiono w tabeli 4. Dodatkowo JST mogą wykonywać zadania powierzone, czyli przekazywane w drodze umów lub porozumień między jednostkami samorządu terytorialnego i między jednostką samorządu terytorialnego a administracją rządową.

Tabela 4. Lista zadań zleconych z zakresu administracji rządowej poszczególnym stopniom samorządu terytorialnego

Zadania zlecone		
gmina	powiat	samorząd województwa
– wypłaty zasiłków z pomocy społecznej; – świadczenie usług opiekuńczych osobom z zaburzeniami psychicznymi; – prowadzenie środowiskowych domów samopomocy; – prowadzenie urzędów stanu cywilnego; – wydawanie dowodów osobistych; – prowadzenie działalności gospodarczej; – oświetlenie dróg krajowych w miastach; – prowadzenie szkoleń z zakresu obrony cywilnej; – prowadzenie ewidencji nieruchomości; – prowadzenie spisów wyborców	– prowadzenie powiatowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego; – finansowanie działalności policji i państwowej straży pożarnej; – nadzór nad lasami prywatnymi; – prowadzenie powiatowej inspekcji weterynaryjnej i sanitarnej; – tworzenie i prowadzenie powiatowych centrów pomocy rodzinie; – prowadzenie powiatowych urzędów pracy; – nadzór budowlany sprawowany przez inspektora nadzoru budowlanego; – rejestrowanie pojazdów; – wydawanie i zatrzymywanie praw jazdy; – finansowanie działalności komisji poborowych	– utrzymanie urządzeń melioracji wodnych; – prowadzenie ośrodka dokumentacji oraz wojewódzkiego zasobu geodezyjnego i kartograficznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 46–47.

Ustawy samorządowe szczegółowo wyliczają zakres zadań jednostek samorządu terytorialnego, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Ustawodawca nie definiuje jednak pojęcia usług, posługując się nim wyłącznie instrumentalnie i wyrażając pod nim różne treści[16]. W aktach prawnych termin ten może być zatem odmiennie interpretowany. Podobna sytuacja występuje w literaturze ekonomicznej. Przegląd różnych sposobów definiowania pojęcia usług zawiera m.in. praca Kazimierza Rogozińskiego[17]. Wykonywane przez JST usługi w ramach zadań własnych, zleconych oraz powierzonych są

[16] Tamże, s. 139.

[17] K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

finansowane ze środków publicznych, dlatego zalicza się je do usług publicznych. Termin „usługi publiczne" może być rozpatrywany w kategorii dobra publicznego (szerokie ujęcie) lub jako podzbiór usług (wąskie ujęcie). Pierwsze podejście zakłada, że usługi publiczne obejmują dobra materialne i niematerialne, których dostarczenie nie może być zagwarantowane w obrocie cywilnoprawnym oraz w odniesieniu do nich nie można wykluczyć kogokolwiek z prawa korzystania z nich. W polskiej literaturze można je spotkać m.in. w pracach Janusza Zaleskiego[18]. Węższe ujęcie traktujące usługi publiczne jako część sektora usług można z kolei znaleźć w pracach Józefa Frąsia, Krzysztofa Opolskiego i Piotra Modzelewskiego[19].

Możliwe jest również podejście łączące oba stanowiska przez wskazywanie, że usługi publiczne powinny być traktowane jako dobra publiczne, wobec których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich, oraz jako usługi służące do osiągania celów wyższych, stanowiących o być albo nie być wspólnoty obywateli. Niemniej takie stanowisko trudno wykorzystać do definiowania i oceny procesu świadczenia usług, ponieważ uwypukla elementy istotne z punktu widzenia konsumpcji usług i jej efektów. Dlatego na potrzeby pracy przyjmuje się, że sektor publiczny jest w zasadniczej części sektorem usługowym, produkty publiczne zaś to przede wszystkim usługi publiczne. Są one dostarczane w wyniku realizacji zadań publicznych do różnych obszarów aktywności wymagających utrzymania odpowiedniej bazy materiałowej, osobowej, finansowej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu ciągłości ich świadczenia na określonym poziomie. Zakres świadczonych usług publicznych nie jest stały i zależy od występującego zapotrzebowania i możliwości finansowych władzy publicznej.

Usługi publiczne polegają na dostarczeniu określonych korzyści przez podmioty o różnych formach prawnych i zróżnicowanych strukturach organizacyjnych, różnym zakresie rzeczywistym i normatywnym oraz różnych zasadach finansowania. Stąd niezbędna jest ich klasyfikacja pozwalająca lepiej poznać ich istotę i zrozumieć rolę we współczesnych społeczeństwach. Do często wymienianych w literaturze kryteriów klasyfikacyjnych usług zalicza się: przeznaczenie

---

[18] J. Zaleski, *Usługi publiczne*, w: *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, red. W. Misiąg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005, s. 45.

[19] *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Frąś, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 34–39; K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością usług publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 18–23.

danej usługi, rodzaj wyniku pracy, rodzaj wykonywanej pracy, odpłatność[20]. Inne przykłady podziału usług to klasyfikacja systemowa opracowana przez GUS (Polska Klasyfikacja Działalności) oraz klasyfikacje prezentowane przez różnych autorów zajmujących się tą problematyką (np. Rogozińskiego, Kaspera, van Helsdingena, de Vriesa)[21]. Dlatego, zdaniem autora, klasyfikacji usług publicznych można również dokonać na podstawie klasyfikacji systemowej (Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług) oraz klasyfikacji prezentowanych przez różnych autorów, np. Lucy Gaster, Amandę Squires, Marka Bugdola, Davida N. Hymana[22]. Przegląd wyodrębnionych rodzajów usług publicznych zawarto w tabeli 5.

W polskiej literaturze do najczęściej prezentowanego podziału usług publicznych należy podział na usługi administracyjne, publiczne o charakterze społecznym i publiczne o charakterze technicznym[23]. Usługi administracyjne to liczna i mocno zróżnicowana grupa działań zawierająca proste usługi (np. wydawanie dowodów osobistych, prawa jazdy), a także podejmowanie określonych działań administracyjnych z zakresu ochrony środowiska, gospodarki przestrzennej i budownictwa. Ten rodzaj usług realizowany jest wyłącznie w urzędach administracji samorządowej i rządowej, które są zarówno organizatorem usług, jak i ich wykonawcą. Standardy realizacji tego rodzaju usług są związane z poziomem kultury obsługi interesantów (klientów) w określonym urzędzie. Drugą grupę usług tworzą usługi publiczne o charakterze społecznym wykonywane zwykle przez państwowe lub samorządowe jednostki organizacyjne, lub jednostki posiadające osobowość prawną, dla których organem założycielskim jest samorząd terytorialny. Ostatnią grupą są usługi o charakterze technicznym (usługi komunalne), związane z infrastrukturą komunalną i polegające na zarządzaniu nią oraz jej udostępnianiu, zaspokajają więc potrzeby o charakterze zbiorowym. Świadczenie usług komunalnych może się odbywać albo przez jednostki podległe samorządo-

---

[20] M. Daszkowska, *Usługi, produkcja, rynek i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 27–31.

[21] K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*...; H. Kasper, P. van Helsdingen, W. de Vries, *Services Marketing Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.

[22] L. Gaster, A. Squires, *Providing Quality in the Public Service: A practical Approach to Improving Public Service*, Open University Press, United Kingdom 2003, s. 45, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 18–19; M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 61; D.N. Hyman, *Public Finance: A Contemporary Application of Theory to Policy*, The Dryden Press, Fort Worth 1996, s. 130–131.

[23] W. Wańkowicz, *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_wru.pdf (dostęp 12.08.2014).

Tabela 5. Klasyfikacje usług publicznych według wybranych autorów

Lucy Gaster i Amanda Squires	Marek Bugdol	David N. Hyman
1. Usługi uniwersalne dostarczane każdemu (zamiatanie ulic, składowanie śmieci, poprawa stanu środowiska naturalnego). 2. Usługi na „życzenie" (usługi remontowe, doradztwo, informacje, ochrona zdrowia pierwszego kontaktu). 3. Usługi dla uprawnionych (zasiłki, pomoc społeczna, mieszkalnictwo socjalne, przytułki dla bezdomnych). 4. Usługi racjonowane bazujące na dostępnych zasobach (żłobki dla dzieci, pomoc domowa, mieszkalnictwo, wiele form opieki zdrowotnej i społecznej). 5. Usługi przymusowe, których celem jest wzbogacenie lub ochrona jednostki i ogółu (edukacja szkolna, niektóre usługi socjalne, standardy żywnościowe i zdrowotne, policja i więzienia). 6. Usługi prewencyjne (bezpieczeństwo publiczne, ochrona zdrowia, rozwój społeczności). 7. Usługi dostępne poprzez świadomy wybór dla wszystkich członków społeczności, ale czasem płatne (usługi związane ze spędzeniem wolnego czasu, biblioteki, transport)	1. Usługi administracyjne, których wynik może być materialny lub niematerialny. 2. Usługi materialne – pośrednie (np. wybudowanie drogi, mostu w wyniku podjętej wcześniej decyzji). 3. Usługi niematerialne, których pierwszy etap jest niematerialny, ale ich ostateczny rezultat może przyczynić się do rozwoju społecznego, gospodarczego	1. Podstawowe usługi prywatne – indywidualnie konsumowane i podlegające niskim kosztom wykluczenia z korzyści. 2. Usługi publiczne z wykluczeniem ceny – finansowane wyłącznie ze środków publicznych, selektywnie dostępnych, ale opłacane zbiorowo. 3. Powszechnie dostępne usługi publiczne – zbiorowo konsumowane i kierowane do całego lub większości społeczeństwa, mogą być odpłatne lub częściowe odpłatne, koszty ewentualnego wykluczenia są relatywnie niskie. 4. Podstawowe usługi publiczne – zbiorowo konsumowane, powszechnie dostępne, nie są kierowane do wszystkich w tym samym momencie, koszty ewentualnego wykluczenia są bardzo wysokie, może z nich korzystać każdy, ale nie w tym samym czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Strąk, *Modele dokonań*..., s. 57–59.

wi lub państwu, albo przez spółki o kapitale mieszanym. Samorząd terytorialny może również zlecać świadczenie tego typu usług przedsiębiorstwom prywatnym w drodze umowy, z zastosowaniem przepisów prawa zamówień publicznych. W takich przypadkach odpowiedzialność za świadczenie usług o określonym

standardzie zawsze spoczywa na jednostce samorządu terytorialnego[24]. Wykaz usług zaliczanych do poszczególnych grup przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Klasyfikacja współczesnych usług publicznych

Kategorie usług publicznych	Rodzaje usług
Usługi i e-usługi administracyjne	Wydawanie dokumentów niebędących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami
	Wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów
	Wydawanie zezwoleń i decyzji w trybie zgodnym z Kodeksem postępowania administracyjnego
	Wydawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo
Usługi i e-usługi społeczne	Ochrona zdrowia
	Oświata i wychowanie
	Kultura
	Kultura fizyczna i rekreacja
	Pomoc i opieka społeczna
	Mieszkalnictwo
	Bezpieczeństwo publiczne
Usługi techniczne	Transport – usługi i infrastruktura
	Zaopatrzenie w wodę i kanalizacja
	Gospodarka odpadami oraz utrzymanie czystości i porządku
	Cmentarnictwo
	Zaopatrzenie w energię
	Zieleń publiczna

Źródło: *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, red. B. Kożuch, A. Kożuch, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011, s. 41.

Samorząd terytorialny, realizując zadania własne i powierzone, świadczy usługi finansowane ze środków publicznych, natomiast odbiorcy (klienci korzystający z usług publicznych, czyli mieszkańcy, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe oraz turyści i osoby tymczasowo korzystające z usług) oczekują, że świadczone usługi będą realizowane na odpowiednim poziomie jakościowym, niezależnie od liczby osób czy podmiotów z nich korzystających. Dlatego istnieje uzasadniona potrzeba określenia systemu pomiaru i kontroli jakości realizacji usług.

[24] *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową...*, s. 46–47.

1.3. Aspekty zarządcze procesu świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego

W jednostkach samorządu terytorialnego, podobnie jak w innych organizacjach, zachodzą zarówno procesy uświadomione, jak i nieuświadomione[25]. Przez proces należy rozumieć zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów organizacji (na wejściu) w towary lub usługi (na wyjściu). W celu poprawnej identyfikacji procesów w urzędach gminy lub powiatu należy dokładnie określić obszary i kryteria zarządzania nimi (tab. 7). Ich wyodrębnienie pozwala na świadczenie usług publicznych (w tym komunalnych), wydawanie decyzji, zaświadczeń, udzielanie informacji, działania promocyjne, opracowanie i realizację planów rozwoju i strategii.

Tabela 7. Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla urzędów samorządu terytorialnego

Obszar zarządzania	Kryterium zarządzania w urzędach samorządu terytorialnego
Zarządzanie strategiczne i finansowe	Planowanie strategiczne, perspektywiczna ocena sytuacji finansowej, wieloletnie planowanie inwestycyjne, roczne planowanie finansowe, monitorowanie i ocena wykonania planów
Organizacja i funkcjonowanie urzędu	Podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności, zarządzanie procesami, efektywność komunikacji wewnętrznej
Zarządzanie kadrami	System rekrutacji personelu, system oceny i awansowania pracowników, system szkoleń i doskonalenia zawodowego
Usługi publiczne, w tym komunalne	Standardy świadczenia usług publicznych, planowanie świadczenia usług publicznych, doskonalenie świadczenia usług publicznych
Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego	Komunikacja i partycypacja społeczna, współpraca z organizacjami pozarządowymi, wspieranie inicjatyw społecznych
Stymulowanie rozwoju gospodarczego	Program rozwoju gospodarczego
Zarządzanie projektami	System zarządzania projektami
Współpraca między JST	Realizowanie przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji	Kształtowanie postaw etycznych

Źródło: J. Batko, *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 108.

[25] M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin*..., s. 131.

Zachodzące w urzędach procesy można sklasyfikować według różnych kryteriów. Pierwszy podział procesów zakłada wyodrębnienie:

- procesów podstawowych (ich efektem jest towar lub usługa skierowana na rynek zewnętrzny);
- procesów pomocniczych wspierających procesy podstawowe (ich efektem jest produkt, usługa na rynek wewnętrzny);
- procesów zarządczych, w których wyniku powstaje usługa o charakterze niematerialnym.

Drugi podział o podobnym charakterze zakłada wyodrębnienie procesów głównych (obejmujących zadania, które urząd musi realizować z mocy prawa), procesów operacyjnych (będących elementami procesów głównych, bezpośrednio związanych z realizacją usługi, obsługi) oraz procesów wspomagających (pomocniczych) gwarantujących niezbędne zasoby i zarządzanie systemem jakości[26].

Innym spotykanym w literaturze podziałem jest wyodrębnienie procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Procesy wewnętrzne odnoszą się do organizacji i zarządzania środowiskiem wewnętrznym. W urzędach samorządu terytorialnego można wyróżnić siedem procesów wewnętrznych: zarządzanie finansami, dokumentacją i zapisami, zasobami ludzkimi, zasobami materialnymi, środowiskiem, informacją i wiedzą oraz doskonaleniem i zmianą. Z kolei procesy zewnętrzne są niezbędne do zapewnienia możliwości świadczenia usług dla środowiska zewnętrznego. W urzędach samorządu terytorialnego będą to planowanie i rozwój strategiczny, świadczenie usług publicznych, obsługa klienta i zarządzanie relacjami z otoczeniem oraz promocja gminy[27].

Proces świadczenia usług przez gminy i/lub powiaty należy zakwalifikować jako proces zewnętrzny, główny i podstawowy. Instytucje samorządowe, świadcząc usługi, biorą na siebie odpowiedzialność przede wszystkim za dwa z trzech głównych elementów w tym procesie, tj. sposób świadczenia usługi oraz standard usługi. Trzeci wyróżniany element to poprawa sposobu świadczenia usługi, będąca wynikiem analizy osiągniętych rezultatów i poziomu satysfakcji obywateli – klientów administracji. Powinien być działaniem podzielonym między administrację rządową odpowiedzialną za planowanie polityki, strategie średnio- i długoterminowe a instytucje samorządowe odpowiedzialne za świadczenie usług (rys. 2).

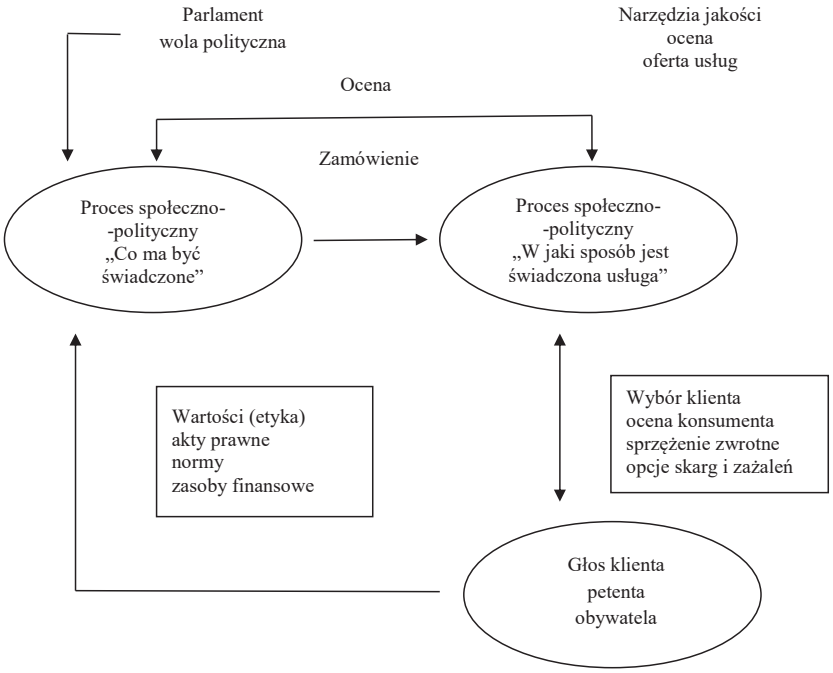
---

[26] A. Gębczyńska, *Kryteria oceny procesów usługowych w urzędach administracji samorządowej*, „Problemy Jakości" 2008, nr 9, s. 40–42.

[27] R. Batko, *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 109–111.

Przebieg procesów jest w dużej mierze uzależniony od zewnętrznych przepisów prawnych, dlatego pracownicy urzędów nie są w stanie sami projektować lub modyfikować usług. Mogą natomiast dokonywać usprawnień przebiegu procesu i bezpośredniej obsługi klienta. Przykładem takich usprawnień może być wprowadzenie i opublikowanie kart usług zawierających szczegółowe informacje na temat miejsca załatwienia formalności, sposobu uzyskania informacji o postępach świadczonej usługi oraz koniecznych do spełnienia warunków[28]. Możliwe jest również przeniesienie doświadczeń z sektora prywatnego w zakresie obsługi klienta i jego oczekiwania na obsługę. Podstawowe informacje w tym zakresie są prezentowane w pracy Anny Czubały i współautorów[29].

Rysunek 2. Model przebiegu świadczenia usług publicznych



Źródło: B. Wyrzykowska, *Zarządzanie jakością w instytucjach publicznych*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2006, nr 61, s. 77.

[28] Przykłady innych usprawnień zawarto m.in. w: M. Bugdol, *Sześć sposobów na usprawnienie procesów realizacji usług administracyjnych*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 11, s. 36–38.

[29] A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 160–169.

Na proces świadczenia usług przez administrację samorządową wpływają nie tylko zewnętrzne przepisy prawne. Podmioty uczestniczące w procesie usługowym mogą występować w innych rolach niż usługodawca i usługobiorca oraz powodować występowanie dodatkowych zależności. Przyjmuje się, że klient urzędu (usługobiorca) to osoba, która świadomie zleca wykonanie usługi przez dany urząd na swoją rzecz lub rzecz podmiotu, który reprezentuje[30]. Może on odgrywać wiele ról będących wynikiem specyfiki sektora publicznego oraz ewolucji relacji urzędnik–klient, np.[31]:

- rola beneficjenta – dana osoba otrzymuje usługę w formie płatności, a usługodawca ma pozycję monopolisty;
- rola klienta – osoba może wybierać placówkę, z której usług chce korzystać;
- rola użytkownika – kiedy nie ma alternatywnego miejsca korzystania z danej usługi;
- rola użytkownika i współtwórcy – osoba jednocześnie może korzystać z usługi, jak również ją świadczyć;
- rola nabywcy – klient jest użytkownikiem i płaci za realizację danej usługi;
- rola podatnika – użytkownik ma jasno określone obowiązki w stosunku do państwa;
- rola obywatela – jednostka musi przestrzegać zasad i podlega kontroli, ale dysponuje też elementarnymi prawami zagwarantowanymi przez państwo.

Jednocześnie urzędy administracji samorządowej (usługodawcy) – druga strona procesu – mogą występować nie tylko jako dostarczyciele usług publicznych, lecz także jako właściciele majątku, inwestorzy, planiści czy pracodawcy[32]. W każdej z wymienionych sytuacji usługodawca i usługobiorca mogą tworzyć relacje, które będą miały zróżnicowany charakter.

---

[30] *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*. Publikacja w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji" współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2012, http://bip.kprm.gov.pl/download/75/6542/zal3.pdf (dostęp 11.08.2014).

[31] D. Shand, M. Arnberg, *Background paper*, w: *Responsive Government Service Quality Initiatives*, OECD, Paris 1996.

[32] E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, wyd. 2 popr. i rozsz., Difin, Warszawa 2012, s. 53–55.

Sam proces świadczenia usługi nie jest jednorodny, ponieważ zależnie od charakteru świadczonych usług czas ich trwania może być zróżnicowany. Mogą być również zróżnicowane warunki dopuszczające do otrzymania danej usługi. Przedstawiony punkt widzenia jest spojrzeniem z perspektywy organizacji, ale na proces usługowy urzędów można również spojrzeć z perspektywy udziału w nich klienta – odbiorcy oraz ze względu na poziom ich bezpośredniego kontaktu z urzędem gminy lub powiatu. Stopień udziału klienta w świadczeniu usługi pozwala na wskazanie zarówno usług JST wymagających fizycznej obecności odbiorcy, jak i usług dotyczących jego własności. Pierwsza wskazana sytuacja wymaga dużego współdziałania klienta w procesie jej świadczenia. Przeciwieństwem jest druga sytuacja, w której udział klientów ogranicza się do zgłoszenia zapotrzebowania na daną usługę, przedstawienia problemu, dostarczenia odpowiednich dokumentów i jeśli to konieczne – wniesienia odpowiedniej opłaty. Ze względu na rozwój technologii należy także wskazać na rosnące znaczenie procesów informatycznych. Ten rodzaj procesu usługowego jest częścią usług świadczonych za pomocą nowoczesnych rozwiązań technicznych i informatycznych, na odległość, bez konieczności odwiedzania przez klientów siedziby urzędu[33].

Z uwagi na poziom bezpośredniego kontaktu klientów z urzędem można wyróżnić usługi o wysokim poziomie kontaktów bezpośrednich, do których zalicza się wymienione wcześniej procesy osobiste. Charakterystyka procesów świadczonych usług pozwala również na wyodrębnienie usługi o średnim i niskim poziomie kontaktów bezpośrednich. Usługi o średnim poziomie kontaktów wymagają wizyty klienta w urzędzie, ale nie wymagają jego obecności w całym procesie jej świadczenia. Usługi niewymagające bezpośredniego, fizycznego spotkania klienta z usługodawcą tworzą ostatnią grupę usług o niskim poziomie kontaktów bezpośrednich.

Zróżnicowanie procesów usługowych jest również wynikiem kierowania ich do różnych grup klientów-odbiorców. W każdej JST na poziomie powiatu, a szczególnie gminy, można wyróżnić następujące grupy klientów: mieszkańcy, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe oraz turyści i osoby tymczasowo korzystające z usług.

---

[33] Szerzej na temat e-usług w administracji publicznej w: M.M. Niedbała, *E-administracja*, w: *Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia*, red. J. Itrich-Drabarek, K. Mroczka, Mazowiecki Urząd Wojewódzki; Dom Wydawniczy Elipsa, vol. 1, Warszawa 2011, s. 78, https://www.mazowieckie.pl/download/1/27500/AdministracjarzadowaXXIwieku-szanse-wyzwaniazagrozeniatomI.pdf (dostęp 20.05.2015).

Pierwszą główną grupą odbiorców usług danej JST są mieszkańcy, którzy współtworzą wspólnotę. Są również najważniejszą władzą (ich siła przejawia się w możliwości oddania głosów w wyborach samorządowych i referendach lokalnych). Ważne dla gminy i powiatu realizujących politykę świadczenia usług publicznych jest rozpoznanie i uwzględnienie opinii tej grupy w możliwie wielu obszarach. Powoduje to dobór lepszych form i rodzaju świadczonych usług, co w dalszej kolejności przekłada się na większe zadowolenie mieszkańców oraz zwiększenie efektywności i skuteczności działań JST. Istotnym elementem w procesie zarządzania JST jest wprowadzenie mechanizmów pozwalających na aktywne włączenie mieszkańców w ten proces. Pozwala to na bieżącą ocenę podejmowanych działań, jak również wykorzystanie mechanizmów sprzężeń zwrotnych w celu dostosowanie się do ich potrzeb i oczekiwań społecznych.

Druga grupa klientów to podmioty gospodarcze działające na danym terenie i te poszukujące lokalizacji dla nowych przedsięwzięć gospodarczych. Z ich punktu widzenia istotne jest podejmowanie przez JST działań wspierających przedsiębiorczość na danym obszarze przez stosowanie wielu instrumentów. Dobór tych narzędzi oraz ich bieżąca implementacja wymagają rozpoznania potrzeb poszczególnych grup podmiotów. Duże znaczenie ma również bieżący kontakt z tą grupą w celu zdobycia informacji zwrotnej dotyczącej skuteczności podejmowanych działań.

Ostatnia, trzecia grupa klientów obejmuje organizacje pozarządowe oraz turystów i osoby tymczasowo korzystające z usług świadczonych przez JST. Organizacje pozarządowe zwykle oczekują od JST wsparcia finansowego lub organizacyjnego. Taka współpraca może korzystnie wpłynąć na wizerunek danej jednostki i stworzyć pożądany odbiór społeczny jej działań. Turyści i osoby czasowo odwiedzające gminę czy powiat stanowią bazę dla firm sektora turystycznego, dlatego od samorządu terytorialnego oczekuje się działań związanych z rozbudową odpowiedniej infrastruktury, promocją jej zasobów i sprawną obsługą administracyjną.

Ostatnim czynnikiem różnicującym procesy usługowe w różnych jednostkach ST jest znaczenie przywiązywane przez kierownictwo i pracowników do jakości świadczonych usług. Problem ten dostrzeżono w administracji samorządowej już w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. Przykładami przywiązywania dużego znaczenia do jakości usług w tym okresie mogą być: Program Następnych Kroków (Next Steps Programme), Karta Obywatelska (The Citizen's Charter), Usługi Przede Wszystkim (Service First) czy system nagród Charter Mark w Wielkiej

Brytanii[34]. Obecnie koncepcje zarządzania jakością funkcjonujące w administracji publicznej stanowią przede wszystkim efekt przenoszenia rozwiązań z sektora prywatnego do sektora publicznego, m.in. takich jak ISO seria 9000, TQM, Six Sigma, modele nagród jakości. Występują również koncepcje, które powstały na potrzeby administracji publicznej i funkcjonują jako programy rządowe, standardy zarządzania lub modele wspomagające orientację projakościową urzędów. Do tej grupy można zaliczyć modele EFQM i CAF, krajowe nagrody jakości, Balanced Scorecard, Best Value, Charter Mark czy Investors in People. Trzeba zaznaczyć, że mimo dążenia do ogólnoświatowej standaryzacji istnieją uwarunkowane kulturowo różnice w definiowaniu pojęcia jakości. W Europie jakość najczęściej definiuje się jako charakterystykę techniczną, w USA rozpatruje się ją poprzez wymagania klienta i rozumie jako stopień spełnienia jego oczekiwań. Całkowicie inne podejście można zaobserwować w literaturze japońskiej, w której jakość jest kojarzona ze wszystkim, co można poprawić[35]. Problemy kulturowych uwarunkowań postrzegania jakości usług prezentuje w swojej pracy m.in. Agata Jonas[36].

Szeroką definicję jakości usług świadczonych przez administrację przedstawił Marek Bugdol, wskazując ją jako wartość przyczyniającą się do ubogacenia jakości życia i kultury i utożsamiającą ze stopniem zaspokojenia potrzeb zbiorowych i indywidualnych[37]. Nawiązaniem do tego sposobu definiowania może być jedno z trzech podejść zaproponowanych w pracy Krzysztofa Opolskiego i Piotra Modzelewskiego[38], tzw. podejście obywatelskie. Zakłada ono, że w świadczeniu usług publicznych nie wystarczy wyjść naprzeciw wyrażonym potrzebom, a należy również ustalić priorytety, alokować zasoby w sposób społecznie uzasadniony i rozliczyć się z tego, co zostało zrobione. Dwa kolejne sposoby to definicja jakości usług bazująca na istocie usługi (wyróżniająca wiele możliwych wymia-

---

[34] C. Parry, *Brytyjski system zarządzania jakością w administracji publicznej: historia wdrażania, założenia, związki z samorządem lokalnym. Zarządzanie jakością w administracji publicznej w Wielkiej Brytanii*, za: *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, red. B. Kożuch, A. Kożuch, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011, s. 127.

[35] U. Kobylińska, *Orientacja na jakość w administracji publicznej*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe" 2013, nr 2, s. 64–75.

[36] A. Jonas, *Kulturowe uwarunkowania postrzegania jakości usług*, w: *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009, s. 326–334.

[37] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Difin, Warszawa 2011, s. 26–27.

[38] K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 14.

rów rozumienia jakości, np. wymiar techniczny usług publicznych, wymiar nietechniczny i otoczenie usług – wymiar socjalny) oraz na oczekiwaniach i satysfakcji klientów (jakość rozpatrywana w kontekście zmniejszenia luki pomiędzy oczekiwaniami a doświadczeniem). Dlatego jakość usług publicznych zależy od wielu czynników, w tym m.in. społecznych, ekonomicznych, organizacyjno-prawnych, techniczno-środowiskowych[39].

Od strony organizacyjnej wprowadzanie systemów zarządzania jakością do urzędów samorządu terytorialnego ma umożliwić uporządkowanie kompetencji, zadań, odpowiedzialności i uprawnień, identyfikacje kanałów informacji, prawidłową komunikację z pracownikami, ustalenie procedur postępowania, stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników dzięki ustalonym metodom naboru, adaptacji i szkolenia oraz prawidłową współpracę i współdziałanie pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Na styku urząd–klient/odbiorca jako korzyści zarządzania jakością wymienia się budowanie wizerunku wiarygodnej instytucji publicznej, czyli jednostki przewidywalnej w zakresie świadczonych usług, przyjaznej klientowi i działającej w sposób przejrzysty[40]. Zwiększające się zadowolenie klientów wyrażone w badaniach satysfakcji stanowi dowód sprawności urzędu.

1.4. Kryteria oceny procesu świadczenia usług jednostek samorządu terytorialnego

Proces świadczenia usług przez administrację samorządową podlega ocenie, podobnie jak inne procesy wyodrębnione w urzędach. Tak jak w przypadku innych organizacji, również w odniesieniu do urzędów samorządów terytorialnych ocenia się procesy z perspektywy produktu końcowego. Oznacza to, że za procesy efektywne uważa się takie, które zapewniają wytworzenie produktu o odpowiednio wysokiej wartości dodanej dla klienta. Wyjście od produktu końcowego pozwala na wymienienie atrybutów procesu pozwalających na ocenę zdolności JST w zakresie dostarczania produktu o cechach pożądanych przez klientów.

Do tych czynników można zaliczyć czas trwania procesu, jego elastyczność, jakość, koszt, terminowość realizacji procesu, znaczenie dla organizacji oraz znaczenie dla klienta, czyli jego satysfakcję z efektu procesu. Należy jednak

---

[39] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 28–29.

[40] Ł. Sobiech, *System zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Gazeta Prawna" z 7.07.2008, za: *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*..., s. 127.

pamiętać, że specyfika działania urzędów administracji samorządowej determinuje rodzaj kryteriów oceny wykorzystywanych do oceny procesów usługowych.

W literaturze przedmiotu można spotkać się zarówno z pracami poświęconymi ocenie świadczonych usług publicznych, jak i dotyczącymi procesów usługowych w urzędach administracji samorządowej *sensu stricto*. W pierwszym przypadku najogólniejsze i uniwersalne podejście do oceny procesów usługowych można znaleźć w pracy Jacka Czaputowicza[41]. Autor ten stoi na stanowisku, że pełna ocena procesu świadczenia usług może odbywać się poprzez odniesienie liczby i jakości wyników do założonych rezultatów. Stwarza to konieczność stałej analizy uzyskiwanych rezultatów, co jest przeciwieństwem oceny z perspektywy obowiązujących przepisów. Rezultaty powinny podlegać ocenie w dwóch wymiarach:

- w stopniu, w jakim osiągnięto to, co zaplanowano – ocena przez wskaźniki obrazujące stopień zmiany stanu wyjściowego;
- jakości świadczonych usług lub dostarczonych produktów – ocena przez wskaźniki jakości dostarczające informacji o efektywności i skuteczności prowadzonych działań.

Bardziej szczegółowe kryteria oceny procesów świadczenia usług publicznych można znaleźć w pracach Wiesława Wańkowicza, Jarosława Dudy i współautorów oraz Urszuli Kobylińskiej[42]. Wszystkie propozycje łączy nawiązanie do prakseologicznego systemu oceny działania. Według Wańkowicza problem wydajności powinien być analizowany z dwóch stron, tj. administracji i klienta. Jeżeli wydajność będzie szacowana ze strony administracji, to można ją odnieść do poziomu zaspokojenia potrzeb całej populacji, w przypadku zaś spojrzenia ze strony klienta będzie to jednostkowe zaspokojenie potrzeby indywidualnej. Pomiar skuteczności świadczenia usług publicznych jest możliwy poprzez badanie poziomu satysfakcji klienta. W tak zdefiniowanym pomiarze skuteczności dokonuje się oceny wkładu danej usługi w realizację głównego celu widzianego z perspektywy odbiorcy usługi. W ocenie tej, charakteryzującej się subiektywizmem, należy uwzględnić złożoność składających się na nią czynników. Dlatego

---

[41] J. Czaputowicz, *Wspólna metoda oceny administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej*, „Służba Cywilna" 2002, nr 4.

[42] W. Wańkowicz, *Wskaźniki realizacji usług publicznych*... (dostęp 30.06.2015); J. Duda, A. Jeżowski, W. Misiąg, B. Nowak, J. Szlachta, J. Zaleski, *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf (dostęp 30.06.2015); U. Kobylińska, *Mierniki sprawności usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu" 2013, nr 2.

pomiaru dokonuje się za pomocą badań społecznych, poprzez sam fakt objęcia klientów daną usługą albo poprzez realizację usługi. Ostatnie kryterium oceny, tj. dostępność, można ocenić poprzez sprawdzenie, czy wszyscy obywatele, którzy powinni mieć dostęp do usługi, faktycznie go mają. Ocena dostępności może być również dokonana poprzez analizę danych pozyskiwanych z pomiaru bezpośredniego albo analizę danych uzyskanych za pomocą badań społecznych. W publikacji Dudy i współautorów[43] proponowana jest ocena jakości procesów usługowych na podstawie zbliżonego zakresu ocen, tj. wydajności, skuteczności, oszczędności. Dodatkowo czwartym obszarem oceny jest jakość usług, definiowana poprzez odniesienie jej do określonych potrzeb użytkowników, takich jak terminowość, dostępność, solidność i ciągłość usług. Jest to tzw. wąskie ujęcie, w którym jakość mierzy się za pomocą wskaźników obrazujących upływ czasu, dostępność, solidność i dokładność usług. Satysfakcja klienta w tym modelu pojawia się jako miernik jakości dostarczonych produktów.

Z kolei według Kobylińskiej[44] model oceny sprawności usług publicznych powinien być oparty na założeniach Zrównoważonej Karty Wyników i uwzględniać następujące wymiary: klienta zewnętrznego i interesariuszy, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju oraz finansowy. Miary i kryteria oceny sprawności usług publicznych zaprezentowano w tabeli 8.

Oceniając przedstawione koncepcje, można zauważyć, że wszyscy autorzy przyjęli ten sam punkt wyjścia, tj. ocenę sprawności działania. Różnice dotyczą stopnia skomplikowania przedstawionych modeli i konieczności zebrania potrzebnych informacji, co przekłada się na prawdopodobieństwo możliwości ich użycia przez urzędy samorządu terytorialnego. Najprostsza jest propozycja Wańkowicza, najbardziej złożona w ewentualnej realizacji jest zaś koncepcja Kobylińskiej. We wszystkich propozycjach podkreśla się problem „satysfakcji/zadowolenia klienta", chociaż pełni on zróżnicowaną funkcję. W pierwszej propozycji jest odzwierciedleniem stopnia skuteczności realizacji danej usługi z perspektywy klienta, w drugiej (propozycja Dudy i innych) jest miernikiem jakości dostarczonych usług. Trzecia analizowana propozycja (Kobylińskiej) jest najbardziej rozbudowana – zawiera liczne mierniki opisujące satysfakcję odbiorców usług. Są to: zadowolenie klienta z obsługi w urzędzie, czas załatwienia sprawy, opinia klienta dotycząca placówki, opinia klienta o pracownikach, liczba odwołań, skarg.

---

[43] J. Duda i in., *Mierzenie ilości i jakości...*

[44] U. Kobylińska, *Mierniki sprawności...*

Tabela 8. Miary i kryteria oceny sprawności usług publicznych zawarte w modelu oceny sprawności usług publicznych opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników

Ogólny wymiar sprawności	Przykładowe obszary formułowania mierników
Wymiar klienta zewnętrznego i interesariuszy	Zadowolenie klienta z obsługi w urzędzie; czas załatwienia sprawy; opinia klienta dotycząca placówki, opinia klienta o pracownikach (umiejętności, predyspozycje, komunikatywność); liczba odwołań, skarg; dostępność wniosków i formularzy na stronie internetowej urzędu; dostęp urzędu do zewnętrznych baz danych innych instytucji; poziom zaufania obywateli do urzędu; komunikowanie celów i wyników na zewnątrz urzędu; dostępność usług (liczba punktów informacyjnych i oddziałów urzędów na danym obszarze); stopień opracowania bazy danych o klientach
Wymiar procesów wewnętrznych	Liczba spraw załatwianych drogą elektroniczną, jakość procesów mierzona stopniem realizacji standardu; czas trwania procesów; dokładność załatwienia spraw; poprawność załatwienia spraw; terminowość załatwienia spraw; liczba procesów, do których stosowane są metody porównawcze (benchmarking) w zakresie podnoszenia jakości procesów wewnątrz organizacji oraz między innymi organizacjami
Wymiar wiedzy i rozwoju	Liczba pracowników, którzy przeszli szkolenia w danym okresie, lub średnia liczba godzin szkoleń na pracownika; liczba warsztatów oraz dyskusji grupowych z udziałem kadry kierowniczej i pracowników na temat doskonalenia pracy i usług, które dotyczą danej komórki organizacyjnej; wskaźnik szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego w porównaniu z innymi urzędami; prawidłowość obsadzenia stanowisk; efektywność wniosków usprawniających złożonych przez pracowników; procent środków z funduszu szkoleń przeznaczonych na szkolenia związane z celami strategicznymi, poprawą zarządzania; stopień integracji pracowników z kulturą organizacyjną
Wymiar finansowy	Efektywność kosztowa świadczonych usług; stopień opracowania dla zadań budżetowych „pożądanego wyniku"; liczba zadań budżetowych, do których monitorowana jest efektywność i skuteczność realizacji; koszt świadczonych usług na mieszkańca; koszt zatrudnienia pracowników na mieszkańca; koszt obsługi rady gminy na mieszkańca; stopień wdrożenia wskaźników finansowych charakteryzujących zadania, cele i rezultaty polityki finansowej miasta; stopień decentralizacji odpowiedzialności za koszty funkcjonowania urzędu; koszt funkcjonowania komórek organizacyjnych; koszt czasu pracy w rozliczeniu na dostarczane produkty i usługi; koszty dostarczania usług na podstawie analizy czasu pracy, wydatków bezpośrednich oraz kosztów pośrednich

Źródło: U. Kobylińska, *Mierniki sprawności usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu" 2013, nr 2, s. 137.

Druga grupa autorów prezentuje kryteria oceny procesów usługowych w administracji samorządowej. I tak np. Henryk Pająk uważa, że realizacja celu wymaga analizy następujących trzech obszarów[45]:

- obszaru procesowego – jego ocenę przeprowadza się w celu weryfikacji zgodności parametrów procesów z przyjętymi celami; umożliwia to analizowanie poprawności przebiegu procesów, do oceny wykorzystywane są wewnętrzne mierniki efektywności, np. czas realizacji, koszty, liczba spraw;
- obszaru produktowego – jego ocena pozwala na stwierdzenie, czy dostarczane produkty i usługi odpowiadają przyjętym przez organizację standardom; mierniki mogące pomóc w takiej ocenie to jakość, ilość usług dobrze wykonanych w stosunku do wykonanych błędnie;
- obszaru satysfakcji – celem oceny tego obszaru jest sprawdzenie, w jakim stopniu podjęte przez urząd działania zadowalają klientów, odbiorców usług; ogólnie jest to ocena reakcji klienta na usługi lub wynikająca z kontaktu z urzędem.

Do przedstawionej koncepcji nawiązuje także propozycja oceny zaprezentowana w pracy Alicji Gębczyńskiej[46]. Autorka wyróżniła sześć kryteriów oceny procesów administracyjnych, tj. błędność decyzji, zasadność odwołań, terminowość realizacji usługi, wydajność oraz niezadowolenie i zadowolenie klienta. Każdemu kryterium przypisała formuły odpowiednich wskaźników. Z punktu widzenia celu pracy zaletą tej koncepcji jest, zdaniem autora niniejszej publikacji, wyróżnienie dwóch przeciwstawnych stanów: zadowolenia i niezadowolenia. Zadowolenie klienta jest opisane jako jego percepcja dotycząca stopnia, w jakim zostały spełnione wymagania, i jest ono szacowane jako stosunek liczby niereklamowanych dokumentów do wydanych. Natomiast niezadowolenie jest zdefiniowane jako stan powstający na podstawie konfrontacji wymagań klienta i stopnia ich spełnienia przez organizację. Ma ono dostarczać informacji o niespełnieniu wymagań klientów, stąd jego poziom jest szacowany na podstawie liczby skarg, wniosków i reklamacji.

Trudno się zgodzić, aby przy tak zdefiniowanych stanach zadowolenia i niezadowolenia zarządzający dostali pełną informację o nich. Zdefiniowane wskaźniki będą przekazywać jedynie tylko fragment istniejącej sytuacji. Przedstawione różne koncepcje oceny procesu usługowego prowadzą do wniosku o potencjalnej

---

[45] H. Pająk, *Doświadczenie we wdrażaniu SZJ w administracji samorządowej*, Stowarzyszenie Konsultantów Umbrela, Warszawa 2001.

[46] A. Gębczyńska, *Kryteria oceny procesów usługowych*...

niemożliwości przeprowadzenia działań w zakresie benchmarkingu ze względu na zastosowanie różnych metod i technik pomiaru. W przypadku pomiaru satysfakcji z procesu usługowego w administracji samorządowej mogą to być metody sondażowe (ankiety, wywiady), obserwacja uczestnicząca, audyty jakości i przeglądy zarządzania, analiza dokumentów (skarg i zażaleń) oraz spotkania z ważnymi klientami, odbiorcami usług[47].

W tym rozdziale przedstawiono rozważania dotyczące roli i znaczenia samorządu terytorialnego jako podmiotu sektora publicznego. Zawarto tu również sumaryczny opis zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym jednostek samorządu terytorialnego. W dalszej kolejności uwzględniono istotę i rodzaj usług świadczonych przez urzędy administracji samorządowej, a także kwestie związane z procesem ich świadczenia. Ostatnim poruszanym zagadnieniem była ocena procesu świadczonych usług przez jednostki samorządu terytorialnego.

Przedstawione rozważania dotyczące roli i znaczenia samorządu terytorialnego jako podmiotu sektora publicznego, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym jednostek samorządu terytorialnego oraz istoty i procesu świadczenia usług przez urzędy administracji samorządowej, zdaniem autora, wskazują na potrzebę i konieczność oceny jakości tych usług.

[47] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 34.

Rozdział drugi

Satysfakcja klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

2.1. Satysfakcja – istota, definicje

Termin „satysfakcja" wywodzi się z psychologii i według *Słownika poprawnej polszczyzny*[1] oznacza „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś" lub „zadośćuczynienie za wyrządzoną komuś krzywdę lub za obrazę". Z tych dwóch interpretacji w obszarze marketingu i zarządzania może być wykorzystana pierwsza, ponieważ drugą można analizować tylko w kontekście historycznym. Zarówno źródłem zadowolenia, jak i stanu przeciwnego, tj. niezadowolenia, jest zjawisko tzw. dysonansu poznawczego polegające na odczuwaniu przez człowieka niepokoju umysłowego w sytuacji występowania dwóch niezgodnych ze sobą postaw, myśli, przekonań bądź innych elementów poznawczych[2].

Od wprowadzenia pojęcia „satysfakcja klienta" do teorii marketingu jest ono przedmiotem różnych koncepcji przedstawiających naturę satysfakcji, pozwalających na rozpoznanie mechanizmu powstawania czy kształtujących ją czynników. Wynikiem tych poszukiwań jest różnorodność w zakresie postrzegania satysfakcji oraz szeroki zakres zastosowania tego pojęcia. Joseph L. Giese i Jean A. Cote[3]

---

[1] *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, red. A. Markowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 900.

[2] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 140.

[3] J.L. Giese, J.A. Cote, *Defining consumer satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review" 2000, nr 1, s. 1–23.

wskazują, że konsekwencją wielości stosowanych definicji (tab. 9) jest sytuacja, w której badania prowadzone nad tym zagadnieniem tracą na porównywalności i powstaje tzw. efekt kameleona. Przejawia się on tym, że „badane zagadnienie zmienia się w ramach kontekstu, w którym się pojawiło"[4]. Swoje uwagi autorzy formułują w postaci trzech zagadnień spornych dotyczących[5]:

- braku zgodności co do tego, czy satysfakcja jest procesem, czy wynikiem; w większości spośród dziewiętnastu przytoczonych definicji satysfakcja jest przedstawiana jako reakcja powstała w procesie oceny, ale są też autorzy, którzy wskazują, że jest to poczucie lub reakcja spełnienia, ogólna ocena czy stan psychologiczny;
- momentu pojawienia się satysfakcji – wskazywane są różne momenty czasowe pojawienia się satysfakcji, tj. po wyborze (np. Westbrook, Oliver)[6], po dokonaniu zakupu (np. Fornell)[7], w trakcie dokonywania zakupu (np. Oliver, Swan)[8] czy w trakcie procesu konsumpcji użytkowania (np. Oliver, Mano, Westbrook)[9];
- przedmiotu satysfakcji – czy jest nim zespół atrybutów produktu (Oliver)[10], czy jego poszczególne atrybuty (Oliver)[11] bądź osoba sprzedawcy (Oliver, Swan)[12], użytkowanie produktu (Westbrook)[13], albo wynik porównania

---

[4] H.W. Marsh, A.S. Yeung, *The lability of psychological ratings: The chameleon effect in global self-esteem*, „Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, vol. 25, nr 1, s. 49–64, za: J.L. Giese, J.A. Cote, *Defining Consumer Satisfaction*..., s. 1–23.

[5] J.L. Giese, J.A. Cote, *Defining consumer satisfaction*..., s. 1–23.

[6] R.A. Westbrook, R.L. Oliver, *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, „Journal of Consumer Research" 1991, nr 18, s. 84–91.

[7] C. Fornell, *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*, „Journal of Marketing" 1992, nr 56, s. 6–21.

[8] R.L. Oliver, J.E. Swan, *Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach*, „Journal of Marketing" 1989, nr 53, s. 21–35.

[9] R.L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York 1997; H. Mano, R.L. Oliver, *Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction*, „Journal of Consumer Research" 1993, nr 20, s. 451–466; R.A. Westbrook, *Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes*, „Journal of Marketing Research" 1987, nr 24, s. 258–270.

[10] R.L. Oliver, *Satisfaction*...

[11] R.L. Oliver, *An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: Suggestions for a stage-specific satisfaction framework*, „Advances in Consumer Research" 1992, nr 19, s. 237–244.

[12] R.L. Oliver, J.E. Swan, *Consumer perceptions*..., s. 21–35.

[13] R.A. Westbrook, *Product/consumption-based affective responses*..., s. 258–270.

funkcjonowania produktu z wcześniejszymi oczekiwaniami na ten temat (Halstead, Hartman, Schmidt)[14].

Giese i Cote[15] stwierdzają, że satysfakcja klienta jest sumą, zbiorem emocjonalnych reakcji o zróżnicowanej intensywności, dokładny zaś rodzaj emocjonalnych reakcji i poziom ich intensywności powinien być wyraźnie zdefiniowany przez badacza w zależności od obszaru zainteresowania. Druga ich uwaga dotyczy czasu – w przypadku satysfakcji klienta występuje charakterystyczny punkt czasowy, w którym występuje ona silnie, a jej czas trwania jest ograniczony. Badacz powinien wyznaczyć ten charakterystyczny punkt i zidentyfikować prawdopodobny czas trwania[16].

Tabela 9. Zestawienie wybranych definicji satysfakcji

Lp.	Autorzy	Definicja	Reakcja	Przedmiot satysfakcji	Moment powstawania satysfakcji
1	2	3	4	5	6
1	Oliver (1997)	Jest to osąd, że cecha produktu lub usługi bądź lub sam produkt albo usługa zapewniła (lub zapewnia) przyjemny poziom spełnienia związanego z konsumpcją	Odpowiedź, osąd na temat spełnienia	Produkt lub usługa	Podczas konsumpcji
2	Halstead, Hartman i Schmidt (1994)	Reakcja emocjonalna dotycząca konkretnej transakcji, wynikająca z porównania przez klienta zachowania się produktu z jakimś standardem przedzakupowym	Odpowiedź emocjonalna	Zachowanie się produktu w porównaniu z jakimś standardem przedzakupowym	W trakcie lub po konsumpcji

[14] D. Halstead, D. Hartman, S.L. Schmidt, *Multisource effects on the satisfaction formation process*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1994, nr 22, s. 114–129.

[15] J.L. Giese, J.A. Cote, *Defining consumer satisfaction*..., s. 1–23.

[16] Problem czasu trwania satysfakcji jest również wyrażony w koncepcjach satysfakcji transakcyjnej i satysfakcji skumulowanej. Satysfakcja transakcyjna dotyczy krótkotrwałych doświadczeń konsumenta z produktem i jest rezultatem konkretnej transakcji nabycia określonego produktu. Satysfakcja skumulowana obrazuje całe doświadczenie konsumenta dotyczące produktu lub firmy i jest definiowana jako całkowita ocena relacji z daną firmą i doświadczeń z produktem w określonym przedziale czasu. Zob. J.F. Faivre, *Méthodologie des enquetes de satisfaction clientele*, „Revue Française du Marketing" 1993, nr 4–5, s. 68, za: K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 467.

1	2	3	4	5	6
3	Mano i Oliver (1993)	Zadowolenie z produktu jest postawą – jak pokonsumpcyjny osąd wartościujący zmieniający się w ciągu kontinuum hedonicznego	Postawa – osąd wartościujący zmieniający się w ciągu kontinuum hedonicznego	Produkt	Po konsumpcji
4	Fornell (1992)	Ogólna ocena pozakupowa	Ogólna ocena	Zachowanie się produktu postrzegane po zakupie w porównaniu do oczekiwań przedzakupowych	Po zakupie
5	Oliver (1992)	Zbadano, czy satysfakcja jest emocją. Stwierdzono, że satysfakcja jest zjawiskiem atrybutu sumarycznego współistniejącym z innymi emocjami konsumpcji	Emocje	Atrybuty produktu	Podczas konsumpcji
6	Westbrook i Oliver (1991)	Osąd wartościujący po wyborze dotyczący wyboru konkretnego zakupu	Osąd wartościujący	Wybór konkretnego produktu	Po wyborze
7	Oliver i Swan (1989)	Brak sformalizowanej definicji powiązanej ze sprzedawcą jako funkcja uczciwości, preferencji i niezgodności	–	Sprzedawcy	Podczas zakupu
8	Tse i Wilton (1988)	Odpowiedź (reakcja) konsumenta na ocenę postrzeganej rozbieżności między wcześniejszymi oczekiwaniami (lub jakąś normą zachowania się, wydajności) a faktycznym wykonaniem produktu, postrzeganym po jego konsumpcji	Reakcja na ocenę	Postrzegana rozbieżność między wcześniejszymi oczekiwaniami (lub jakąś normą zachowania, wydajności) a faktycznym zachowaniem, wydajnością produktu	Po konsumpcji

1	2	3	4	5	6
9	Cadotte, Woodruff i Jenkins (1987)	Rozumiana jako odczucie wykształcone w wyniku oceny doświadczeń stosowania	Odczucie wykształcone w wyniku oceny	Doświadczenie wynikające z użytkowania	Podczas konsumpcji
10	Westbrook (1987)	Całościowy osąd wartościujący dotyczący użytkowania, konsumpcji produktu	Całościowy osąd wartościujący	Użytkowanie, konsumpcja produktu	Podczas konsumpcji
11	Day (1984)	Oceniająca odpowiedź na bieżące zdarzenie podczas konsumpcji – odpowiedź konsumenta w konkretnym doświadczeniu konsumpcyjnym na ocenę postrzeganej rozbieżności między wcześniejszymi oczekiwaniami (lub jakąś inną normą zachowania, wydajności) a rzeczywistym zachowaniem, wydajnością produktu postrzeganymi po jego nabyciu	Odpowiedź wartościująca	Postrzegana rozbieżność między wcześniejszymi oczekiwaniami (lub jakąś inną normą zachowania, wydajności) a rzeczywistym zachowaniem, wydajnością produktu	Bieżące zdarzenie konsumpcji – konkretne doświadczenie konsumpcji po jego nabyciu
12	Bearden i Teel (1983)	Brak sformalizowanej definicji. Funkcja oczekiwań konsumentów zoperacjonalizowana jako przekonania na temat atrybutów produktu i niezgodności	–	–	Podczas konsumpcji
13	LaBarbera i Mazursky (1983)	Ocena pozakupowa. Przywołana definicja Olivera (1981): Ocena niespodzianki nieodłącznej od nabycia produktu i/lub doświadczenia konsumpcyjnego	Ocena	Niespodzianka	Po zakupie, nabycie produktu i/lub doświadczenie konsumpcyjne

1	2	3	4	5	6
14	Westbrook i Reilly (1983)	Emocjonalna reakcja na doświadczenia dostarczane przez określone kupowane produkty i usługi oraz związane z nimi, przez sklepy, a nawet modelowe wzorce zachowania, jak również cały rynek. Emocjonalna reakcja wywołana przez poznawczy proces wartościujący, w którym postrzeganie (lub przekonania o nim) obiektu, działania bądź stanu są porównywane do wyznawanych wartości (lub potrzeb, braków, pragnień)	Reakcja emocjonalna	Uzyskane doświadczenia związane z konkretnymi zakupionymi produktami lub usługami, sklepami, a nawet modelowymi wzorami zachowań, takimi jak robienie zakupów i zachowanie kupującego. Postrzeganie (lub przekonania) obiektu, działania lub warunku są porównywane do wartości	Po zakupie
15	Churchill i Surprenant (1982)	Koncepcyjnie – wynik zakupu i korzystania wynikający z porównania przez kupującego korzyści i kosztów zakupu w stosunku do przewidywanych skutków. Funkcjonalnie podobne do postawy w tym, że może być oceniania jako sumowanie satysfakcji z różnych atrybutów	Wynik	Porównanie korzyści i kosztów zakupu w stosunku do przewidywanych skutków	Sugeruje po zakupie i użytkowaniu
16	Oliver (1981)	Ocena dotycząca elementu zaskoczenia będącego nieodłączną częścią zakupu produktu lub jego konsumpcji	Ocena, sumaryczny stan psychiczny, emocje	Niespodzianka, niepotwierdzone oczekiwania sprzężone z wcześniejszymi uczuciami konsumenta	Nabycie produktu i/lub doświadczenie konsumpcyjne

1	2	3	4	5	6
17	Swan, Trawick i Carroll (1980)	Świadoma ocena lub osąd poznawczy, że produkt zachowywał się stosunkowo dobrze bądź źle lub że produkt był odpowiedni bądź nieodpowiedni dla swojego zastosowania, przeznaczenia. Inny wymiar satysfakcji dotyczy wpływu uczuć wobec produktu	Świadoma ocena lub osąd poznawczy. Inny wymiar dotyczy wpływu uczuć	Produkt zachowywał się stosunkowo dobrze bądź źle lub produkt jest odpowiedni bądź nieodpowiedni dla swojego zastosowania, przeznaczenia	W trakcie lub po konsumpcji
18	Westbrook (1980)	Odnosi się do korzystności subiektywnej oceny przez oceniającą osobę różnych wyników i doświadczeń związanych z jego (produktu) użyciem lub konsumowaniem	Korzystność subiektywnej oceny przez osobę	Wyniki i doświadczenia	Podczas konsumpcji
19	Howard i Sheth (1969)	Poznawczy stan kupującego bycia właściwie lub niewłaściwie wynagradzanym za ofiary, które poniósł	Poznawczy stan bycia	Bycie właściwie lub niewłaściwie wynagradzanym za ofiary	–

Źródło: J.L. Giese, J.A. Cote, *Defining consumer satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review" 2000, nr 1, s. 1–23.

Konsekwencją różnorodności rozumienia satysfakcji klienta oraz jej znaczenia dla wszystkich podmiotów występujących na rynku są również próby podsumowania i całościowego ujęcia tego zjawiska. Takie próby podjęli m.in. Youjae Yi[17] oraz Yves Evrard[18]. Według Yi satysfakcja może być zdefiniowana jako wynik lub proces. W swoim podejściu do definiowania satysfakcji autor wymienia

[17] Y. Yi, *A Critical review of consumer satisfaction*, Working Paper, nr 604, Division of Research, University of Michigan, School of Business Administration, Michigan 1989, http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36290 (dostęp 15.11.2013).

[18] Y. Evrard, *La satisfaction des consommateurs: etat des recherches*, „Revue Française du Marketing" 1993, nr 4–5, s. 68, za: A. Czerw, *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 14.

również alternatywne podejścia ze względu na cel i poziom szczegółowości[19]. Z kolei wyróżnia następujące trzy podstawowe koncepcje satysfakcji:

1. Biorąc pod uwagę naturę stanu psychologicznego nabywcy w pojęciu satysfakcji, można akcentować elementy poznawcze lub reakcje emocjonalne – satysfakcja rozumiana jest tu jako doświadczenie klienta wynikające z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi.
2. Rozpatrując charakter doświadczeń konsumenta, można mówić o holistycznym i analitycznym podejściu do satysfakcji. Według podejścia holistycznego satysfakcja to zespół doświadczeń wynikający z konsumpcji, natomiast według podejścia analitycznego to proces, w którym satysfakcja rozpatrywana jest w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu zakupu, konsumpcji, użytkowania produktu.
3. Relatywny charakter satysfakcji polega na procesie porównania subiektywnych odczuć i doświadczeń nabywcy z przyjętą podstawą odniesienia.

Uwzględniając przedstawione definicje oraz złożoność problemu, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że satysfakcja będzie rozumiana jako „pozytywne lub negatywne odczucia klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być wynikiem bezpośredniej reakcji na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji"[20]. Satysfakcja jako stan emocjonalny może pojawić się po zakupie, konsumpcji, użytkowaniu określonego dobra lub usługi i jest zmienna w czasie.

Za pojęcia bliskoznaczne satysfakcji uznaje się zadowolenie, ukontentowanie, przyjemność, zachwyt, szczęście. Można w tym przypadku spotkać się z poglądem, że satysfakcja jako pozytywne wrażenie znajduje się w zdefiniowanej hierarchii o jeden stopnień wyżej niż wymienione pojęcia bliskoznaczne[21]. Drugim podejściem jest traktowanie pojęć „zadowolenie" i „satysfakcja" jako tożsamych[22] i tak będą one traktowane w niniejszej pracy.

---

[19] Takim przykładem są definicje satysfakcji m.in. jako wyniku doświadczeń zdobytych podczas zakupu czy jako wyniku wcześniejszych doświadczeń.

[20] R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publisher, Cambridge 1996, s. 95.

[21] Zob. J. Ząbek, T. Sikora, *Satysfakcja i lojalność. Istota i trendy percepcji klientów w zmieniających się otoczeniu organizacji*, „Marketing i Rynek" 2011, nr 8.

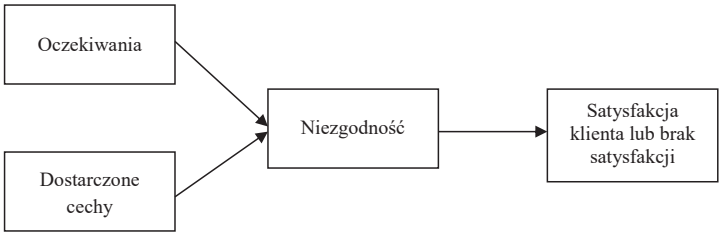
[22] Takie podejście można znaleźć w: A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 241–242.

2.2. Mechanizm powstawania satysfakcji

Konsekwencją mnogości i różnorodności definicji satysfakcji jest liczba modeli próbujących wyjaśnić sposób jej powstania. Do najważniejszych i najczęściej wymienianych w literaturze zalicza się model oczekiwanej niezgodności, model dyskonfirmacyjny, teorię sprawiedliwości wymiany oraz model emocjonalny[23].

Model oczekiwanej niezgodności (model konfirmacyjny) zakłada, że kiedy rezultaty korzystania z produktu lub usługi nie odbiegają od oczekiwań odbiorców, klient postrzega oczekiwaną zgodność pomiędzy oczekiwaniami a uzyskanymi rezultatami. Ta sytuacja nie musi powodować uczucia satysfakcji, jeżeli klient oczekiwał takiego rezultatu. Uczucie emocjonalnej satysfakcji może nastąpić tylko wtedy, kiedy uzyskane rezultaty znacznie odbiegają od oczekiwań klienta (doświadcza on pozytywnej niezgodności). Może ono nastąpić jedynie wówczas, gdy klient będzie świadomy wpływu tych relacji na ocenę własnej satysfakcji. W takiej sytuacji powstaje manifestowana satysfakcja, w przeciwnym wypadku powstanie tzw. ukryta satysfakcja z produktu (rys. 3).

Rysunek 3. Model oczekiwanej niezgodności



Źródło: D. Shilbury, H. Westerbeek, S. Quick, D. Funk, *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 2009, s. 150.

Ciekawym spostrzeżeniem dokonanym przez Richarda L. Oliviera[24] jest, że w zależności od wielkości sformułowanych *a priori* oczekiwań klient może odczuwać różne poziomy zadowolenia lub niezadowolenia. W literaturze przedmiotu

---

[23] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010; P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, wyd. 2, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009; A. Czerw, *Satysfakcja i lojalność klienta*...

[24] R.L. Oliver, *Satisfaction*..., s. 13.

podkreśla się, że model oczekiwanej niezgodności jest najbardziej kompleksowy, przez co najlepiej opisuje powstawanie satysfakcji klienta[25].

Z kolei model braku potwierdzenia (model dyskonfirmacyjny) zakłada, że znaczne odchylenia od oczekiwań wpłyną na postrzeganie oraz zmianę poziomu adaptacji (rys. 4). Model ten zawiera dodatkowo dwie zmienne, które według innych badaczy mają wpływ na odczuwaną przez klientów satysfakcję – postrzeganie i oczekiwania, przy czym położony na nie nacisk nie jest jednakowy. Richard L. Oliver[26], John E. Swan oraz I. Frederik Trawick[27] wskazują na większe zainteresowanie wpływem oczekiwań, natomiast Gilbert A. Churchill, Carol Surprenant, Stephen A. LaTour, Nancy C. Peat, David K. Tse, Peter C. Wilton[28] skupiają się na postrzeganiu. Istnieje również trzecia grupa autorów, której wyniki badań potwierdzają założenia modelu braku potwierdzenia. Zalicza się do niej prace wymienionych wcześniej autorów, Olivera, Swana i Trawicka[29].

W modelu opartym na teorii sprawiedliwości wymiany zakłada się, że klient porównuje ponoszone przez siebie koszty i osiągnięte zyski z kosztami i zyskami dotyczącymi strony sprzedającej. Klient jest zadowolony w sytuacji, kiedy relacje zysków i kosztów jego oraz sprzedawcy są w przybliżeniu równe. Jeżeli uzyskany wynik jest mniej korzystny dla klienta, doznaje on niesprawiedliwości wymiany, co jest przyczyną niezadowolenia. We współczesnej wersji teorii sprawiedliwości wymiany podkreślana jest konieczność szczególnej troski o kształtowanie relacji z nabywcami w celu zmniejszenia asymetrii wymiany (jest tzw. zasada uprzywilejowania i preferencji klienta), co jest uwidocznione w prezentacji ofert z silnym wyeksponowaniem korzyści dla danego nabywcy[30].

---

[25] *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 13.

[26] R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, „Journal of Marketing Research" 1980, vol. 17, nr 4, s. 460–469; R.L. Oliver, *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings*, „Journal of Retailing" 1981, vol. 57, nr 3, s. 25–48.

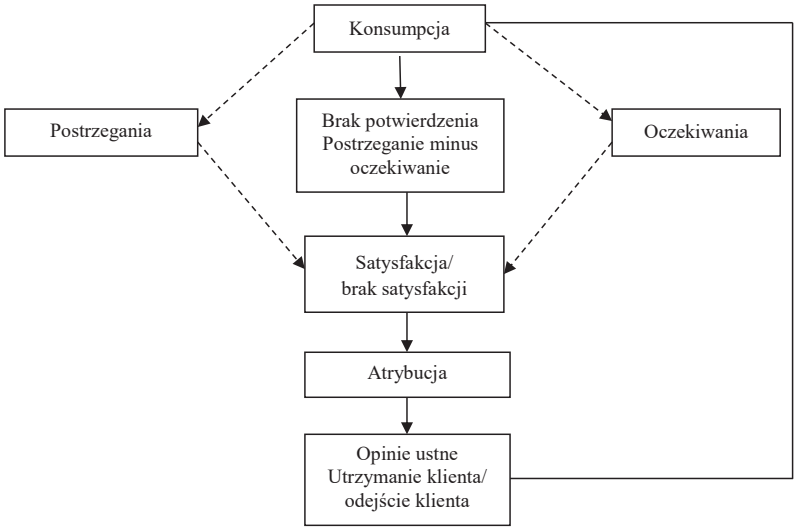
[27] J.E. Swan, I.F. Trawick, *Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service*, „Journal of Retailing" 1981, vol. 57, nr 3, s. 49–67.

[28] G.A. Churchill Jr., C. Surprenant, *An investigation into the determinants of customer satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1982, vol. 19, nr 4, s. 491–504; S.A. LaTour, N.C. Peat, *Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research*, „Advances in Consumer Research" 1979, vol. 6, s. 431–437; D.K. Tse, P.C. Wilton, *Models of customer satisfaction formation: An extension*, „Journal of Marketing Research" 1988, vol. 25, nr 2, s. 204–212.

[29] R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents...*, s. 460–469; J.E. Swan, I.F. Trawick, *Satisfaction related to predicted versus desired expectations*, w: *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior* red. H.K. Hunt, R.L. Day, School of Business, Indiana University, Bloomington 1980, s. 7–12.

[30] A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 173.

Rysunek 4. Model braku potwierdzenia – przekroczenie lub nieosiągnięcie oczekiwań



Źródło: R. East, M. Wright, M. Vanhuele, *Zachowania konsumentów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 219.

Porównanie dwóch modeli podkreślających rolę procesów poznawczych w powstawaniu zadowolenia konsumenta z produktu zawarto w tabeli 10.

Tabela 10. Podstawowe różnice pomiędzy koncepcją sprawiedliwej wymiany a koncepcją oczekiwanej niezgodności

Kryterium	Sprawiedliwa wymiana	Oczekiwana niezgodność
1	2	3
Podstawa porównania	Koszty i zyski dostawcy	Oczekiwania, normy, standardy
Charakter podstawy porównania	Pasywny – normy społeczne	Przewidywania dotyczące wyniku, mające najczęściej charakter aktywny
Atrybuty/wymiary	Tylko te, które mogą ułatwić ocenę wymiany (np. cena)	Wszystkie potencjalne atrybuty i wymiary
Uwzględnianie kosztów	Koszty analizowane ze szczególną uwagą	Koszty nie zawsze brane pod uwagę
Etapy procesu	Dwa etapy: – porównanie kosztów i zysków każdej ze stron, – porównanie stosunku zysków do kosztów każdej ze stron	Jeden etap: porównanie wyniku z normami (oczekiwaniami)

1	2	3
Reakcja emocjonalna	Negatywna: złość, uraza, pretensje Obojętna: poczucie sprawiedliwości Pozytywna: zakłopotanie, poczucie winy, radość	Negatywna: złość, rozczarowanie Obojętna (potwierdzenie): zadowolenie Pozytywna: zachwycenie, ekscytacja

Źródło: R. Furtak, *Satysfakcja konsumenta i jej konsekwencje marketingowe*, „Marketingowe Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2002, nr 9, s. 51.

Następny model – emocjonalny – zakłada, że pozytywnej ocenie rezultatów użycia produktów towarzyszy stan pozytywnej reakcji emocjonalnej. W sytuacji kiedy produkt wywołuje u klienta zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje, odczuwane przez niego satysfakcja lub niezadowolenie będą motywowały go do przyszłych działań w postaci ponownych zakupów lub zmiany marki, wygłaszania pozytywnych lub negatywnych opinii o produkcie, składania skarg i reklamacji[31].

Według Lecha Nieżurawskiego, Bożeny Pawłowskiej i Justyny Witkowskiej[32] oprócz wymienionych modeli powstawania satysfakcji można wskazać również model jakości usług, model Kano oraz model PROSAT. Należy nadmienić, że model jakości usług nie rozpatruje problemu satysfakcji klienta wprost, jednak dla wielu badaczy ma fundamentalne znaczenie dla tego zagadnienia, traktowany jest jako punkt wyjściowy do analizy satysfakcji konsumenta. Z historycznego punktu widzenia model jakości usług został pierwotnie opracowany w celu głębszego zidentyfikowania problemu jakości usług i założono w nim, że przedsiębiorstwo stara się usatysfakcjonować swoich klientów, aby uzyskać ich uznanie i lojalność[33]. W modelu opracowanym przez Noriakiego Kano 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. Autor podkreśla w nim występowanie trzech rodzajów satysfakcji:

- satysfakcji koniecznej – polegającej na zaspokojeniu potrzeb podstawowych, które z punktu widzenia klienta muszą być zawsze zaspokojone;
- satysfakcji jednowymiarowej – polegającej na zaspokojeniu potrzeb negocjowanych, które klient wyraża;

[31] Tamże, s. 174.

[32] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta*..., s. 58–67.

[33] Tamże, s. 60–61.

– satysfakcji ponadoczekiwanej – mającej udział w zaspokojeniu potrzeb dodatkowych, których klient nie może sobie wyobrazić, gdyż są poza jego oczekiwaniami, jego wiedzą i wyobraźnią.

Kolejny model – PROSAT – zakłada, że doświadczenie klienta kształtowane jest poprzez wszystkie kontakty z oferentem w fazach: przed zakupem, kupna oraz po zakupie. Kontakty określane są jako „chwile prawdy", gdy satysfakcja klienta może wzrosnąć bądź zmaleć. Model powstał na bazie modelu Gummessona[34] i przyjmuje się w nim, że satysfakcja klienta jest problemem wieloaspektowym. Zdaniem autora, model PROSAT możne być lepiej wykorzystany przy badaniu satysfakcji klienta niż przy tłumaczeniu sposobu jej powstawania.

Przedstawione modele są koncepcjami uzupełniającymi się, dlatego aby lepiej zrozumieć mechanizmy satysfakcji, konieczne jest spojrzenie na nie z różnych punktów widzenia. W ocenie satysfakcji kumulują się bowiem wrażenia i emocje powstałe podczas zakupu, konsumpcji czy użytkowania produktu, doświadczenia usługi, oczekiwania dotyczące produktu oraz sprawiedliwa wymiana między sprzedawcą a nabywcą[35]. Należy również zaznaczyć, że przedstawione modele odnoszą się do usług tradycyjnych, które nie muszą tłumaczyć powstawania satysfakcji w przypadku usług on-line. Jak wskazuje Marcin Sikorski, w takiej sytuacji powinno skorzystać się z innych modeli[36].

2.3. Satysfakcja w teorii nauk społecznych i zarządzania jakością

Pojęcie satysfakcji, choć mocno związane z marketingiem, jest również wykorzystywane w psychologii, socjologii, ekonomii oraz zarządzaniu. W psychologii i socjologii odnoszone jest do emocji, przy tym psychologia emocji koncentruje się na jednostkowych procesach, które wywołują emocje, natomiast socjologia emocji umieszcza osobę w kontekście społecznym, badając, jak struktury społeczne i kulturowe wpływają na pobudzenie i przepływ emocji jednostki.

---

[34] Model Gummessona – model jakości usług, który oprócz efektów procesu usługowego (jakości technicznej i relacji) uwzględnia źródła jakości (jakość projektu) oraz jakość produkcji i dostawy.

[35] A. Sowińska, *Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 45.

[36] M. Sikorski, *Usługi on-line. Jakość, interakcje, satysfakcja klienta*, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa 2012, s. 71.

W teorii ekonomii pojęcie satysfakcji kojarzone jest z użytecznością, która przedstawia zdolność dobra do zaspokojenia potrzeb i określa subiektywną przyjemność, pożytek lub zadowolenie pochodzące z posiadania lub konsumowania dóbr. W szerokim ujęciu użyteczność jest rozumiana jako satysfakcja i przyjemność wynikająca z korzyści, jakie osiągają konsumenci w wyniku użycia (konsumpcji) jakiegoś dobra. Z kolei w zarządzaniu satysfakcja jest odnoszona do zadowolenia z pracy oraz zarządzania jakością.

Zadowolenie w literaturze psychologicznej zalicza się do emocji, które pojmowane są jako zmiany w gotowości do działania, przebiegające w różnych obszarach: aktywacji, gotowości poznawczej, tendencjach do działania i pragnieniach. Doświadczanie określonego rodzaju emocji uwarunkowane jest więc zmianami w gotowości do działania, uruchomianymi programami działania, systemami behawioralnymi i mechanizmami aktywacyjnymi[37]. Próby wyjaśniania natury emocji można znaleźć w wielu pracach[38]. Analiza sposobów definiowania emocji pokazuje, że różnice wynikają przede wszystkim ze znaczenia przypisywanego poszczególnym aspektom lub funkcjom emocji, co pozwoliło na wyodrębnienie kilku ujęć określanych jako motywacyjne, ewolucyjne, biologiczne, komponentowe i społeczne[39].

W literaturze psychologicznej funkcjonuje również kilka pokrewnych terminów, które mają podobne albo zazębiające się znaczenia i wywołują skojarzenia z satysfakcją. Są to: emocja, nastrój, afekt, którym w teoriach psychologicznych nadawane są odmienne znaczenia. Cechy odróżniające afekt od nastroju i emocji przedstawiono w tabeli 11.

---

[37] W. Łosiak, *Psychologia emocji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 15.

[38] S.S. Tomkins, *Affect theory*, w: *Approaches to Emotion*, red. K.R. Scherer, P. Ekman, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1984; J. Tooby, L. Cosmides, *The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments*, „Ethology and Sociobiology" 1990, nr 11, s. 375–424; J. Tooby, L. Cosmides, *Psychologia ewolucyjna a emocje*, w: *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005; R. Plutchik, *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York 1980; J. Panksepp, *Emocje jako twory naturalne w mózgu ssaków*, w: *Psychologia emocji*...; R.S. Lazarus, *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York 1991; S. Schachter, *The assumption of identity and peripheralist – centralist controversies in motivation and emotion*, w: *Feelings and Emotions. The Loyola Symposium*, red. M.B. Arnold, Academic Press, New York 1970; J.R. Averill, *A constructivist view of emotion*, w: *Emotion. Theory, Research and Experience*, vol. 1: *Theories of Emotion*, red. R. Plutchnik, H. Kellerman, Academic Press, Boston 1980; K. Oatley, P.N. Johnson-Laird, *The communicative theory of emotions: Empirical tests, mental models and implications for social interaction*, w: *Striving and Feeling: Interactions Among Goals, Affect and Self-regulation*, red. L.L. Martin A. Tesser, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1996.

[39] W. Łosiak, *Psychologia emocji*..., s. 15 i dalsze.

Tabela 11. Cechy odróżniające afekt od nastroju i emocji

Charakterystyka	Afekt	Nastrój	Emocje
Trwanie	Milisekundy do kilku sekund	Godziny, dni, a nawet tygodnie	Od wielu sekund po godziny
Aktywacja (o znaku pozytywnym lub negatywnym)	Słaba ze względu na krótkotrwałość procesu	Słaba, ale zróżnicowana	Relatywnie silna, ale zróżnicowana
Przyczynowa rola sytuacji	Silna – przyczyna obecna „tu i teraz”	Oddziaływanie inercyjne (pośrednie) albo podtrzymujące	Silna, emotogenna, choć może być sytuacja wyobrażona
Intencjonalność (nakierowanie na przedmiot)	Przedmiot istnieje, nie zawsze trafnie zidentyfikowany (dyfuzja)	Bezprzedmiotowy, może zostać przypisany przedmiotom objętym uwagą	Przedmiot istnieje, nie zawsze trafnie zidentyfikowany (reinterpretacja)
Świadomość samego procesu (różna od świadomości jego przyczyn i skutków)	Percepcyjna (w postaci odczucia) lub introspekcyjna (wgląd w odczucie)	Percepcyjna (w postaci odczucia) lub introspekcyjna (wgląd w odczucie)	Introspekcyjna (wgląd w odczucie) lub percepcyjna (po zautomatyzo-waniu)
Główne operacje uwikłane w proces	Zmysłowo-ruchowe	Zmysłowe i regulowanie zakresu aktywacji sieci semantycznej	Zmysłowe i semantyczne (zautomatyzowane interpretacje), programy działania
Dostępność treści sieci semantycznej zgodnych ze znakiem	Zależna od siły afektu	Zależna od czasu trwania i siły (aktywacji)	Zależna od treści i siły emocji (aktywacji)

Źródło: A. Kolańczyk, A. Fila-Jankowska, M. Pawłowska-Fusiara, R. Sterczyński, *Serce w rozumie. Afektywne podstawy orientacji w otoczeniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 29.

Oprócz funkcjonowania pokrewnych terminów należy również zwrócić uwagę na istnienie dwóch odrębnych stanowisk dotyczących wyodrębnienia poszczególnych emocji. Pierwsze podejście zakłada, że poszczególne emocje są wyraźnie wyodrębnione i określane jako dyskretne stany cechujące się stałością i uniwersalnością, mające wyraźnie określoną funkcję i wartość adaptacyjną[40]. W ten sposób wyodrębniane są emocje podstawowe (Tomkins, Ekman)[41]. Podobny pogląd prezentują przedstawiciele podejścia ewolucyjnego – John Tooby i Leda Cosmides[42].

[40] Tamże, s. 42.

[41] S.S. Tomkins, *Affect theory...*; P. Ekman, *An argument for basic emotions*, „Cognition and Emotion” 1992, nr 6, s. 169–200.

[42] J. Tooby, L. Cosmides, *The past explains the present...*

Zwolennicy drugiego podejścia kwestionują istnienie emocji podstawowych. Zakładają, że stałe i niezmienne są poszczególne składniki procesu emocjonalnego, a ich różne zestawienia mogą tworzyć poszczególne emocje (Ortony, Turner, Scherer)[43]. Przykładem takiego podejścia jest model afektu Russella postulujący istnienie dwóch podstawowych, nieredukowalnych cech emocji tworzących wymiar afektywny i wymiar pobudzania. Pozwala to podzielić emocje na cztery grupy odpowiadające czterem ćwiartkom koła, co przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Kołowy model afektu Russella



Źródło: W. Łosiak, *Psychologia emocji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 43.

W modelu afektu występują pojęcia „zadowolenie" i „usatysfakcjonowanie", które różnią się między sobą wymiarem pobudzania, ale mają ten sam wymiar afektywny. Zgodnie z rysunkiem najpierw ujawnia się „usatysfakcjonowanie", następnie „zadowolenie". Jednak występowanie dwóch punktów nie może być podstawą do twierdzenia o istnieniu w tym przypadku dwóch różnych emocji.

[43] A. Ortony, T.J. Turner, *What's basic about basic emotions?*, „Psychological Review" 1990, nr 97, s. 315–331; K.R. Scherer, *On the nature and function of emotion: A component process approach*, w: *Approaches to Emotion*...

Autor modelu podkreśla, że nie ma ostrych granic pomiędzy wyodrębnionymi stanami emocjonalnymi, i wskazuje na konieczność czerpania analogii przy opisie i interpretacji z koła kolorów[44].

Przyjęcie założenia o istnieniu emocji podstawowych powoduje konieczność zdefiniowania kryterium ich rozróżniania, co prowadzi do sformułowania listy emocji podstawowych. Jako kryteriów wyodrębniania emocji podstawowych używa się procesów biologicznych, wzorców zachowań adaptacyjnych, wzorów ekspresji mimicznej oraz procesów oceny poznawczej zdarzeń wywołujących emocje. Porównanie ważniejszych klasyfikacji emocji podstawowych zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12. Klasyfikacja wybranych emocji podstawowych proponowanych przez różnych autorów

Tomkins (1980)	Izard (1977)	Plutchik (1984)	Ekman (1999)	Lazarus (1991)	Panksepp (1998)
zainteresowanie	zainteresowanie	oczekiwanie			poszukiwanie
radość	radość	radość	zabawa	radość	zabawa
	podniecenie		podniecenie		
			duma	duma	
					opieka
		akceptacja	zadowolenie		
			satysfakcja		
			przyjemność		
zaskoczenie	zdziwienie	zdziwienie	zakłopotanie		
boleść, udręka		smutek	smutek	smutek	smutek
strach	strach	strach	strach	strach	strach
				lęk	
wstyd	wstyd		wstyd	wstyd	
pogarda	pogarda		pogarda		
wstręt	wstręt	wstręt	wstręt	wstręt	
gniew	gniew	gniew	gniew	gniew	wściekłość
	poczucie winy		poczucie winy	poczucie winy	
				zawiść	
				zazdrość	
			ulga	ulga	
				nadzieja	
				miłość	pożądanie
				współczucie	

Źródło: W. Łosiak, *Psychologia emocji*..., s. 63.

[44] W. Łosiak, *Psychologia emocji*..., s. 43.

Przedstawione zestawienie wskazuje na pewną różnicę zdań na temat ilości i charakteru emocji podstawowych, ale wszyscy autorzy zgadzają się, że szczęście, strach, złość i smutek są uniwersalne[45]. Można zauważyć, że niektóre z wymienionych emocji traktuje się jako odmiany szczęścia. To radość, przyjemność i zadowolenie. Dlatego radość i zadowolenie zaliczane są do emocji podstawowych o pozytywnej walencji[46], ale różniących się intensywnością. Według Richarda S. Lazarusa[47] to najprostsze stany emocjonalne, gdy wystarczającym powodem zaistnienia jest zdarzenie czegoś korzystnego i przyjemnego dla jednostki. Radość i zadowolenie są również podstawą złożonej, samoświadomościowej emocji – dumy. Natomiast Jonathan H. Turner[48] twierdzi, że podstawowe emocje przyjmują postać stanów: od niskich poprzez umiarkowane aż po stany o wysokiej intensywności. W przypadku niskiej intensywności zadowolenia – szczęścia możemy mówić o zadowoleniu, optymizmie, radości, usatysfakcjonowaniu. Umiarkowaną intensywność wyrażają przymiotniki: ochoczy, kwitnący, przyjazny, miły, ucieszony. Najwyższy poziom intensywności opisuje odczuwanie radości: błogość, zachwycenie, entuzjazm, rozradowanie, uniesienie, zachwyt, rozgorączkowanie, wesołość.

Satysfakcja w obszarze marketingu od samego początku jest wykorzystywana do jego definiowania jako koncepcji, np. definicja marketingu Petera F. Druckera z 1954 roku[49]. W kolejnych latach pojawiły się definicje innych autorów, w których satysfakcja odgrywa identyczną rolę (w literaturze zagranicznej np. Levitt, Davidson, Kotler, Stanton, Etzel, Walker, Bovee, Thill; w literaturze polskiej np. Sztucki, Szulce, Kramer, Penc-Pietrzak, Karwowski)[50]. Rola satysfakcji jest

---

[45] J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 27.

[46] Walencja, czyli wymiar pozytywne–negatywne, jest jednym z podstawowych kategorii opisu emocji. Inne kategorie opisu to intensywność oraz modalność związane z treścią przeżycia emocjonalnego.

[47] R.S. Lazarus, *Emotion and Adaptation*...

[48] J.H. Turner, *On the Origins of Human Emotion*, Stanford University Press, Stanford 2000.

[49] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper Business, Reissue edition 2006.

[50] T. Levitt, *Marketing myopia*, „Harvard Business Review" 1960, vol. 38, nr 4, s. 50; H. Davidson, *Offensive Marketing or How to Make Your Competitors Followes*, Pengum Books, London 1987, s. 30; Ph. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988, s. 32; W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 6; C.L. Bovee, J.V. Thill, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992, s. 5; T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia. System działania*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet", Warszawa 1992, s. 44; H. Szulce, *Istota marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 11; *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 143; I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 13;

również zaznaczona w wielu innych definicjach, np. McCarthy'ego, Kotlera[51]. Można również wskazać definicje Bella i Emory'ego, Bennetta, McCarthy'ego i Perreaulta, Berkowitza i innych[52]. Zestawienie wybranych definicji marketingu przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Przykłady wykorzystania satysfakcji klienta do interpretacji marketingu jako koncepcji i koncepcji marketingowej w literaturze zagranicznej i polskiej

Autorzy	Definicja
1	2
Marketing jako koncepcja	
Levitt (1960)	Sprzedaż jest podporządkowana potrzebie sprzedawcy – potrzebie zamiany jego produktu na gotówkę; marketing zaś jest ideą satysfakcjonowania nabywcy za pomocą produktu wielu działań związanych z kreowaniem, dostarczaniem i konsumpcją produktów
Davidson (1987)	Marketing jest procesem balansowania potrzebami przedsiębiorstwa dla zysku na podstawie korzyści oczekiwanych przez konsumentów, ażeby maksymalizować długoterminowo zysk z akcji
Kotler (1988)	Marketing jest sztuką kreowania i satysfakcjonowania klientów z zyskiem
Stanton, Etzel i Walker (1991)	Ogólny system działalności biznesowej zaprojektowany do planowania, ustanawiania cen, promocji i dystrybucji produktów na rynki docelowe, by osiągnąć cele organizacji
Bovee i Thill (1992)	Proces rozwijania i zmiany idei, produktów i usług, które satysfakcjonują klientów, wykorzystując głównie politykę cenową, promocję i dystrybucję
Sztucki (1992)	Marketing to system osiągania sukcesów na rynku dzięki orientacji na nabywców, ciągłemu badaniu i poznawaniu ich potrzeb, wytwarzaniu produktów najlepiej zaspokajających istniejące i pobudzane potrzeby oraz dostarczaniu produktów nabywcom – wraz z informacją i promocją – we właściwym czasie, właściwych miejscach i po odpowiednich cenach

E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

[51] E.J. McCarthy, *Basic Marketing*: *Managerial Approach*, Irwin, Homewood 1960, s. 33; *Marketing Staff of the Ohio State University: A statement of marketing philosophy*, „Journal of Marketing" 1965, vol. 29, s. 43; Ph. Kotler, *Diagnosing the marketing takeover*, „Harvard Business Review" 1965, vol. 43, nr 6, s. 70; *AMA Board approves new marketing definition*, „Marketing News" 1985, vol. 19, s. 1.

[52] M.L. Bell, C.W. Emory, *The faltering marketing concept*, „Journal of Marketing" 1971, vol. 35, s. 38; P.D. Bennett, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1988, s. 734; E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Irwin, Burr Ridge–Boston 1993, s. 34; E.N. Berkowitz, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Irwin, Burr Ridge 1994, s. 22.

1	2
Szulce (1996)	Marketing w ujęciu nowoczesnym jest powszechnie akceptowaną filozofią prowadzenia biznesu i funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostrzegającą konieczność orientacji na konsumenta jako podstawy zapewniającej zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa
Penc-Pietrzak (1999)	Marketing stanowi pewną filozofię działania przedsiębiorstwa na rynku, mającą na celu zidentyfikowanie i kreowanie potrzeb nabywców, a następnie (poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów, tzw. marketingu-mix) zaspokojenie potrzeb w sposób zapewniający konsumentom satysfakcję, a przedsiębiorstwu – zysk i korzystny wizerunek rynkowy
Karwowski (2004)	Współczesny marketing jest koncepcją prowadzenia biznesu, którego częścią jest klient i jego potrzeby. Jest więc swoistą filozofią zarządzania, wysuwającą na pierwszy plan potrzeby tych, do których są adresowane produkty przedsiębiorstwa
Koncepcja marketingowa	
Bell i Emory (1971)	Funkcja biznesu nakierowana na satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb konsumentów. Pierwszą miarą sukcesu jakiegokolwiek biznesu jest to, jak dobrze służy on konsumentom. Jeżeli działania biznesowe nie są przedmiotem zainteresowania konsumentów, nie są uzasadnione i nie są zyskowne dla właściciela. Jeżeli kogoś obsługujesz lepiej, to zysk jest większy
Bennett (1988)	Filozofia, dzięki której organizacja biznesowa osiąga zysk oraz inne cele przez satysfakcjonowanie konsumentów
McCarthy i Perreault (1993)	Idea, według której organizacja powinna skierować wszystkie wysiłki na usatysfakcjonowanie klientów – z zyskiem
Berkowitz, Hartley, Kerin i Rudelius (1994)	Idea, według której organizacja powinna, po pierwsze, walczyć o zaspokojenie potrzeb nabywców, po drugie, jednocześnie realizując cele organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 161–174.

W przedstawionych trzech grupach definicji autorzy założyli, że satysfakcja klienta oraz realizacja celów organizacji są zasadniczymi efektami działań marketingowych. Również w przypadku wdrażania koncepcji marketingowej tacy autorzy, jak Robert F. Lusch, Jon G. Udell i Gene R. Laczniak, E. Jerome McCarthy, William D. Perreault[53], upatrują w satysfakcji klienta jednego z efektów zastosowania koncepcji. Satysfakcja na tym etapie rozwoju koncepcji marketingowych wykorzystywana jest ponadto jako element zachowań nabywcy, co może być traktowane jako pierwszy etap rozwoju koncepcji jej pomiaru. Taką wersję

[53] R.F. Lusch, J.G. Udell, G.R. Laczniak, *The future of marketing strategy*, „Business Horizons" 1976, vol. 19, nr 6, s. 66; E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing...*

można znaleźć m.in. w pracach Richarda N. Cordozy, Johna A. Howarda i Jagdisha N. Shetha czy Richarda L. Oliviera[54].

Znaczenie satysfakcji nie zmienia się wraz z rozwojem koncepcji marketingowych. Staje się ono również istotnym elementem marketingu relacji, który wyrósł na gruncie marketingu dóbr inwestycyjnych i marketingu usług. Istotę tego podejścia przedstawili Claes Fornell i Birger Wernerfelt w koncepcji strategii marketingu ofensywnego i strategii marketingu defensywnego, w której celem tego ostatniego jest rozwijanie satysfakcji klientów[55]. W tym ujęciu kategoria „satysfakcja klienta" jest traktowana również jako istotna determinanta zysku dla firmy – na co wskazuje m.in. model zyskowności relacyjnej Storbacki, Strandvika, Grönroosa[56], łańcuch satysfakcja–zysk Andersona i Mittala[57] czy prosty model „zysku z relacji" Egana[58].

W literaturze zarządzania pojęcie „satysfakcji" kojarzone jest zarówno z klientami, jak i pracownikami organizacji. Z historycznego punktu widzenia pomiary satysfakcji pracowników i klientów odbywały się równolegle. Pojęcie zadowolenia z pracy zostało zdefiniowane przez Edwina A. Locke'a jako „przyjemny stan emocjonalny będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami"[59]. Należy zaznaczyć, że obecnie termin ten może być różnorodnie definiowany, np. jako zbiór przekonań i opinii na temat wykonywanej pracy, uwzględniający dodatkowo element emocjonalny towarzyszący wykonywaniu tej pracy, jak również jako zachowania pracownika powodowane reakcją na okoliczności związane z pracą.

---

[54] R.N. Cordozo, *An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1965, nr 2, s. 244–249; J.A. Howard, J.N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1969; R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents*..., s. 460–469.

[55] C. Fornell, B. Wernerfelt, *Defensive marketing strategy by customer complaint management*, „Journal of Marketing Research" 1987, vol. 24, issue 4, s. 337–346.

[56] K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality*, „International Journal of Service Industry Management" 1994, vol. 5, nr 5, s. 22–23.

[57] E.W. Anderson, V. Mittal, *Strengthening the satisfaction-profit chain*, „Journal of Services Research" 2000, vol. 3, nr 2, s. 107.

[58] J. Egan, *Relationship Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 102.

[59] E.A. Locke, *The nature and causes of job satisfaction*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunnette, Rand-McNally, wyd. 1, Chicago 1976, s. 1297–1349, za: A.P. Brief, H.M. Weiss, *Organizational behavior: Affect in the workplace*, „Annual Review of Psychology" 2001, nr 53, s. 282.

Początków badania satysfakcji pracowników można upatrywać w pracach reprezentantów klasycznej szkoły zarządzania (np. Taylor) czy szkoły stosunków międzyludzkich (Mayo, Maslow). Obecnie satysfakcja pracowników jest elementem teorii motywacji. Za pierwszego twórcę takiej teorii uznawany jest Frederick Herzberg – autor dwuczynnikowej teorii motywacji[60]. Obszerny dorobek w dziedzinie motywowania został pogrupowany przez Eugene'a McKennę i Nica Beecha[61] w sześciu głównych koncepcjach motywowania wraz z ich autorami. Są to:

- człowiek ekonomiczny – Frederick Taylor;
- stosunki międzyludzkie – Elton Mayo;
- teoria potrzeb – Abraham Maslow, Frederick Herzberg;
- teoria oczekiwań – Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, Victor H. Vroom;
- stawianie celów – Gary Lathman, Edwin A. Locke;
- teoria sprawiedliwości – John S. Adams.

Najczęściej wymieniane w kontekście satysfakcji pracowników są teoria właściwości pracy Hackmana i Oldhama, teoria oczekiwań Vrooma oraz teoria słuszności Adamsa[62].

W literaturze można także spotkać modele pojęciowe wskazujące na istnienie pozytywnego wpływu satysfakcji pracowników na jakość usług i satysfakcję klientów, m.in. łańcuch rentowności usług (*the service-profit chain*)[63]. Zainteresowanie badaczy nie ogranicza się tylko do wymienionego związku. Analizowany jest również związek między wymienionymi zmiennymi zależnymi, tj. satysfakcją klienta a jakością usług. Takie podejście jest wynikiem rozwijającej się od lat 70. XX wieku rewolucji w obszarze jakości, która doprowadziła do powstania przekonania, że ciągłe dążenie do poprawy jakości przyczynia się do wzrostu satysfakcji klienta, co w konsekwencji ma doprowadzić do poprawy rentowności firmy. W kolejnej dekadzie na bazie zebranych doświadczeń zaczęto koncentrować się na zwiększeniu stopnia zadowolenia klienta jako na podstawowym celu działania firmy. Doświadczenia w tym zakresie wskazywały, że jakość nie

---

[60] Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga ma również odzwierciedlenie w podstawowym podziale czynników satysfakcji przedstawionych w postaci dwuczynnikowej teorii satysfakcji. Według niej pewne atrybuty produktu jedynie przeciwdziałają niezadowoleniu klienta, a inne kształtują jego satysfakcję. Zob. F.I. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland 1966.

[61] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 188–192.

[62] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 296.

[63] J.L. Heskett, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York 1997.

może być utożsamiana ze stopniem zadowolenia klienta. Istnieje bowiem możliwość zaistnienia sytuacji, w której klient może być usatysfakcjonowany mimo nabywania produktów niskiej jakości, z powodu niewygórowanych wymagań i oczekiwań. Możliwa jest również odwrotna sytuacja, w której klient podchodzi negatywnie do produktu bardzo wysokiej jakości z powodu jego zbyt wysokiej ceny[64]. Oznaczało to przesunięcie nacisku z zapewnienia wysokiej jakości na dostarczenie maksymalnej satysfakcji klientom i znalazło odzwierciedlenie w postulatach uzyskania zadowolenia klientów jako jednego z głównych celów działania przedsiębiorstwa.

Obecnie rolę satysfakcji klienta mocno podkreślają także normy ISO 9000:2000, TQM, Six Sigma, Europejska Nagroda Jakości i jej amerykański odpowiednik – nagroda im. Malcolma Bladrige'a. W każdej z nich zadowolenie klienta jest istotnym elementem kształtowania jakości. Również w przypadku sektora usług publicznych przyjmuje się, że miarą skuteczności urzędów administracji publicznej w zakresie świadczonych usług może być jakość usług w postaci satysfakcji odbiorców tych usług[65]. Konsekwencją akcentowania roli satysfakcji klienta w pomiarze jakości usług jest wzrost jej znaczenia dla koncepcji zarządzania przez jakość. Podkreśla się w niej, że sukces organizacji w dużej mierze zależy od orientacji na klientów zewnętrznych i wewnętrznych, czego obrazem są wytyczne w normach z serii ISO 9000.

2.4. Specyfika satysfakcji klienta z usług administracji samorządowej

Satysfakcja klienta z usług świadczonych przez administrację samorządową w swojej istocie nie różni się od satysfakcji klienta z produktów lub usług organizacji nastawionych na zysk. Bazując na przytoczonej w pierwszym punkcie tego rozdziału definicji Roberta B. Woodruffa[66], można stwierdzić, że jest to emocjonalna reakcja klienta – odbiorcy w związku z wartością, jaką otrzymał w wyniku świadczenia usług przez urząd ST. Satysfakcja może się pojawić jako wynik jednorazowego korzystania z usług danego urzędu, jak również być reakcją na serię

[64] J. Otto, *Dlaczego ludzie odchodzą*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 4, s. 28–29.

[65] P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 36.

[66] R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer...*, s. 95.

doświadczonych sytuacji. Czas trwania uczucia zadowolenia jest ograniczony, a wraz z jego upływem satysfakcja maleje i zanika. Wynika to z faktu, że powody i źródła satysfakcji powszednieją i są odbierane jako sytuacja przeciętna, przez co nie budzą już takich pozytywnych emocji.

Usługi świadczone przez administrację samorządową i towarzyszące jej ewentualne zadowolenie może być inaczej postrzegane z perspektywy klienta, a inaczej z perspektywy obywatela. O ile osoba, występując w roli klienta, będzie oczekiwała usługi o określonej jakości, o tyle ta sama osoba jako obywatel może zastanawiać się nad sensem wydawanych na ten cel publicznych środków. Taka sytuacja jest konsekwencją wspomnianych wcześniej różnych ról odgrywanych równocześnie przez klienta, a wynikających ze specyfiki sektora publicznego oraz ewolucji relacji urzędnik–klient. Zadaniem osób zarządzających daną organizacją jest więc pogodzenie wysokiej jakości usług z opłacalnością działania.

Satysfakcja klienta z usług administracji samorządowej jest pojęciem subiektywnym, co wynika z faktu, że poszczególne osoby mogą daną sytuację różnie postrzegać i oceniać. Na poziom zadowolenia w zdecydowanym stopniu wpływają oczekiwania klientów, które z kolei mogą się kształtować pod wpływem różnych czynników. Według niektórych autorów satysfakcja pojawia się w wyniku zaspokojenia oczekiwań, potrzeb oraz jako rezultat możliwości postępowania zgodnie z własnym systemem wartości[67].

Jak wynika z przedstawionych rozważań, satysfakcję klienta z usług administracji samorządowej należy postrzegać jako zjawisko wielowymiarowe, tzn. przez pryzmat potrzeb, oczekiwań, emocji bądź wartości.

Satysfakcja klienta z perspektywy organizacji sektora publicznego stanowi wartość samą w sobie i jeden z głównych celów działania[68]. W przeciwieństwie do organizacji nastawionych na zysk satysfakcja klienta z usług JST nie prowadzi do zwiększenia zysków organizacji ani udziałów w rynku. Nie można także mówić o wspomnianych wcześniej związkach między satysfakcją a lojalnością klienta w ujęciu znanym z badań przeprowadzanych w przedsiębiorstwach. Wynika to z faktu, że brakuje spełnienia warunku dobrowolności powtarzania zakupów spowodowanego brakiem alternatywny dla usług danego urzędu. W przypadku usług administracji samorządowej lojalność można utożsamiać z chęcią

---

[67] M. Bugdol, *Etyczne problemy zarządzania jakością*, „Problemy Jakości" 2007, nr 2, s. 12.

[68] T. Demski, *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003, s. 19.

przekazywania pozytywnych opinii o urzędzie[69] lub sile więzi społecznych, chęcią ponownych odwiedzin czy wyborami politycznymi[70].

Z punktu widzenia zarządzania urzędem administracji samorządowej satysfakcja klienta jest oceną jakości świadczonych usług[71], wyznacznikiem realizowanej przez urzędy orientacji na klienta[72] oraz jednym ze wskaźników sukcesu organizacji[73]. W ramach systemów zarządzania jakością satysfakcja klienta jest traktowana jako wyznacznik skuteczności działania urzędu[74]. Znajduje to odzwierciedlenie w systemach zarządzania jakością wdrażanych w instytucjach publicznych, np. Best Value, normy ISO. Jakość usług przedstawiona za pomocą wyników badań satysfakcji klienta jest ponadto elementem systemu informacyjnego gminy lub powiatu[75]. Możliwe jest to dzięki bezpośrednim i pośrednim funkcjom badania zadowolenia klientów. Bezpośrednie funkcje badania satysfakcji klienta umożliwiają określenie pozycji organizacji, jak również określenie jej mocnych i słabych stron. Natomiast funkcje pośrednie skupiają się wokół wykrywania potencjału usprawnień[76].

Orientacja na klienta jest klasycznym przykładem przenoszenia doświadczeń z sektora prywatnego do sektora publicznego. W badaniach i w praktyce termin „orientacja na klienta" jest często traktowany jako synonim orientacji marketingowej[77] lub jako jego centralna, zasadnicza część[78]. Możliwe jest

---

[69] R. Haffer, *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu toruńskiego*, Toruń, grudzień 2010, http://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf (dostęp 15.10.2014).

[70] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, wyd. 2, Warszawa 2011, s. 32.

[71] P. Modzelewski, *System zarządzania jakością*..., s. 36.

[72] T.W. Andreassen, *Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector*, „International Journal of Public Sector Management" 1994, vol. 7, nr 2, s. 16–34.

[73] T. Strąk, *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 220.

[74] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 29.

[75] B. Gajdzik, *Podstawy informacyjne działań marketingowych gminy*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 8–9, s. 23–26.

[76] M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 39.

[77] M.K. Brady, J.J. Cronin, *Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors*, „Journal Service Research" 2001, vol. 3, nr 3, s. 241–251; A. Sargeant, *Marketing organizacji non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[78] A.K. Kohli, B.J. Jaworski, *Market orientation: The construct research propositions and managerial implications*, „Journal Marketing" 1990, vol. 54, nr 2, s. 1–18.

także wskazanie różnic między dwiema analizowanymi orientacjami[79]. Orientacja na klienta jest dobrze scharakteryzowana w polskiej literaturze marketingowej (np. Niestrój)[80], w której postrzega się ją jako jedną z możliwych orientacji organizacji. Również literatura z zakresu zarządzania jakością odnosi się do pojęcia „orientacja na klienta" i traktuje je jako jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością prezentowanych m.in. normy ISO 9004 oraz jako element koncepcji logistyki (np. Matwiejczuk)[81]. W nowym zarządzaniu publicznym orientacja na klienta traktowana jest jako jedno z blisko dwudziestu instrumentów wykorzystywanych w ramach koncepcji[82]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy możliwe podejścia w definiowaniu orientacji na klienta. Pierwsze skupia się na rodzaju dostępnych informacji będących w dalszych etapach podstawą analizy i interpretacji przez klientów i skonfrontowaniu ich z informacjami dostępnymi i przekazywanymi przez daną organizację. Drugie podejście jest znacznie szersze i definiuje orientację na klienta jako zasadniczą część filozofii danej organizacji obejmującej wartości, normy i przekonania. Trzecie podejście determinowane jest jakością świadczonych usług. W przeciwieństwie do dwóch poprzednich przyjmujących punkt widzenia organizacji to podejście przedstawia orientację na klienta z perspektywy klienta[83]. Na podstawie przedstawionych podejść Manfred Bruhn zaproponował definiowanie orientacji na klienta „jako kompleksowe, ciągłe zbieranie i analizowanie informacji o oczekiwaniach klientów, a następnie ich wykorzystanie w ramach wewnętrznych i zewnętrznych działań mających na celu świadczenie usług oraz w ramach interakcji z klientami"[84]. Natomiast Kuno

---

[79] M. Bruhn, *Kundenorientierung – Bausteine eines Exzellenten Unternehmens*, Beck, München 1999, za: Ch. Korunka, D. Scharitzer, P. Carayon, P. Hoonakker, A. Sonnek, F. Sainfort, *Customer orientation among employees in public administration: A transnational longitudinal study*, „Applied Ergonomics" 2007, vol. 38, s. 307–315.

[80] R. Niestrój, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2005, nr 677, s. 7–15.

[81] R. Matwiejczuk, *Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka" 2013, nr 1, s. 20–24.

[82] Do zbioru narzędzi wykorzystywanych w ramach koncepcji NPM zalicza się: decentralizacja polityczna, oddzielenie polityki od administracji, prywatyzacja, doskonalenie świadczenia usług publicznych, orientacja na klienta, orientacja na rezultaty, wywoływanie zmian w kulturze organizacyjnej, racjonalizacja struktur organizacyjnych, planowanie i zarządzanie strategiczne, menedżerski sposób kierowania, elastyczne zarządzanie personelem, zamiany zasad rachunkowości i sprawozdawczości, mierzenie działalności, demokratyzacja, rozwój mechanizmów rozliczalności, promowanie zachowań etycznych, ograniczenie roli korporacji zawodowych, zmiany zasad przygotowywania i wykonania budżetu, zmiany zasad realizacji programów publicznych. Zob. M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 51–53.

[83] M. Bruhn, *Kundenorientierung...*

[84] Tamże.

Schedler przedstawił specyfikę orientacji na klienta w organizacjach sektora publicznego w porównaniu do podmiotów z sektora prywatnego, uznając za sedno dostarczanie w optymalny sposób koniecznych usług, w sposób odpowiadający potrzebom klientów[85]. W literaturze polskiej adaptację orientacji na klienta na potrzeby marketingu terytorialnego przedstawiała w swojej pracy m.in. Józefa Kramer[86].

Należy również zwrócić uwagę na znaczenie satysfakcji klienta dla innych obszarów istotnych z punktu widzenia administracji samorządowej. Według Gregga G. Van Ryzina satysfakcja klienta może być elementem wpływającym pozytywnie na ocenę intencji i decyzji podejmowanych przez władze lokalne[87]. Satysfakcja może wynikać z poczucia dumy i faktu zamieszkania w danym miejscu. Nie można pomijać też znaczenia wizerunku danej jednostki samorządu terytorialnego. Marek Bugdol zwraca uwagę, że na satysfakcję klienta może mieć wpływ wiedza odbiorcy usług o pojedynczych zdarzeniach, cechach, etapach czy procesach dotyczących działań społecznych, pomocy udzielanej osobom niepełnosprawnym, ubogim lub jakości kontaktów władzy z mieszkańcami i oceny miasta przez niektóre instytucje. Przyjmując założenie, że miarą jakości usług jest satysfakcja klienta, można wskazać istnienie pośredniego związku między satysfakcją z usług administracji samorządowej a jakością życia na danym terenie[88].

2.5. Czynniki kształtujące satysfakcję z usług świadczonych przez administrację samorządową

Na satysfakcję wpływa wiele czynników różnie wartościowanych w przypadku różnych osób i różnych rynków. Poziom odczuwanej przez nabywcę satysfakcji jest determinowany z jednej strony przez rzeczywiste cechy produktu lub usługi

---

[85] K. Schedler, *Ansatze einer Wirkungsorientierten Verwaltungsfuhrung. Von der Idee des NPM zum Konkreten Gestaltungsmodell: Fallbeispiel Schweiz*, Paul Haupt Verlag, Bern 1995, s. 37, za: Ch. Korunka, D. Scharitzer, P. Carayon, P. Hoonakker, A. Sonnek, F. Sainfort, *Customer orientation among employees...*

[86] J. Kramer, *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, w: *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne*, *kierunki badań*, red. L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 55–65.

[87] G.G. Van Ryzin, D. Muzzio, S. Immerwahr, L. Gulick, E. Martinez, *Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American customer satisfaction index model to New York City*, „Public Administration Review" 2004, vol. 64, nr 3, s. 331–341.

[88] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością...*, wyd. 2, s. 32.

i prowadzone działania w zakresie polityki komunikacji, z drugiej zaś przez własne doświadczenia klienta oraz poziom i zakres jego wymagań[89].

Niektóre modele opisujące mechanizm powstawania satysfakcji zawierają również czynniki wpływające na jej poziom. Takim przykładem jest model Kano, w którym wyróżnione są trzy rodzaje satysfakcji (satysfakcja podstawowa, proporcjonalna i specjalna) kształtowane przez odmienne czynniki. Podstawowy podział czynników wpływających na poziom satysfakcji zawiera dwuczynnikowa teoria satysfakcji, według której pewne atrybuty produktu jedynie przeciwdziałają niezadowoleniu klienta, a inne kształtują jego satysfakcję. Stanowi to podstawę analizy satysfakcji i niezadowolenia jako dwóch odrębnych konstrukcji kształtowanych przez inny zestaw czynników. Czynniki wpływające na niezadowolenie to takie, które są ważne i źle oceniane w grupie osób niezadowolonych, nie są zaś związane silnie z satysfakcją osób zadowolonych. Na niezadowolenie może wpływać niski poziom podstawowych cech produktu tworzących pewne minimum. Ich zapewnienie zapobiegnie powstawaniu niezadowolenia, a satysfakcja pojawi się dopiero przy spełnieniu wyższych wymagań dotyczących cech ponadpodstawowych. Taki podział czynników jest zbieżny z podziałem czynników wpływających na satysfakcję pracowników proponowanym przez Fredericka Herzberga[90].

Inni autorzy na podstawie prowadzonych badań opracowali trójczynnikową teorię satysfakcji, w której wyróżniono następujące czynniki[91]:

1. Czynniki podstawowe (czynniki higieny) – minimalne wymagania, które niespełnione, są przyczyną powstawania niezadowolenia, jednocześnie jeśli są spełnione, nie wpływają na poziom satysfakcji. Spełnienie podstawowych wymagań jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem do zaistnienia satysfakcji. Podstawowe czynniki są oczekiwaniami klienta.

---

[89] K. Mazurek-Łopacińska, *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystania w polityce przedsiębiorstwa*, w: *Marketing, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwiński, PWE, Warszawa 2002, s. 122.

[90] J.E. Swan, L.J. Combs, *Product performance and consumer satisfaction: A new concept*, „Journal of Marketing" 1976, vol. 40, nr 2, s. 25–33; R.N. Maddox, *Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension*, „Journal of Consumer Research" 1981, vol. 8, nr 1, s. 97–102; E.R. Cadotte, N. Turgeon, *Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints and compliments*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior" 1988, vol. 1, s. 74–79.

[91] K. Matzler, E. Sauerwein, *The factor structure of customer satisfaction: An empirical test of importance grid and the penalty-reward-contrast analysis*, „International Journal of Service Industry Management" 2002, vol. 13, nr 4.

2. Czynniki podwójnego progu – wpływają na satysfakcję, jeżeli są spełnione na oczekiwanym poziomem lub wyższym poziomie. Ich brak wywołuje uczucie niezadowolenia, dlatego są uznawane za czynniki mogące kształtować zarówno poziom satysfakcji, jak i niezadowolenia.
3. Czynniki emocjonalne (czynniki poprawy) – dostarczone, zwiększają satysfakcję klienta, ale ich brak nie powoduje niezadowolenia.

Propozycje innych autorów są zbliżone do koncepcji trójczynnikowego podziału, lecz mają bardziej analityczny charakter i nie zawierają wskazówek dotyczących sposobu oddziaływania na satysfakcję klienta. Szeroki przegląd zidentyfikowanych czynników zawiera m.in. praca Hye-Rana Kima[92]. Na uwagę zasługuje również propozycja przedstawiona w pracy Stevena Hokansona[93], który jednoznacznie wskazuje na znaczenie wybranych elementów procesu świadczenia usług i konkretnych cech pracowników (np. życzliwość, uprzejmość, doświadczenie, uczynność).

Wyniki badań sytuacji charakterystycznych dla sektora komercyjnego wskazują, że o zadowoleniu i innych emocjach w związku z danym produktem decyduje szerszy zakres czynników znacznie wykraczających poza poziom wykonania danego produktu lub usługi[94]. Inne wyniki badań wskazują, że także czynniki, które nie są związane z produktem czy dostarczającą go firmą, mogą wpływać na poziom satysfakcji nabywcy[95]. Dlatego w literaturze przedmiotu można znaleźć zestawienia czynników kształtujących satysfakcję zależnych od firmy, jak również zależnych od klientów wraz z uwzględnieniem perspektywy czasowej, w której dany czynnik odgrywa rolę[96]. W przypadku produktów i usług z sektora komercyjnego zbiór czynników zależnych od firmy będą tworzyć[97]:

---

[92] H.-R. Kim, *Developing an index of online customer satisfaction*, „Journal of Financial Services Marketing" 2005, vol. 10, nr 1, s. 49–64.

[93] S. Hokanson, *The deeper you analyse, the more you satisfy customers*, „Marketing News" January 1995, s. 16, za: R. van Haaften, *Customer satisfaction models*, http://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models (dostęp 26.04.2015).

[94] Zob. M. Mitręga, *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek" 2005, nr 2.

[95] Zob. B.J. Babin, M. Griffin, L. Babin, *The effect of motivation on consumers' satisfaction reactions*, „Advances in Consumer Research" 1994, vol. 21.

[96] W literaturze przedmiotu można znaleźć rozróżnienie satysfakcji odczuwanej w trakcie konsumpcji produktu (Real Time Satisfaction – RTS) oraz satysfakcji *post hoc*, odczuwanej po zakończeniu konsumpcji produktu. Zob. A.H. Zins, *Timing and contextual effects on satisfaction measurement*, „European Advances In Consumer Research" 2001, vol. 5.

[97] A. Stewart, *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań*, „Studia i Materiały" 2005, nr 2, s. 44–49.

– oczekiwania klienta, za których wykreowanie odpowiada firma,
– jakość produktu,
– informacja (promocja).

Z kolei do zbioru czynników zależnych od klientów zaliczane są:

– zaangażowanie klienta w produkt lub świadczenie usługi,
– nastrój i inne emocje klienta,
– wizerunek firmy.

Zaprezentowany podział wskazuje, że zbiór czynników kształtujących poziom satysfakcji z usług JST można podzielić na czynniki zależne i niezależne od usługodawcy. Czynniki zależne od usługodawcy to zarówno elementy materialne i niematerialne otrzymanej usługi, jak i elementy procesu usługowego, z którymi styka się klient. W tym zbiorze można wyróżnić komponenty zawodowe i osobiste pracowników, komponenty organizacyjne urzędów samorządowych oraz czynniki środowiskowe (obecność innych, infrastruktura) i behawioralne (jakość interakcji, czynniki stymulujące). Szczególnym czynnikiem jest satysfakcja pracowników świadczących daną usługę. Znaczenie dla poziomu satysfakcji klienta ma też postępowanie zgodne z jego systemem wartości[98], zaspokajanie wynikających z niego potrzeb[99] czy poziom jego oczekiwań.

Według *Słownika języka polskiego* oczekiwania oznaczają to, czego się pragnie i spodziewa, przypuszczenie, nadzieję, pragnienie. Oczekiwania klienta to jego przypuszczenia, pragnienia, np. dotyczące przyszłej pożądanej sytuacji zakupu, właściwości nabywanych produktów. Oczekiwania klientów mają zasadniczy wpływ na satysfakcję, o czym świadczą założenia modelu oczekiwanej niezgodności czy modelu PROSAT. Mają również znaczenie dla jakości usług, która jest definiowana jako stopień spełnienia oczekiwań klientów. W tym ujęciu oczekiwania są przedstawiane jako kontinuum przebiegające przez następujące fazy: usługi idealnej, usługi pożądanej, usługi zasłużonej oraz usługi minimalnej. W przypadku odniesienia oczekiwań klientów do usług publicznych można wskazywać na ich zależność od takich czynników, jak potrzeby osobiste, wartości, przekonania, wcześniejsze doświadczenia, informacje przekazywane z ust do ust, bezpośrednie i pośrednie przekazy na temat świadczonych usług[100].

Komponenty zawodowe i osobiste pracowników oraz komponenty organizacyjne urzędów samorządowych jako determinanty satysfakcji klienta to elementy

---

[98] M. Bugdol, *Etyczne problemy zarządzania jakością*, „Problemy Jakości" 2007, nr 2, s. 12.

[99] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 25.

[100] *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Warszawa 2008, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/111.pdf (dostęp 12.07.2015).

mające wpływ na świadczenie usług, które trzeba postrzegać łącznie, zgodnie z założeniami koncepcji trójkąta usług, dlatego pominięcie jakiegokolwiek z nich prowadzi do obniżenia satysfakcji klienta. Według tej koncepcji organizacja usługowa jest strukturą składającą się z trzech podstawowych komponentów, które można rozpisać na wierzchołkach trójkąta. Na szczycie trójkąta znajdują się komponenty organizacyjne charakteryzujące daną organizację (tj. procesy, procedury, struktury, infrastruktura materialna itp.). Czasami elementy te określa się mianem kapitału strukturalnego. W przypadku JST są to: dotrzymanie ustawowych terminów, załatwianie spraw w sposób rutynowy zgodnie z procedurami i dotrzymywanie określonych standardów za każdym razem. Podstawę trójkąta tworzą komponenty składające się na kapitał ludzki, tj. komponenty zawodowe i osobiste, osoby świadczące daną usługę wnoszą bowiem do procesu pracy umiejętności zawodowe (kwalifikacje, doświadczenie, indywidualne predyspozycje) oraz zasady postępowania zdeterminowane osobowością danego człowieka (cechy charakteru, motywacja, tożsamość, fundamentalne wartości). W odniesieniu do urzędów ST do kompetencji zawodowych można zaliczyć przystępność, chęć pomocy, uprzejmość, elastyczność, szybkość, wiarygodność, rzetelność czy profesjonalizm. Od komponentów osobistych pracownika zależy atmosfera, w jakiej klient załatwia sprawy. Można do nich zaliczyć komunikatywność, otwartość, empatię, szacunek, przyjaźń, opiekuńczość, indywidualne podejście, zrozumienie każdego klienta.

Związki pomiędzy satysfakcją pracowników i satysfakcją klientów rozpatruje się z dwóch perspektyw. Pierwsza to adaptowanie modeli satysfakcji pracowników na potrzeby satysfakcji klientów i dalsze ich rozwijanie poprzez uwzględnianie w nich kolejnych teorii motywacji[101]. Druga zaś to poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy satysfakcją pracowników a satysfakcją klienta. W tym obszarze można wymienić m.in. badania Marka S. Schmita i Stevena P. Allscheida, Jamesa L. Hesketa, Leonarda A. Schlesingera i Jamesa L. Hesketta, Anthony'ego J. Rucciego, Stevena P. Kirna i Richarda T. Quinna czy Randy'ego Brooksa[102]. Pozytywny związek pomiędzy satysfakcją

---

[101] R.D. Adler, L.M. Robinson, *A Consumer Satisfaction Model Based on Job Satisfaction Theory*, https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1979/Adler%20et%20al%201979.pdf (dostęp 10.11.2017).

[102] M.S. Schmit, S.P. Allscheid, *Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections*, „Personnel Psychology" 1995, vol. 48, nr 3, s. 521–536; J.L. Heskett, W.E. Sasser Jr., L. Schlesinger, *The Service Profit Chain*...; A.J. Rucci, S.P. Kirn, R.T. Quinn, *The employee-customer-profit chain at Sears*, „Harvard Business Review" 1998, vol. 76, s. 82–98; R. Brooks, *Why loyal employees and customers improve the bottom line*, „Journal for Quality and Participation" 2000, vol. 23, nr 2, s. 40–44.

pracowników a satysfakcją klientów, m.in. w sferze usług, został również potwierdzony w pracach Christiana Homburga i Ruth M. Stock, Kennetha L. Bernhardta, Pameli A. Kennett i Naveena Donthu, Jamesa K. Hartera, Franka L. Schmidta i Theodore'a L. Hayesa, Daniela J. Koysa, Ann Marie Ryan, Marka J. Schmita i Raymonda Johnsona, Waltera W. Tornowa i Jacka W. Wileya[103]. Wyniki przeprowadzonych przez nich badań wskazują, że analizowana zależność jest dostrzegalna w przypadku grup mających bezpośredni i intensywny kontakt z klientami. Potwierdzeniem zróżnicowanego wpływu satysfakcji różnych grup pracowników na satysfakcję klientów jest badanie Floriana v. Wangenheima, Heinera Evanschitzky'ego i Maren Wunderlich[104]. Zestawienie wyników satysfakcji pracowników i klientów prowadzi do wyodrębnienia czterech hipotetycznych scenariuszy, w których wynik satysfakcji pracowników może być wysoki lub niski, podobnie jak wynik satysfakcji klientów. Sytuację, w której występują wysokie wyniki satysfakcji w obu grupach, można określić mianem synergii. Natomiast niską satysfakcję klientów przy wysokiej satysfakcji pracowników określa się mianem wewnętrznej euforii. Trzeci możliwy scenariusz określany jako przymus to sytuacja, w której niskiej satysfakcji pracowników towarzyszy wysoka satysfakcja klientów. Ostatni scenariusz to niski poziom satysfakcji zarówno pracowników, jak i klientów (alienacja)[105].

Z kolei do zbioru czynników niezależnych od usługodawcy na podstawie analizy literatury można zaliczyć przywiązanie do miejsca zamieszkania,

---

[103] Ch. Homburg, R.M. Stock, *The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2004, vol. 32, nr 2, s. 144–158; Ch. Homburg, R.M. Stock, *Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction*, „Psychology & Marketing" 2005, nr 38, s. 645–772; K.L. Bernhardt, N. Donthu, P.A. Kennett, *A longitudinal analysis of satisfaction and profitability*, „Journal of Business Research" 2000, vol. 47, issue 2, s. 161–171; J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal Applied Psychology" 2002, vol. 87, nr 2, s. 268–279; D.J. Koys, *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study*, „Personnel Psychology" 2001, vol. 54, issue 1, s. 101–114; A.M. Ryan, M.J. Schmidt, R. Johnson, *Attitude and effectiveness: Examination at an organizational level*, „Personnel Psychology" 1996, vol. 49, issue 4, s. 853–883; W.W. Tornow, J.W. Wiley, *Service quality and management practices: A look employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences*, „People and Strategy" 1991, vol. 14, nr 2, s. 105–115.

[104] F. v. Wangenheim, H. Evanschitzky, M. Wunderlich, *Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups?*, „Journal of Business Research" 2007, vol. 60, issue 7, s. 690–697.

[105] N.F. Piercy, N.A. Morgan, *Customer satisfaction measurement and management: A processual analysis*, „Journal of Marketing Management" 1995, nr 11, s. 832.

zaangażowanie społeczne[106], postrzegany wizerunek urzędu i gminy bądź powiatu[107] oraz ich reputację[108] będącą wynikiem świadomej lub nie realizacji założeń orientacji na klienta, postrzeganie intencji i decyzji podejmowanych przez władze lokalne[109] (np. w zakresie rozwoju lokalnego), jak również poziom zaufania do nich[110]. Równie istotną rolę mogą odrywać komunikacja z mieszkańcami dotycząca zarządzania urzędem administracji samorządowej i zarządzania daną JST[111], wiedza klientów o funkcjonowaniu administracji[112], emocje towarzyszące ich wizycie w urzędzie[113] oraz znaczenie przypisywane przez klientów celom usługi[114]. Dalszą analizę powyższego zbioru czynników ograniczono do elementów prezentowanych w kolejnych częściach pracy przedstawiających wyniki badań własnych autora[115]. Będą to: przywiązanie do miejsca zamieszkania, wizerunek urzędu i danej JST oraz postrzeganie intencji i decyzji władz samorządowych w zakresie rozwoju lokalnego.

Przywiązanie ludzi do miejsca zamieszkania stanowi obszar zainteresowania socjologii. W literaturze socjologicznej funkcjonują dwa terminy opisujące związki mieszkańca z danym miejscem. Są to: „więź z miastem" i „przywiązanie do społeczności lokalnej". Pierwszy jest definiowany jako całokształt stosunków i zależności trzymających jednostkę w danym mieście, w których skład wchodzą względy obiektywno-społeczne, jak posiadanie pracy, domu, rodziny, oraz subiektywno-indywidualistyczne odnoszące się do poczucia przywiązania

---

[106] D. Scott, P. Vitartas, *The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services*, „International Journal of Public Service Management" 2008, vol. 21, nr 1, s. 45–57.

[107] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 32.

[108] T.W. Andreassen, *Satisfaction, loyalty and reputation*..., s. 16–34.

[109] G.G. Van Ryzin, D. Muzzio, S. Immerwahr, L. Gulick, E. Martinez, *Drivers and consequences*..., s. 331–341.

[110] J.K. Kampen, S.V. De Walle, G. Bouckaert, *Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in government: The impact of the predisposition of citizens toward government on evaluations of its performance*, „Public Performance & Management Review" 2006, vol. 29, nr 4, s. 387–404.

[111] A. Little, S. Nielson, S. Sheiffer, *Customer satisfaction is Janeswille's bottom line*, „Public Management" 1998, vol. 10, nr 80.

[112] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 31.

[113] V. Liljander, T. Strandvik, *Emotions in service satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management" 1997, vol. 8, nr 2, s. 148–169.

[114] E.A. Lock, N. Cartledge, C.S. Knerr, *Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance*, „Organizational Behaviour and Human Performance" 1970, vol. 5, s. 135–158.

[115] Zob. rozdział piąty.

do miasta jako wartości[116]. W literaturze socjologicznej ten problem jest poruszany przez m.in. Agnieszkę Michalską-Żyłę[117]. Drugi termin, charakterystyczny dla amerykańskiej literatury socjologicznej, jest rozumiany jako propozycja ujmowania więzi jednostki z miejscem zamieszkania. „Przywiązanie" jest definiowane jako całokształt stosunków jednostki do lokalnej społeczności, lokalny sentyment, więzi rodzinne i przyjacielskie, jak również partycypacja społeczna i zainteresowanie sprawami lokalnymi[118]. W przypadku opisywania relacji z miejscem zamieszkania przyjmuje się kilka hipotez dotyczących korelacji związków psychospołecznych z miejscowościami zamieszkania. Są to hipotezy: stratyfikacyjna, uczestnictwa w życiu społecznym, zakorzenienia lokalnego i urbanizacyjna. Według Dona Scotta i Petera Vitartasa można mówić o pozytywnej weryfikacji hipotezy (na podstawie badań) dotyczącej zależności pomiędzy przywiązaniem członków danej społeczności do miejsca zamieszkania a satysfakcją z usług świadczonych przez lokalną władzę[119]. Na pozytywną zależność między tymi zmiennymi wskazuje również Marek Bugdol[120]. Istnienie takiej zależności potwierdzają także wyniki badań przeprowadzonych przez Krzysztofa Błońskiego, Augustynę Burlitę i Jolantę Witek[121].

Problem wizerunku, podobnie jak orientacja na klienta, są klasycznymi przykładami przeniesienia rozwiązań z sektora prywatnego do sektora publicznego. Wizerunek urzędu jako organizacji publicznej oraz wizerunek danej jednostki samorządu terytorialnego jako wizerunek regionu lub miejsca może być wynikiem świadomego procesu jego kreowania na podstawie założonej strategii promocji lub marki w ramach realizowanej orientacji na klienta, jak również wynikiem odrębnych pojedynczych działań marketingowych podejmowanych przez władze JST. Według Michalisa Kavaratzisa kształtowanie wizerunku jest jednym z najistotniejszych elementów marketingu miejsca. Autor dowodzi,

---

[116] F. Znaniecki, J. Ziółkowski, *Czym jest dla ciebie miasto Poznań?*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.

[117] A. Michalska-Żyła, *Psychospołeczne więzi mieszkańców z miastem. Studium na przykładzie Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

[118] J.D. Kasarda, M. Janowitz, *Community attachment in mass society*, „American Sociological Review" 1974, vol. 39.

[119] D. Scott, P. Vitartas, *The role of involvement*..., s. 45–57.

[120] M. Bugdol, *Zarządzanie jakością*..., wyd. 2, s. 31.

[121] K. Błoński, A. Burlita, J. Witek, *Zaangażowanie i przywiązanie mieszkańców a ich satysfakcja z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, raport z badań, http://www.researchgate.net/publication/274212336_Zaangaowanie_i_przywizanie_mieszkacw_a_ich_satysfakcja_z_usug_wiadczonych_przez_jednostki_samorzdu_terytorialnego (dostęp 30.06.2015).

że przedmiotem marketingu terytorialnego nie jest miasto w sensie fizycznym, lecz jego wizerunek[122]. Według Ewy Glińskiej odpowiedni wizerunek miejsca lub regionu jest gwarantem wiarygodności ofert skierowanych do różnych grup odbiorców (np. inwestorów, turystów czy potencjalnych mieszkańców). Autorka zakłada również pozytywny związek między wizerunkiem miejsca a rozwojem lokalnym lub regionalnym[123]. Problematyka budowy i kształtowania wizerunku w ramach marketingu terytorialnego jest tematem wielu prac z tego zakresu, m.in. Magdaleny Florek, Ewy Glińskiej i Anny Kowalewskiej[124].

Problem wizerunku organizacji znajduje się w obszarze zainteresowania marketingu od lat 50. XX wieku. Najczęściej jest on definiowany jako „zbiór znaczeń, na podstawie których dany podmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego"[125]. Inną definicję zaproponowali Bertrand Moingeon i Bernard Ramanantsoa, którzy uznali, że wizerunek to „występowanie systemu charakterystyk mających swoje unikatowe ułożenie, tworzące niepowtarzalny wzór, dający organizacji specyfikę, stabilność oraz spójność"[126]. Jako uzupełnienie można przedstawić podejście, w którym wizerunek jest rozumiany jako „wypadkowa osobistych doświadczeń odbiorcy oraz symboli przekazywanych przez innych ludzi, to wizualne, zmysłowe i przestrzenne analogie rzeczywistości"[127].

W marketingu terytorialnym, w którym wizerunek odnosi się do danego miejsca (np. jednostki terytorialnej, miasta, regionu), jest on definiowany podobnie. W pracy Florek, Glińskiej i Kowalewskiej przedstawiono go jako zestaw wrażeń i interpretacji, powodujący u ludzi serię skojarzeń z danym miejscem[128]. Zdaniem Andrzeja Szromnika, to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji,

---

[122] M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding" 2004, nr 1, s. 58–73.

[123] E. Glińska, *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny" 2011, nr 11, s. 33–37.

[124] M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

[125] G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management" 1986, vol. 15, s. 109–115.

[126] B. Moingeon, B. Ramanantsoa, *An identity study of firm mergers: The case of a French savings bank*, „Case Method Research and Aplication" 1995, vol. 7, s. 253–260.

[127] J.E. Grunig, *Image and substance: From symbolic to behavioral relationships*, w: J.M. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, London 2003, s. 210.

[128] M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta*...

oddziaływania środków przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych[129]. Podsumowując, można przyjąć, że wizerunek to zbiór znaczeń, dzięki którym organizacja, społeczność, osoba czy region są znane, opisywane i zapamiętywane, dzięki czemu ludzie wiedzą, jakie działania wobec podmiotu wizerunku powinni podjąć[130]. Wizerunek jest wynikiem interakcji zachodzącej między informacjami napływającymi od osoby, regionu czy instytucji a ludzkimi przekonaniami, ideami, uczuciami i związanymi z nimi wrażeniami[131]. Pełni on wobec jednostki terytorialnej cztery istotne funkcje: upraszającą, porządkującą, minimalizującą ryzyko oraz orientacyjną[132]. Należy również pamiętać o istnieniu wzajemnych związków, relacji i sprzężeń między wizerunkami organizacji, danego terytorium i jego mieszkańców oraz władz administracyjnych i samorządowych zarządzających danym regionem[133].

Podobnie jak w sektorze prywatnym, również w przypadku wizerunku w sektorze publicznym istnieją zależności między takimi pojęciami, jak tożsamość, wizerunek i reputacja. Przyjmuje się, że tożsamość determinuje wizerunek, ten wpływa zaś na reputację. Wizerunek danej organizacji lub jednostki terytorialnej można rozpatrywać w wielu wymiarach, dlatego w literaturze przedmiotu wskazywane są różne jego rodzaje wyodrębnione na postawie określonych kryteriów (tab. 14).

Pozytywny, silny wizerunek JST jest jednym z kluczowych czynników wspierających rozwój lokalny realizowany przez władze. W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej, precyzyjnej i powszechnie akceptowanej definicji pojęcia rozwoju lokalnego, jak również ogólnie przyjętego modelu teoretycznego wyrażającego jego istotę[134]. Według Andrzeja K. Piaseckiego klasyczny model rozwoju lokalnego obejmuje tworzenie odpowiednich instytucji, rozwój

---

[129] A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 134.

[130] *Public relations w jednostce samorządu terytorialnego*, red. A. Adamus-Matuszyńska, A. Austen, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 32.

[131] Tamże.

[132] M. Piątkowska, *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 1.

[133] *Public relations w jednostce samorządu terytorialnego*..., s. 35.

[134] Np. I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; K. Krzysztofek, *Czy społeczności terytorialne przeniosą się do sieci? Kilka pytań i hipotez badawczych*, w: *Społeczności lokalne. Teraźniejszość i przyszłość*, red. B. Jałowiecki, W. Łukowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006; A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; T. Markowski, *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*,

Tabela 14. Rodzaje wizerunku jednostki osadniczej i ich charakterystyka

Lp.	Kryterium	Rodzaje wizerunku i ich charakterystyka
1	Odczucia, jakie budzi wizerunek	– wizerunek pozytywny – dana jednostka osadnicza budzi dobre skojarzenia wynikające z pozytywnych doświadczeń rezydentów i innych interesariuszy, którzy odczuwają satysfakcję z zamieszkania czy ulokowania działalności gospodarczej w danym miejscu; – wizerunek negatywny – świadczy o niskiej satysfakcji mieszkańców i inwestorów; na taką sytuację ma wpływ rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami, potrzebami różnych podmiotów a działaniami władz samorządowych bądź centralnych
2	Siła wizerunku	– wizerunek silny – określony obszar ma wyraźnie określone miejsce w świadomości adresatów wizerunku, jego obraz jest wyrazisty i spójny; – wizerunek słaby – jednostka terytorialna nie zajęła wysokiej pozycji w percepcji społecznej, świadomość danego miejsca jest niewystarczająca, aby miasto, region czy kraj mogły pozyskać lub utrzymać mieszkańców, pracowników albo inwestorów
3	Czas postrzegania wizerunku	– wizerunek obecny – wizerunek jednostki osadniczej w danym punkcie czasowym; – wizerunek przyszły – wizerunek jednostki osadniczej w określonym punkcie czasowym w przyszłości
4	Obiekt postrzegający	– wizerunek własny (autowizerunek) – to wyobrażenie o miejscu powstałe wśród jego mieszkańców; – wizerunek obcy – wyobrażenie o miejscu pojawiające się w świadomości podmiotów wchodzących w skład szeroko rozumianego otoczenia: regionalnego, krajowego i międzynarodowego
5	Zgodność wizerunku z założeniami strategicznymi	– wizerunek planowany (pożądany) – obraz regionu, jaki jego władze pragną wykreować w świadomości adresatów, jest on wynikiem planowana strategicznego; – wizerunek zrejestrowany (rzeczywisty) – obraz rzeczywiście ukształtowany w świadomości mieszkańców, turystów i innych interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002; A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007; A. Dewalska-Opitek, *Budowanie wizerunku jednostki terytorialnej na przykładzie województwa śląskiego*, „Zarządzanie Publiczne" 2010, nr 4.

alternatywnych produkcji i usług, podnoszenie kwalifikacji siły roboczej, poszukiwanie rynków zbytu, transfer i dyfuzje technologii, doskonalenie techniki w istniejących zakładach oraz usprawnienie organizacji gospodarczych. Model uwzględnia również konieczność prowadzenia działań służących materialnemu,

w: *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

organizacyjnemu, technicznemu i ekonomicznemu wspieraniu inicjatyw zmierzających do wykorzystania zasobów lokalnych[135].

Rozwój lokalny można przedstawiać w ujęciu dynamicznych, tj. jako proces. W takim aspekcie trzeba go postrzegać jako proces oczekiwanych zmian wprowadzanych z uwzględnieniem właściwych dla danego obszaru potrzeb, możliwości oraz preferencji celów i wartości, stwarzających w praktyce warunki do:

- efektywniejszego wykorzystania miejscowych zasobów i przekształcania ich w czynniki rozwoju danego obszaru,
- partycypacji społeczności lokalnych w kreowaniu procesów rozwoju i sprawowaniu kontroli nad przebiegiem ich realizacji,
- stymulowania aktywności ekonomicznej mieszkańców i tworzenia klimatu dla rozwoju społeczno-gospodarczego,
- przeprowadzania restrukturyzacji gospodarki danego obszaru i przyśpieszenia dokonującego się na nim procesu społeczno-gospodarczych[136].

Ryszard Brol[137], dostrzegając złożoność analizowanego pojęcia wynikającą z różnorodności celów[138] oraz zawężając rozważania na ten temat do podstawowych sfer funkcjonowania gminy, stwierdza, że o rozwoju lokalnym można mówić w sytuacji, gdy odpowiednio zorganizowane i konsekwentne działania społeczności lokalnej, władzy lokalnej i pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierzają do tworzenia nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, stwarzania korzystnych warunków dla gospodarki lokalnej oraz do zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego. Wynikiem rozwoju lokalnego powinny być nowe wartości w postaci nowych firm i miejsc pracy, jak również nowych dóbr i usług zaspokajających lokalny i ponadlokalny popyt.

Podsumowując rozważania na temat istoty rozwoju lokalnego, można stwierdzić, że powinien być on utożsamiany z pożądanymi, pozytywnymi

---

[135] A.K. Piasecki, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 322.

[136] D. Nowacka, *Wybrane aspekty wspierania rozwoju lokalnego i przedsiębiorczości w gminie w ocenie samorządu terytorialnego (na przykładzie gmin województwa poznańskiego)*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, red. S. Dolata, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 510.

[137] *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Studium przypadków*, red. R. Brol, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 10.

[138] W literaturze wskazywanych jest sześć zasadniczych kategorii celów rozwoju lokalnego: ekonomiczne, społeczne, psychospołeczne, kulturowe, technologiczne i polityczne. Zob. P. Starosta, *Poza metropolią. Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 216–218.

przeobrażeniami ilościowymi, jakościowymi i strukturalnymi właściwościami danego układu będącego wyodrębnioną strukturą społeczno-terytorialną, dla której właściwy jest zbiór charakterystycznych cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażającymi własne potrzeby oraz własne wartości[139]. Wynikiem rozwoju danego obszaru powinny być wykreowane wartości materialne i niematerialne. Wartości materialne to nowe rodzaje działalności, nowe firmy i instytucje, nowe miejsca pracy, nowe produkty, atrakcyjne lokalizacje i nieruchomości, wysoka jakość zabudowy mieszkaniowej, jak również wyposażenia społecznego i infrastrukturalnego. Z kolei wartości niematerialne decydujące o rozwoju to nowa wiedza, nowe idee, informacje, nowe technologie, innowacje, wysokie kwalifikacje, nowe umiejętności, nowe metody zarządzania, przedsiębiorczość i zdolności przywódcze, a także nowe wzory zachowań i sposobów komunikowania[140].

Na rozwój lokalny składa się rozwój gospodarczy, społeczny, polityczny i kulturalny, przy tym w literaturze przedmiotu można wyróżnić sześć różnych koncepcji rozwoju lokalnego. Są to koncepcje: aktywizacji, upodmiotowienia, rozwoju uczestniczącego lub neoendogennego, potencjału lokalnego, rozwoju zrównoważonego. Ich skróconą charakterystykę przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Charakterystyka koncepcji rozwoju lokalnego

Lp.	Nazwa koncepcji	Charakterystyka
1	2	3
1	Koncepcja aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnych	Koncepcja opiera się głównie na idei partycypacji lokalnej i przekonaniu, że społeczność lokalna jest najwłaściwszym podmiotem do rozwiązywania problemów społecznych i kreowania procesu rozwoju. Wyróżnia się trzy elementy składowe: a) uczestnictwo we wspólnym dziele albo działanie dla dobra własnej społeczności, w której się żyje; b) dobrowolny udział i wysiłek uczestników w postaci wzajemnej pomocy dla osiągnięcia większej skuteczności działania; c) określony cel zorientowany na poprawę szeroko rozumianych warunków życia tej społeczności. We współczesnym podejściu do rozwoju społeczności lokalnych koncepcja występuje bardziej w charakterze narzędzia rozwoju niż jego całościowego ujęcia

[139] A. Sztando, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji ustrojowych gmin*, „Samorząd Terytorialny" 1998, nr 11, s. 12–29.

[140] A. Klasik, F. Kuźnik, *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego...*, t. 2, s. 397; B. Tuziak, *Autorytet władz gminnych a rozwój społeczności lokalnych. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 110.

1	2	3
2	Koncepcja upodmiotowienia	Koncepcja, której treść coraz częściej skupia się na relacjach władzy, co wynika z przekonania, że jej istotą jest zmiana w tych relacjach w różnych sferach rzeczywistości. Każda społeczność lokalna funkcjonuje w czterech wymiarach, w których występuje proces walki o władzę: państwa, społeczeństwa obywatelskiego, wspólnoty politycznej oraz rynku. Każdemu wymiarowi przyporządkowane są odmienne typy władzy, tj. władza państwowa, społeczna, polityczna i ekonomiczna. Proces upodmiotowienia dokonuje się w drodze przekształcenia relacji w ramach wymienionych typów władzy. Idea upodmiotowienia występuje jako istotny element w każdej koncepcji rozwoju zakładającej powszechną i pełną partycypację wszystkich podmiotów społecznych, opartej na współdziałaniu i społecznej inkluzji
3	Koncepcja rozwoju uczestniczącego	Rozwój partycypacyjny rozpatruje się w dwóch znaczeniach. W pierwszym traktowany jest jako narzędzie usprawniające realizację projektów rozwojowych m.in. poprzez włączanie lokalnej ludności w niektóre sfery działań. W takiej sytuacji społeczność lokalna uczestniczy w procesie implementacji projektów, których cele są definiowane przez ponadlokalne struktury i instytucje. W drugim znaczeniu jest to wynik pewnego procesu, w którym społeczność jest w stanie kontrolować i faktycznie kontroluje proces swojego rozwoju. Diagnozuje i analizuje ona samodzielnie swoją sytuację, proponując następnie własne rozwiązania poddawane ocenie. Końcowym etapem jest podjęcie decyzji. Koncepcje rozwoju uczestniczącego uznają społeczność lokalną za najważniejszy element projektów rozwoju, podkreślając przy tym konieczność zmiany podejścia do tego procesu, tj. rezygnację z modelu eksperckiego na rzecz modelu uczestniczącego
4	Koncepcja rozwoju neoendogennego	Koncepcja rozwoju, która odwołuje się do tradycyjnych koncepcji rozwoju zależnego opartego na imitacyjnej adaptacji zewnętrznych wzorców. Postuluje odcięcie się od wpływów zewnętrznych i oparcie strategii rozwoju na wewnętrznych czynnikach i mechanizmach. Z takiej perspektywy rozwój ma charakter oddolny i jest alternatywą dla rozwoju egzogennego. Neoendogenne podejście do rozwoju lokalnego charakteryzuje się trzema podstawowymi elementami: a) rozwój jest organizowany w ramach terytoriów będących zintegrowaną całością; b) lokalne zasoby ludzkie stanowią podstawę lokalnej gospodarki oraz życia społeczno-kulturalnego wspólnoty; c) większość problemów lokalnych i trudności można rozwiązać, włączając w ich rozwiązanie społeczność lokalną; mieszkańcy powinni być również włączeni w tworzenie i wdrażanie projektów rozwoju
5	Koncepcje potencjału lokalnego	W tej koncepcji przyjmuje się, że rozwój społeczności lokalnej jest możliwy tylko wtedy, kiedy zaangażuje ona w ten proces swoje zasoby. Nie może być sterowany odgórnie ani z zewnątrz, a musi wynikać z samej społeczności i bazować na jej endogennych mechanizmach i czynnikach. Nie eliminuje to możliwości zewnętrznego wsparcia tego procesu. Wymienione powyżej zasoby lokalne mogą być klasyfikowane jako: a) zasoby zlokalizowane w społeczności i znajdujące się pod jej kontrolą; b) zasoby zlokalizowane w społeczności, ale pozostające w znacznym stopniu poza jej kontrolą, np. instytucje świadczące usługi publiczne; c) zasoby pochodzące z zewnątrz, niekontrolowane przez społeczność

1	2	3
6	Koncepcja rozwoju zrówno-ważonego	Podobnie jak poprzednie koncepcje idea zrównoważonego rozwoju pojawiła się w wyniku krytyki technoekonomicznie rozumianego postępu i stanowi alternatywę dla jednowymiarowych programów rozwoju. Rozwój zrównoważony pierwotnie odnosił się głównie do środowiska naturalnego i ekologii i określany był mianem ekorozwoju. Koncepcja została sprecyzowana w drugiej połowie lat 80. jako podstawa niezakłóconego bytowania społecznego. Przyjęto, że trwały i sprawiedliwy rozwój oznacza: a) trwałość ekologiczną; b) rozwój ekonomiczny; c) sprawiedliwość społeczną między pokoleniami i w obrębie każdego pokolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Tuziak, *Autorytet władz gminnych a rozwój społeczności lokalnych. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 97–108.

Rozwój lokalny jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Ich klasyfikację i charakterystykę można znaleźć m.in. w pracach Tadeusza Kudłacza, Stanisława Korenika, Janusza Hryniewicza, Ireny Pietrzyk, Michała Fliegera[141]. W literaturze przedmiotu można również znaleźć zasady, według których rozwój lokalny powinien być realizowany (Hart, Murray), oraz typy rozwoju lokalnego (Klasik, Kudłacz, Hausner, Flieger)[142]. Wymienia się przy tym cztery podstawowe typy rozwoju lokalnego: endogenniczny, egzogeniczny, pobudzający i przyciągający. Różnią się one ze względu na wykorzystywane zasoby oraz uczestników. W każdym z nich zróżnicowane są również działania urzędów ST, które następnie podlegają ocenie przez mieszkańców danego terenu. Szczegółową charakterystykę typów rozwoju lokalnego wraz z przeglądem działań urzędów administracji samorządowej (w tym przypadku gminy) zaprezentowano w tabeli 16.

[141] T. Kudłacz, *Rozwój lokalny*, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, http://msap.uek.krakow.pl/doki/publ/es_ekonomia.pdf (dostęp 30.07.2015); S. Korenik, *Zarządzanie rozwojem lokalnym (gminy)*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego...*, t. 1; J. Hryniewicz, *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju lokalnego gmin i regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 2; I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej...*, s. 33; M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 57.

[142] N. Hart, M. Murray, *Local Development in Northern Ireland – The Way Forward*, Northern Ireland Economic Council, Belfast 2000, za: B. Tuziak, *Autorytet władz gminnych...*; A. Klasik, *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, w: *Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych*, red. F. Kuźnik, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice 1996, s. 16; T. Kudłacz, *Rozwój lokalny...*; J. Hausner, *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna. Teksty" 2008, s. 11; M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin...*, s. 53–54.

Tabela 16. Charakterystyka typów rozwoju lokalnego wraz z odpowiadającymi im zadaniami gminy

Lp.	Typ rozwoju lokalnego	Charakterystyka	Główne zadania gminy
1	2	3	4
1	Endogeniczny	Oparty jest na maksymalizowaniu wykorzystania zasobów lokalnych przez lokalnych aktorów. Taki typ może być realizowany na obszarze mającym możliwości instytucjonalne, organizacyjne do samomobilizowania zasobów ludzkich, finansowych i surowcowych, które występują na danym terenie w odpowiedniej ilości i jakości	– aktywizacja i wsparcie aktorów wewnętrznych, – optymalizacja zasobów wewnętrznych, – działania zachęcające skierowane do aktorów wewnętrznych, – próba komplementarnego powiązania wykorzystania zasobów wewnętrznych z zewnętrznymi – efekt synergii
2	Egzogeniczny	Proces, który polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych przez zewnętrznych uczestników. Ten typ występuje na obszarach, gdzie brakuje podmiotów lokalnych zdolnych do zmobilizowania miejscowych zasobów pracy, gdzie nie ma odpowiednich zasobów finansowych i surowcowych. Opiera się na wykorzystywaniu takich zewnętrznych czynników, jak technologia, kapitał, czasami surowce, przy jednoczesnym eksploatowaniu lokalnego rynku pracy, głównie ze względy na niskie koszty	– działania ukierunkowane na zainteresowanie podmiotów zewnętrznych komplementarnymi zasobami lokalnymi (np. ludzkimi), – rozwój zasobów lokalnych, – aktywizacja aktorów lokalnych, – zawieranie porozumień międzygminnych umożliwiających danej gminie włączenie się i modelowanie na swoją korzyść większych przedsięwzięć lokalnych
3	Pobudzający	Rozwój lokalny wynika z zaangażowania aktorów zewnętrznych wykorzystujących zasoby danego obszaru, np. zewnętrzne firmy dzięki własnemu kapitałowi i technologii angażują miejscowych pracowników o potrzebnych kwalifikacjach, a także lokalne surowce	– wspieranie zainteresowania podmiotów zewnętrznych atrakcyjnymi zasobami wewnętrznymi, – wspieranie rozwoju aktorów wewnętrznych, – system zachęt skierowany do aktorów wewnętrznych związany z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, – działania pozwalające na większe zaangażowanie zasobów zewnętrznych – efekt synergii łączenia zasobów

1	2	3	4
4	Przyciągający	Ten typ polega na zaktywizowaniu miejscowych aktorów dzięki udostępnieniu zasobów zewnętrznych, którymi najczęściej mogą być środki finansowe oraz tzw. know-how, czyli wiedza, metody, szkolenia	– ciągłe uświadamianie i tworzenie możliwości wykorzystania zasobów zewnętrznych przez aktorów wewnętrznych, – optymalizacja zasobów wewnętrznych – system zachęt dla aktorów zewnętrznych, – działania sprzyjające współpracy aktorów wewnętrznych i zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Hausner, *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna. Teksty" 2008, s. 11; M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 54.

Przedstawione w rozdziale zagadnienia dotyczące istoty, mechanizmów powstawania satysfakcji i zróżnicowanego podejścia do tej problematyki w psychologii, socjologii, marketingu oraz zarządzania jakością wskazują na konieczność postrzegania satysfakcji jako wielowymiarowego zjawiska. Podobnie trzeba postrzegać satysfakcję z usług świadczonych przez administrację samorządową, której poziom kształtują zarówno czynniki zależne od usługodawcy, jak i czynniki niebędące pod jego kontrolą. Pozwala to przyjąć, że mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST tworzą wspomniane dwie grupy czynników. Podejście do satysfakcji jako wielowymiarowego zjawiska widoczne jest również w dużej liczbie modeli służących do pomiaru zadowolenia i wykorzystywanych w tym celu metod i skal pomiarowych.

Rozdział trzeci

Modelowe podejście do pomiaru satysfakcji

3.1. Metodyka pomiaru satysfakcji

Podstawą uzyskania dobrej jakości wyników jest trafność i rzetelność narzędzi pomiarowych zastosowanych do mierzenia określonych zjawisk. Praktycznym zastosowaniem miar i skal zajmuje się teoria pomiaru. Jej podstawowymi problemami są zagadnienia odnoszące się do[1]:

- istnienia reprezentacji empirycznego systemu relacyjnego, który dotyczy mierzalności zmiennych (np. zagadnienie mierzalności satysfakcji);
- jednoznaczności liczbowej reprezentacji empirycznego systemu relacyjnego, który dotyczy zakresu swobody w konstrukcji skali pomiaru;
- znaczenia liczbowej reprezentacji empirycznego systemu relacyjnego, która dotyczy interpretacji wyników pomiaru dokonanego na danej skali (np. zakres wniosków, który można wyprowadzić na podstawie pomiaru satysfakcji na skali porządkowej);
- konstrukcji liczbowej reprezentacji empirycznego systemu relacyjnego, który dotyczy zasad budowy skal pomiaru i szacowania błędów pomiaru (np. zagadnienie budowania skal pomiaru satysfakcji).

Omówienie powyższych problemów oraz innych zagadnień dotyczących teorii pomiaru można znaleźć w pracach wielu autorów[2].

---

[1] C.H. Coombs, R.M. Dawes, A. Tversky, *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 28.

[2] Tamże, zob. też Z. Gales, I. Nykowski, Z. Żółkiewski, *Programowanie wielokryterialne*, PWE, Warszawa 1987; *Elementy metrologii ekonomicznej. Algebraiczne modelowanie pomiaru*, red.

Pomiar rozumiany jest jako proces zmierzający do homomorficznego przekształcenia empirycznego systemu relacyjnego w liczbowy system relacyjny. Jest to przyporządkowanie liczb obiektom zgodnie z określoną regułą w taki sposób, aby liczby odzwierciedlały relacje zachodzące pomiędzy obiektami[3]. Pomiar według Walentego Ostasiewicza[4] to każda funkcja: $f: X \rightarrow R$, która spełnia następujący warunek: $x \succ y \Leftrightarrow f(x) > f(y)$. Tak zdefiniowana funkcja nazywana jest pomiarem intensywnym, a mierzona cecha – cechą porządkową. Drugi rodzaj pomiaru to pomiar ekstensywny, dla którego powinno być możliwe wykonanie na elementach zbiorowości X działania łączenia lub składania elementów funkcji: $f(x \circ y) = f(x) + f(y)$. W takiej sytuacji mierzoną cechę określa się jako wielkość.

W teorii pomiaru, za Angusme Campbellem[5], wyróżnia się także pomiar podstawowy i pochodny[6]. Pomiarem podstawowym jest taki rodzaj pomiaru, w którym ilość mierzonej własności przedmiotu określa się przez proste i bezpośrednie porównanie z przedmiotem mającym pewną standardową ilość tej własności. Koniecznym warunkiem w pomiarze podstawowym jest występowanie istotnych podobieństw strukturalnych między systemem matematycznym stosowanym do otrzymanych miar a systemem empirycznym, tj. dziedziną rzeczywistości, do której należą mierzone przedmioty. Według Campbella, posługując się pomiarem podstawowym, mierzymy własności mierzalne nazywane właściwościami ekstensywnymi, natomiast mierząc właściwości intensywne, korzystamy

---

A. Smoluk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000; *Pomiar statystyczny*, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003; W. Kasprzak, B. Lysik, *Analiza wymiarowa. Algorytmiczne procedury obsługi eksperymentu*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988; M. Biernacki, *Pomiar*, „Ekonomia Matematyczna" nr 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997; A. Bąk, *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004; J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

[3] M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 19.

[4] *Pomiar statystyczny...*, s. 17.

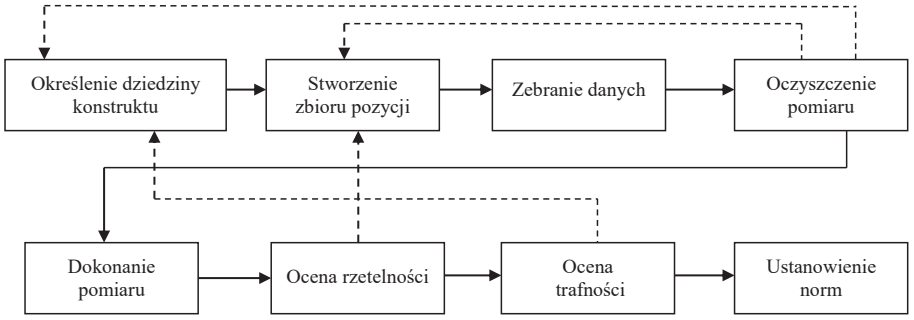
[5] M. Choynowski, *Pomiar w psychologii*, w: *Problemy psychologii matematycznej*, red. J. Kozielecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 19–21.

[6] Oprócz pomiaru podstawowego i pochodnego wyróżnia się pomiar umowny (autor W.S. Torgerson) i stosowany powszechnie do pomiaru cech psychologicznych pomiar wskaźnikowy (autorzy P. Suppes i J.L. Zinnes). Pomiar umowny opiera się na przypuszczalnych związkach między obserwacjami a mierzonymi właściwościami, natomiast pomiar wskaźnikowy polega na przyporządkowaniu liczb obiektom na podstawie bezpośredniego odczytu na skali jakiegoś przyrządu wyskalowanego w sposób odpowiadający wynikom pomiaru podstawowego lub pochodnego.

z pomiaru pochodnego. Wymaga on posługiwania się logicznymi lub matematycznymi prawami dotyczącymi miar podstawowych.

W badaniach marketingowych częściej wykorzystywanym typem pomiaru jest pomiar pochodny, a procedura przeprowadzenia pomiaru obejmuje osiem etapów. Rozpoczyna się od określenia dziedziny, której ma dotyczyć konstrukt będący przedmiotem pomiaru, przez zebranie danych i ocenę ich wiarygodności aż do ustanowienia norm (tzn. wartości średnich i innych statystyk podsumowujących rozkład wyników). Etapy przeprowadzenia pomiaru według Gilberta A. Churchilla[7] przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Sugerowana procedura przeprowadzenia pomiaru w badaniach marketingowych



Źródło: G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 98.

Przedstawiona procedura znajduje odzwierciedlenie w proponowanych przez różnych autorów procedurach pomiaru satysfakcji klienta, np. Earla Naumanna, Kathleen Giel, Evangelosa Grigoroudisa, Yannisa Siskosa, Nigela Hilla, Jima Alexandra, Krystynę Mazurek-Łopacińską, Waldemara Prussaka[8].

---

[7] G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 98.

[8] E. Naumann, K. Giel, *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*, Thomson Executive Press, Cincinnati 1995; E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer, New York 2010, s. 16; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 65; K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 469; W. Prussak, *Ocena satysfakcji klientów głównym elementem zarządzania przez jakość*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 1999, nr 25, s. 209.

Określenie dziedziny konstruktu będzie oznaczało dokładne przedstawienie przedmiotu badania, tj. satysfakcji klienta. Stworzenie zbioru pozycji sprowadza się do określenia wymiarów satysfakcji i zbudowania pytań odzwierciedlających przedmiot badań. W dalszej kolejności następują badania pilotażowe, właściwy pomiar, ocena jakości badania i wyznaczenie potrzebnych wartości średnich.

Podstawowym narzędziem pomiaru jest skala, czyli model rzeczywistych zjawisk i ich relacji[9]. W *Słowniku języka polskiego* skala to „zestawienie wartości, sklasyfikowanie według stopnia wzmacniania się jakieś cechy"[10]. Natomiast w psychologii skala jest definiowana jako procedura lub narzędzie używane w celu uporządkowania obiektów bądź zdarzeń w jakiś rosnący szereg za pomocą reguł przypisywania liczb lub wartości obiektom podlegającym skalowaniu[11].

Według Coombsa, Dawesa i Tversy'ego istnieje nieskończenie wiele klasyfikacji skal pomiarowych[12]. Na gruncie nauk ekonomiczno-społecznych wykorzystywane są najczęściej cztery skale pomiaru, wprowadzone przez Stanleya S. Stevensona: nominalna, porządkowa, przedziałowa lub ilorazowa[13].

Po skonstruowaniu narzędzia badawczego w celu uniknięcia podstawowych błędów i zapewnienia trafnego pomiaru należy dokonać oceny kwestionariusza pod kątem formalnej i merytorycznej poprawności oraz go przetestować. Testowanie kwestionariusza badawczego odbywa się w trakcie badań pilotażowych. Ich głównym celem jest ujawnienie i opisanie reakcji respondenta na poszczególne pytania kwestionariusza. Proces oceny kwestionariusza oraz badań pilotażowych scharakteryzowany jest m.in. przez badaczy amerykańskich i polskich[14].

W trakcie przygotowywania i przeprowadzania pomiaru trzeba pamiętać o możliwości popełnienia błędów mających wpływ na jakość przeprowadzonego

---

[9] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa 2003, s. 85.

[10] *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, red. A. Markowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 920.

[11] A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

[12] C.H. Coombs, R.M. Dawes, A. Tversky, *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*..., s. 38–39.

[13] A. Bąk, *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji*..., s. 25–26.

[14] R.M. Groves, F.J. Fowler Jr., M.P. Couper, J.M. Lepkowski, E. Singer, R. Tourangeau, *Survey Methodology*, Wiley Interscience, New Jersey 2004; W.E. Saris, I.N. Gallhofer, *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*, Wiley Interscience, New Jersey 2007; A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*...; *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

badania. Mogą mieć one różne przyczyny. Listę błędów oraz ich charakterystykę zawarto m.in. w pracy Alana Dutki[15].

O wiarygodności przeprowadzonego pomiaru decydują dwa aspekty: rzetelność i trafność, dlatego stosowanie skal szacunkowych w badaniach powinno być powiązane z pomiarem tych aspektów. Rzetelność definiowana jest jako: „ogólny termin związany z niezawodnością przyrządu pomiarowego lub testu. Istotnym pojęciem jest tu zgodność, czyli stopień, w jakim narzędzie pomiarowe lub test daje w przybliżeniu te same rezultaty, kiedy stosowane jest ponownie w podobnych warunkach"[16]. Natomiast trafność to: „zintegrowany proces oceny stopnia, w jakim dowody empiryczne i rozważania natury teoretycznej potwierdzają adekwatność i poprawność interpretacji oraz programów działania wyprowadzonych na podstawie wyników testowych czy innych narzędzi pomiaru"[17]

Problematyką analiz rzetelności skal zajmuje się psychometria i z niej zostały przyjęte koncepcje oceny. Pierwszą pracą z zakresu estymacji rzetelności w badaniach psychologicznych był artykuł Mieczysława Choynowskiego[18]. Innym przykładem może być praca Jerzego Brzezińskiego[19], która zawiera rozbudowaną klasyfikację metod oceny rzetelności. Kolejnym przykładem może być publikacja Davida Magnussona[20], który wskazuje do oceny rzetelności skal szacunkowych cztery metody: metodę powtarzania pomiaru (*test-retest*), test połówkowy (*split-half*), metodę pomiarów równoległych (*paralel-test*) i metodę Kudera-Richardsona. Można je podzielić na dwa różne podejścia. Pierwsze oparte jest na stabilności pomiarów dokonanych w kolejnych okresach i zalicza się do niego metodę powtarzania pomiaru. Natomiast drugie podejście opiera się na analizie spójności wewnętrznej danej skali, gdy najczęściej wykorzystywany jest wspomniany test połówkowy.

---

[15] A. Dutka, *AMA Handbook of Customer Satisfaction: A Guide to Research, Planning, and Implementation*, NTC Publishing Group, Illinois 1995.

[16] A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*..., s. 682. Podobną definicję można znaleźć w innych pracach: *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 298; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*..., s. 92; A. Sagan, *Badania marketingowe*..., s. 90.

[17] E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 81.

[18] M. Choynowski, *Rzetelność testów*, w: *Problemy psychologii matematycznej*...

[19] J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

[20] D. Magnusson, *Wprowadzenie do teorii testów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 157.

Metodę powtarzania pomiaru można stosować w badaniu rzetelności zarówno prostych skal szacunkowych, jak i złożonych skal wielopozycyjnych. Oparta jest na szacowaniu zgodności międzyokresowej wyników, której miarą mogą być współczynniki korelacji konkordancji Kendala i Babingtona-Smitha[21]. Jeżeli ich wyniki są wysokie, to skala ma wysoką rzetelność powtarzalną pomiaru. W przypadku drugiego podejścia, tj. analizy spójności wewnętrznej danej skali, wykorzystuje się mierniki zgodności wewnętrznej określające, w jakim stopniu odpowiedzi na poszczególne pozycje skali mierzą to samo co wynik w całej skali. Metoda ta opiera się na podziale skali na dwie połowy i analizie korelacji miedzy nimi. Zgodność wewnętrzna szacowana jest na podstawie współczynników alfa Cronbacha czy Kudera-Richardsona (KR 20). Współczynnik alfa Cronbacha jest jedną z najczęściej stosowanym technik pomiaru homogeniczności skali. Cronbach zaproponował jego postać jako wynik próby uogólnienia wzoru nr 20 Kudera-Richardsona dla skali sumarycznej, której pozycje mogą być mierzone na dowolnej skali porządkowej:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} V_i}{V}\right) \tag{1}$$

gdzie:

- α – estymator rzetelności skali,
- k – liczba pozycji na skali,
- V_i – wariancja i-tej pozycji skali ($i = 1, 2, ..., k$),
- V – całkowita wariancja skali.

Wskaźnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, ale w literaturze brakuje zgodności dotyczącej jego wystarczającej wysokości. Dla jednych autorów zadawalające wartości to te, które są większe od 0,6[22] lub 0,7[23]. Inni wyróżniają trzy poziomy badań, dla których wskazują wartość minimalną współczynnika[24] (ba-

---

[21] M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 140–141; S. Mynarski, *Metody badań marketingowych*, PWE, Warszawa 1990, s. 60–61.

[22] Np. W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 113; A. Sagan, *Badania marketingowe*..., s. 92.

[23] J.C. Nunnally, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York 1978; G.A. Churchill Jr., *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1; J.P. Peter, *Reliability: A review of psychometric basic and recent marketing practices*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1.

[24] J.C. Nunnally, *Psychometric Theory*...

dania wstępne – wartość współczynnika co najmniej 0,7; badania podstawowe – wartość 0,8; badania stosowane – wartość 0,90–0,95). Metaanaliza uzyskanych wyników w badaniach współczynników alfa Cronbacha wskazuje, że średnia uzyskana wartość wynosi 0,77, przy czym dla studiów marketingowych wyniosła 0,76. Spośród 4286 wyników 75% miało wartość wyższą niż 0,7, a 49% przekroczyło wartość 0,8, tylko 14% miało wartości wyższe niż 0,9[25].

Krytykę założeń leżących u podstaw współczynnika rzetelności alfy Cronbacha przeprowadził David Armor[26], proponując formułę opartą na metodzie głównych składowych:

$$\theta = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{1}{\lambda_i}\right) \tag{2}$$

gdzie λ_i – największa wartość własna macierzy współczynników korelacji *R*.

Armor udowodnił także, że współczynnik θ stanowi górną granicę oszacowania wartości współczynnika α.

Kuder i Richardson zaproponowali taki sposób szacowania rzetelności, który ujmuje zależności między skalą sumaryczną a jej składowymi. Początkowo zakładali, że pozycje pomiarowe mają charakter dychotomiczny, co oznacza, że jeśli respondent udziela odpowiedzi prawidłowej, to zmienna przyjmuje wartość 1, a gdy nieprawidłowej – wartość 0. W literaturze formuła ta znana jest jako wzór nr 20 Kudera-Richardsona:

$$KR20 = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} p_i q_i}{V}\right) \tag{3}$$

gdzie:

$KR20$ – estymator rzetelności skali,
k – liczba pozycji na skali,
p_i – frakcja odpowiedzi prawidłowych *j*-ej pozycji,
q_i – frakcja odpowiedzi nieprawidłowych.

---

[25] R.A. Peterson, *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*, „Journal of Customer Research" 1994, nr 2.

[26] D. Armor, *Theta reliability and factor saling*, w: *Sociological Methodology*, red. H.L. Costner, Jossey-Bass, San Francisco 1974, s. 18, za: *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 69.

Oprócz wymienionych sposobów szacowania rzetelności pomiaru w metodzie połówkowej można stosować również formułę Spearmana-Browna czy Guttmana[27]. Dostępne są także inne miary rzetelności skali wykorzystywane przede wszystkim w konfirmacyjnej analizie czynnikowej. Zalicza się do nich łączną rzetelność Rho Dillona-Goldsteina (*composite reliability*) obliczaną dla każdego czynnika lub AVE (*average ariance extracted*) – zasób wyodrębnianej wariancji[28].

Według Jarosława Górniaka na rzetelność pomiaru wpływa także skala pomiaru wartości zmiennych składowych skali sumarycznej. Im więcej kategorii odpowiedzi, tym większa rzetelność[29]. Dlatego ze względu na własności metod statystycznych oraz możliwości poznawcze respondentów Górniak przyjmuje, że najlepsze są skale porządkowe pięcio- lub siedmiostopniowe. Są one traktowane jako skale quasi-przedziałowe, w których odległości między kategoriami odpowiadają przedziałom na skali ciągłej.

W publikowanych wynikach badań satysfakcji często wykorzystywanym miernikiem rzetelności dla złożonych skal wielopozycyjnych jest współczynnik alfa Cronbacha, a dla prostych skal szacunkowych metoda powtarzania pomiaru. Według Youjae Yi[30] wyniki analiz wskazują, że proste skale cechują się niższą rzetelnością i ich stosowanie wymaga ostrożności. Wyciągnięcie bardziej złożonych wniosków jest jednak niewykonalne, np. z powodu niemożności porównania współczynnika alfa Cronbacha różnych skal o różnej ilości pozycji, ponieważ wartość współczynnika zależy od liczby składowych na skali sumarycznej. Im większa wartość parametru k, tym wyższa rzetelność skali. Uzyskane wyniki współczynników rzetelności w zależności od rodzaju skali zaprezentowano w tabeli 17.

---

[27] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej...*, s. 65.

[28] M. Sztemberg-Lewandowska, *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 16.

[29] J. Górniak, *My i nasze pieniądze*, Wydawnictwo Aureus, Kraków 2000, s. 69.

[30] Y. Yi, *A Critical review of consumer satisfaction*, Working Paper nr 604, Division of Research, School of Business Administration, Michigan 1989, s. 5, http://hdl.handle.net/2027.42/36290 (dostęp 5.10.2013).

Tabela 17. Przykłady wyników analizy rzetelności
w wybranych badaniach satysfakcji klienta

Rodzaj skali	Rzetelność (rodzaj produktu lub usługi)	Opis
Proste skale szacunkowe		
Skala szczęśliwy – okropny (*Deliighted – Terrible Scale*)	Westbrook (1980) 0,65 (samochody) 0,84 (bank) 0,73 (zegarki)	Skala siedmiopunktowa do pytania „Co sądzisz o tym produkcie?”
Skala procentowa (*percentage scale*)	Westbrook (1980) 0,55 (samochody) 0,81 (bank) 0,72 (zegarki)	Na pytanie: „Jak mocno jesteś usatysfakcjonowany z tego produktu”, respondent mógł wybrać punkt pomiędzy 0% a 100%
Skala zaspokojenia potrzeb/ oczekiwań *Need S-D Scale*	Westbrook (1980) 0,68 (samochody) 0,78 (bank) 0,69 (zegarki)	Do pytania: „W jakim stopniu produkt spełnia Twoje potrzeby”, respondent może wybrać odpowiedź ze skali opisanej na końcach jako „nadzwyczajnie dobrze” i „skrajnie słabo”
Złożone skale wielopozycyjne		
Skala Likerta	Westbrook i Oliver (1981) 0,93–0,96 (samochody) 0,75–0,95 (kalkulatory) Bearden i Teel (1983) 0,93–0,95 (usługi naprawcze samochodów) Olivier i Bearden (1983) 0,92 (pigułki dietetyczne)	Zsumowanie odpowiedzi z zakresu „całkowicie się zgadzam” do „całkowicie się nie zgadzam” dla wszystkich stwierdzeń opisujących satysfakcję z produktu
Skala dyferencjału semantycznego	Westbrook i Oliver (1981) 0,94–0,95 (samochód) 0,90–0,91 (kalkulator) Oliver i Linda (1981) 0,94 (ubrania)	Zestaw wielu prostych skal dwubiegunowych, zrównoważonych, siedmio- lub dziewięciopunktowych, na których końcach znajdują się kategorie odpowiedzi
Skala graficzna	Westbrook i Oliver (1981) 0,72–0,87 (samochody) 0,90–0,93 (kalkulator)	Wykorzystywano skale bez opisu werbalnego, dziewięciopunktowe, przedstawione w postaci „buziek”, kółek lub drabinek
Skala werbalna	Westbrook i Oliver (1981) 0,76–0,88 (samochody) 0,52–0,68 (kalkulator)	Wykorzystano skale z opisem werbalnym, np. zadowolony – niezadowolony

Źródło: Y. Yi, *A Critical review of consumer satisfaction*, Working Paper nr 604, Division of Research, University of Michigan, School of Business Administration, Michigan 1989, s. 53–54, http://hdl.handle.net/2027.42/36290 (dostęp 5.10.2013).

Drugim elementem decydującym o wiarygodności badania jest trafność pomiaru, która może być rozumiana statycznie (jako trafność narzędzia pomiarowego) lub dynamicznie. W pierwszym ujęciu można ją rozumieć za Messickiem jako „zintegrowany proces oceny stopnia, w jakim dowody empiryczne i rozważania natury teoretycznej potwierdzają adekwatność i poprawność interpretacji oraz programów działania wyprowadzonych na podstawie wyników testowych czy innych narzędzi pomiaru”[31]. Aktualnie opisywane w literaturze metody oceny trafności można analizować w trzech aspektach[32]:

1. Trafność kryterialna obejmująca trafność diagnostyczną i prognostyczną. Wyznaczana jest poprzez ustalenie związku pomiędzy uzyskanymi wynikami a pewnym kryterium niezależnym, niemającym charakteru testowego. W przypadku trafności diagnostycznej stosunek między wynikami testowymi a kryterialnymi ustalany jest w tym samym czasie. Natomiast ustalenie trafności prognostycznej polega na określeniu stopnia, w którym uzyskane wyniki pozwalają przewidzieć określone zachowania badanych osób w danej sytuacji w przyszłości.
2. Trafność treściwa, która jest oceną niezawodności narzędzia pomiarowego. Wymaga dokonania analizy zawartości treściowej poszczególnych pozycji testu czy skali złożonej. Ocenę przeprowadza się, weryfikując, na ile poszczególne pozycje odpowiadają celom testu. Ustalanie trafności treściowej jest oceną o charakterze subiektywnym, gdyż ten rodzaj trafności wiąże się z konkretną sytuacją.
3. Trafność teoretyczna, która uważana jest za najistotniejszy typ trafności. Pozwala określić stopień, w jakim badane jednostki dysponują cechami badanymi przez daną skalę.

Inni autorzy dodatkowo wyróżniają jeszcze trafność wewnętrzną, fasadową oraz czynnikową[33].

---

[31] E. Hornowska, *Testy psychologiczne*..., s. 81.

[32] *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17; T.G. Vavra, *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997; D. Magnusson, *Wprowadzenie do teorii testów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981; E. Aranowska, *Pomiar ilościowy w psychologii. Od klasycznej teorii testów do podstaw teorii testów dla pojęć rozmytych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

[33] Np. A. Sagan, *Badania marketingowe*...

Według Jerzego Brzezińskiego[34] można wyróżnić pięć metod oceny trafności teoretycznej. Są to: analiza różnic międzygrupowych, analiza macierzy korelacji i analiza czynnikowa, analiza struktury wewnętrznej testu, analiza zmian nieprzypadkowych wyników testu oraz analiza procesu rozwiązania testu.

Wyniki szacowania wiarygodności skal do całościowego pomiaru satysfakcji można znaleźć m.in. w pracach Harvira S. Bansala, P. Gregory'ego Irvinga, Shirley F. Taylor i Yannika St. Jamesa[35]. Natomiast wyniki dotyczące wiarygodności skal do pomiaru satysfakcji z usług opisują m.in. Glen B. Voss, Parasuraman, Dhruv Grewal, Claes Fornell, David F. Larcker Peter C. Verhoef, Philip H. Franses i Janny C. Hoekstra[36].

3.2. Skale i indeksy wykorzystywane do pomiaru satysfakcji

Przedstawione w rozdziale drugim definicje satysfakcji klienta wskazują na złożoność tego pojęcia, przez co jego pomiar może wymagać zastosowania większej niż jednego pytania (wskaźnika) w kwestionariuszu ankietowym. W takiej sytuacji w naukach społecznych wykorzystuje się podejście pozwalające połączyć wskaźniki w jeden miernik. Przykładem takiego miernika jest indeks. Według Stefana Nowaka[37] indeks syntetyzuje i porządkuje wyniki pewnej liczby szczegółowych obserwacji. Należy go traktować jako syntetyczny wskaźnik pewnej własności, która nie podlega bezpośrednim pomiarom lub bezpośrednim

---

[34] *Metodologia badań psychologicznych...*

[35] H.S. Bansal, P.G. Irving, S.F. Taylor, *A three-component model of customer commitment to service providers*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2004, vol. 32, nr 3, s. 234–250; H.S. Bansal, S.F. Taylor, Y. St. James, *„Migrating" to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2005, vol. 33, nr 1, s. 96–115.

[36] G.B. Voss, A. Parasuraman, D. Grewal, *The roles price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges*, „Journal of Marketing" 1998, vol. 62, s. 46–61; C. Fornell, D.F. Larcker, *Evaluating structural equation models with unobservable variables, and measurement error*, „Journal of Marketing Research" 1981, vol. 18, s. 39–50; P.C. Verhoef, *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer retention and customer share development*, „Journal of Marketing" 2003, vol. 67, s. 30–45; P.C. Verhoef, P.H. Franses, J.C. Hoekstra, *The effects of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter*?, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2002, vol. 30, nr 3, s. 202–216.

[37] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

obserwacjom w praktyce, ale charakteryzuje zmiany w czasie lub przestrzeni tej własności.

Budowa indeksu obejmuje cztery zasadnicze etapy:

1. Dobór pytań składających się na złożony indeks, który tworzony jest w celu pomiaru jakiejś zmiennej.
2. Zbadanie zależności empirycznych między pytaniami wchodzącymi potencjalnie w jego skład.
3. Ustalenie punktacji indeksu.
4. Walidacja indeksu, czyli ocena jego trafności.

Każde z powyższych zdań będących nazwami poszczególnych etapów można rozbudowywać i uszczegółowić. Informację na ten temat można znaleźć m.in. w książce Earla Babbiego[38]. Innym przykładem miernika jest skala.

Pomiar satysfakcji klienta jest możliwy na każdej skali zaproponowanej przez Stanleya S. Stevensona[39]. Jednak użycie konkretnej skali pomiaru łączy się z ograniczeniami metodologicznymi. W przypadku pozyskania danych za pomocą skali nominalnej alternatywnej i wyznaczenia na tej podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI) problemem jest niemożność wyciągnięcia głębszych wniosków oraz zawyżenie wyniku. Wadą skal porządkowych jest ograniczoność możliwych odpowiedzi – jeśli skala ma być czytelna, nie powinno się wykorzystywać zbyt dużo opcji wyboru (najczęściej wskazuje się jako optymalną skalę złożoną od 4 do 7 pozycji). Dodatkowo trzeba zadbać, aby odpowiedzi respondentów ściśle odpowiadały stwierdzeniom na skali. W tej skali można użyć tylko podstawowych miar z obszaru statystyki opisowej. Często przypisane są im *a priori* arbitralnie wartości liczbowe, jednak takie podejście jest krytykowane, ponieważ założenie o liniowej relacji poszczególnych stopni satysfakcji nie zawsze jest zgodne z rzeczywistymi warunkami rynkowymi[40]. Ponadto przejście z jednego poziomu satysfakcji na kolejny nie dostarcza tej samej wartości klientowi ani nie jest proporcjonalne do wysiłku organizacji. Należy również pamiętać, że poziomy wymagań klientów mogą być różne dla różnych produktów[41]. Niemniej,

---

[38] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 173–199.

[39] *Handbook of Experimental Psychology*, red. S.S. Stevens, John Wiley, New York 1951, za: G.A. Churchill, *Badania marketingowe*..., s. 404.

[40] Rozwiązaniem tego problemu jest wykorzystanie skalowania Rascha, które służy do stworzenia interwałowej skali o właściwościach kumulatywnych z danych porządkowych lub zero-jedynkowych, a także do oceny jej jakości, czyli rzetelności i trafności.

[41] E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation*..., s. 24.

jak wskazują m.in. Piotr Francuz i Robert Mackiewicz[42], oprócz zwolenników takiego podejścia istnieje również grupa zwolenników podejścia parametrycznego do analizy pomiarów na skali porządkowej. Należy jednak pamiętać, że obliczane średnie dla danych zebranych za pomocą skali porządkowej do pewnego stopnia mają umowny charakter[43]. Dokładny opis stanowisk zwolenników i przeciwników podejścia parametrycznego znajduje się m.in. w pracy Jarla Kampena i Marca Swyngedouwa[44]. W przypadku skali interwałowej jej podstawową wadą jest nieostrość – respondent oceniający satysfakcję na „8" (w skali 1–10) może mieć co innego na myśli niż inna osoba, dla której ta ocena może być relatywnie niska. Trudno też uzyskać obiektywne rezultaty, odnosząc tę ocenę tylko do jednej firmy bez porównania jej z konkurentami. Większość wad poszczególnych skal niweluje skala ilorazowa, która umożliwia precyzyjną ocenę satysfakcji i ocenę dystansu, jaki dzieli firmę od konkurentów.

W badaniach marketingowych oraz innych badaniach społecznych do pomiaru wartości (poziomów, stanów) cech o charakterze subiektywnym, dla których nie istnieją techniki pomiaru obiektywnego, wykorzystuje się skale szacunkowe. Są to jednowymiarowe skale zwane również nieporównawczymi lub monadycznymi. Wykorzystuje się je do mierzenia kierunku i siły oceny różnych obiektów czy zjawisk. Skale szacunkowe nie umożliwiają porównania między sobą obiektów i są zaliczane do skal porządkowych. W praktyce badawczej traktuje się je jako skale przedziałowe, pamiętając o możliwej nierówności przedziałów[45]. Najbardziej znanym w literaturze podziałem skal szacunkowych jest podział Guilforda na skale numeryczne, graficzne, z wymuszonym wyborem i skumulowanych ocen[46]. Najpełniejszą charakterystykę skal szacunkowych w polskiej literaturze można znaleźć w pracy Brzezińskiego[47], który dzieli je według trzech kryteriów: sposobu prezentacji skali, sposobu opisu kategorii i charakteru skali.

W pomiarach satysfakcji wykorzystywane są różnego rodzaju skale szacunkowe. Ze względu na ich ilość przedstawianie wszystkich nie jest możliwe.

---

[42] P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 390.

[43] Tamże, s. 393.

[44] J. Kampen, M. Swyngedouw, *The ordinal controversy revisited*, „Quality and Quantity" 2000, vol. 34, issue 1, s. 87–102.

[45] A. Sagan, *Badania marketingowe*..., s. 77.

[46] Przykładami innych klasyfikacji są podziały zaproponowane przez Arthura S. Rebera i Emily Reber (podział na skale szacunkowe dwubiegunowe, graficzne, itemizowane oraz skale w postaci listy) czy Gilberta A. Churchilla (skale graficzne, itemizowane i porównawcze).

[47] *Metodologia badań psychologicznych*..., s. 237–238.

Dlatego autor niniejszej pracy skupi się w swoich rozważaniach na skalach najbardziej, jego zdaniem, przydatnych do pomiaru satysfakcji klienta JST. Podstawowym podziałem skal używanych w badaniach satysfakcji klienta jest podział na proste skale szacunkowe i na złożone skale wielopozycyjne. Proste skale szacunkowe można spotkać w artykułach prezentujących wyniki badań z lat 70. i wczesnych lat 80. XX wieku[48]. Stosowanie prostych skal szacunkowych w pomiarze satysfakcji rodzi dwa istotne problemy. Skale tego typu nie dostarczają informacji o zadowoleniu z poszczególnych elementów produktu lub usługi – nie pozwalają na oddzielną ocenę poszczególnych wymiarów. Dlatego nie można uchwycić złożoności satysfakcji klienta. Drugi problem wiąże się z trudnościami w ocenie rzetelności tych skal, ocenę można bowiem przeprowadzić tylko za pomocą metody powtórzonego pomiaru. Złożone skale wielopozycyjne pojawiły się w badaniach satysfakcji z początkiem lat 80. XX wieku[49], pisało o nich wielu autorów[50]. Za ich pomocą odbywała się nie tylko ocena satysfakcji, lecz także ocena elementów procesu usługowego.

---

[48] Przykładami badań, w których zastosowano proste skale szacunkowe do pomiaru satysfakcji z tego okresu, są: A. Andreasen, A. Best, *Consumers complain-does business respond?*, „Harvard Business Review" 1977, nr 55, s. 93–101; R.L. Oliver, *Effects of expectation and disconfirmation on post-exposure product evaluations: An alternative interpretation*, „Journal of Applied Psychology" 1977, nr 62, s. 480–486; R.W. Olshavsky, J.A. Miller, *Consumer expectations, product performance, and perceived product quality*, „Journal of Marketing Research" 1972, nr 9, s. 19–21; R.A. Westbrook, *Interpersonal affective influences on customer satisfaction with products*, „Journal of Customer Research" 1980, nr 7, s. 49–54. Były to najczęściej skale szacunkowe liczące od 2 do 9 pozycji, mające odzwierciedlać stany od „bardzo zadowolony" do „bardzo niezadowolony".

[49] Pojawienie się skal wielopozycyjnych było wynikiem prac Jacoby'ego, Petera i Churchilla, w których podkreślano konieczność rezygnacji ze stosowania jednopozycyjnych skal ocen służących do pomiaru abstrakcyjnych i złożonych wewnętrznie ukrytych cech i wewnętrznych dyspozycji konsumenta na rzecz skal wielopozycyjnych. Charakteryzują się one mniejszą wariancją specyficzną, wyższą mocą dyskryminacyjną i mniejszym błędem pomiaru. Rehabilitacja skal jednopozycyjnych w badaniach marketingowych nastąpiła w 2007 r. za sprawą pracy Rossitera i Bergkvista, którzy wskazują, że skale jednopozycyjne mają wysoką trafność predykcji przy pomiarze konkretnych cech i atrybutów, a dodanie kolejnych pozycji nie zwiększa istotnie trafności skali i współczynnika determinacji.

[50] W.O. Bearden, J.E. Teel, *Selected determinants of customer satisfaction and complaint reports*, „Journal of Marketing Research" 1993, vol. 20, nr 1, s. 21–28; G.A. Churchill Jr., C. Surprenant, *An investigation into the determinants of customer satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1982, vol. 19, nr 4, s. 491–504; P.J. Danaher, J. Mattson, *Customer satisfaction during the service delivery process*, „European Journal of Marketing" 1994, vol. 28, nr 5, s. 5–16; R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, „Journal of Marketing Research" 1980, vol. 17, nr 4, s. 460–469; R.T. Rust, A.J. Zahorik, *Customer satisfaction, customer retention and market share*, „Journal of Retailing" 1993, vol. 69, nr 2, s. 193–215.

Studia literaturowe dotyczące badań satysfakcji, które przeprowadzili Susan J. Devlin, H.K. Dong i Marbue Brown[51], pozwoliły na sformułowanie wniosku, że wraz z rozwojem badań związanych z satysfakcją wzrasta zróżnicowanie skal użytych do jej pomiaru[52]. Dlatego dokonali oni podziału skal na trzy odrębne grupy:

- skale realizacji (*performance scales*) – pięciostopniowe dwubiegunowe skale z opisem werbalnym;
- skale niezgodności (*disconfirmation scales*) – dwubiegunowe skale z opisanymi punktami krańcowymi (gorszy niż oczekiwałem – lepszy niż oczekiwałem);
- skale satysfakcji (*satisfaction scales*) – skale z opisanymi punktami krańcowymi (bardzo niezadowolony – bardzo zadowolony).

Dalsza analiza wymienionych grup skal pozwoliła autorom na sformułowanie wniosku o preferowaniu skal niezgodności[53].

W literaturze często przytaczane są jeszcze dwie klasyfikacje. Zawarte są w pracach Roberta B. Woodruffa i Sarah F. Gardial oraz Terry'ego G. Vavry. W obu klasyfikacjach wyróżniono po cztery grupy skal. Podział autorstwa Woodruffa i Gardial[54], prezentowany dość szeroko w polskiej literaturze[55], jest zbliżony do podziału, który zaproponowali Devlin, Dong i Brown. Podział według Woodruffa i Gardial zawiera skale pozwalające na wielowymiarowy pomiar satysfakcji, tj. wyznaczniki wartości produktu i stopień niezgodności, satysfakcję ogólną oraz jej skutki. Autorzy wyróżnili następujące skale: postrzegany stopień realizacji atrybutów i konsekwencji użycia produktu, postrzeganą niezgodność,

---

[51] S.J. Devlin, H.K. Dong, M. Brown, *Selecting a scale for measuring quality*, „Marketing Research: A Magazine of Management and Applications" 1993, vol. 5, nr 3, s. 12–17.

[52] Potwierdza to analiza rezultatów badań satysfakcji przeprowadzona przez Vanessę Haddrell, według której istnieje ponad 40 różnych skal pomiaru satysfakcji klienta. Natomiast wyniki Douglasa R. Hausknechta wskazują na istnienie ponad 30 skal. Zob. P.J. Danaher, V. Haddrell, *A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management" 1996, vol. 7, nr 4, s. 4–26; D.R. Hausknecht, *Measurement scales in customer satisfaction/dissatisfaction*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior" 1990, vol. 3, s. 1–11.

[53] Wniosek o preferowaniu skal niezgodności można znaleźć również w: R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, *Return on Quality*, Probus Publishing, Chicago 1994, s. 61–62.

[54] R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers, Oxford 1996.

[55] Np. R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, w: *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000, s. 301; L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010, s. 79–82.

odczucia satysfakcji, skutki satysfakcji. Inny przykład klasyfikacji skal pomiaru satysfakcji znajduje się w pracy Vavry[56], który wyróżnił cztery grupy skal (werbalne, numeryczne, ocen szkolnych, obrazkowe).

Oprócz wymienionych na uwagę zasługują przykłady[57]:

– użycia skal wykorzystywanych w badaniach konsumentów (np. skala dyferencjału semantycznego, skala Likerta, skalogramy Guttmana, skala Thurstone'a);
– nawiązywania do skal pomiaru preferencji konsumentów (np. skala ważności – realizacji, skala SIMALTO);
– budowy skal przeznaczanych do pomiaru satysfakcji z konkretnej usługi czy sytuacji (np. skala SERVQUAL/SERVPREF; skala JSI, skala SATDIR).

Skala Likerta jest często wskazywana jako podstawowa skala stosowana do pomiaru satysfakcji. W badaniach satysfakcji klienta była wykorzystywana do pomiaru absolutnego poziomu satysfakcji[58]. Zbudowana jest na wielopozycyjnej skali nominalnej, składającej się z pięciostopniowych skal porządkowych o równej liczbie kategorii pozytywnych i negatywnych[59]. Umożliwia pomiar stopnia zgodności respondenta z daną postawą. Skale typu Likerta wykorzystywane są:

– w analizie luk percepcji jakości klientów, w której najbardziej znanym narzędziem pomiaru jest skala SERVQUAL (Service Quality);
– w modelach kompromisów, w których do zadowolenia klienta wykorzystywana jest skala SIMALTO (Simultaneous Muliti Arttribute Level Trade-Off), definiowana jako skala równoczesnych kompromisów wieloatrybutowych, służąca do określenia stopnia kompromisu podejmowanego przez konsumenta przy wyborze różnych kombinacji cech produktu, prezentowana w postaci zestawów cech produktu i ich poziomów;
– w skalach porównawczych, w których wykorzystywane są różnego rodzaju typu względne skale satysfakcji, np. skale ważności – realizacji (*importance – performance*), względnej realizacji – wpływu (*relative*

---

[56] T.G. Vavra, *Improving Your Measurement...*

[57] A. Sagan, *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003, s. 27–37.

[58] Po raz pierwszy skala Likerta do pomiaru absolutnego poziomu satysfakcji klienta została wykorzystana przez Westbrooka i Olivera podczas badania zadowolenia z samochód i kalkulatorów. Zob. R.A. Westbrook, R.L. Oliver, *Developing better measures of consumer satisfaction: Some preliminary results*, „Advances in Consumer Research" 1981, vol. 8, s. 94–99.

[59] *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 226.

performance – impact) czy wkładu do wartości i satysfakcji (*contributes to value perception – satisfaction*).

Jedną z najczęściej wykorzystywanych skal w badaniach satysfakcji jest skala ważności – realizacji. Jej budowa w sposób bezpośredni wynika z wieloatrybutowego modelu oczekiwanej wartości preferencji, w którym preferencje wobec produktu są funkcją ważonych ocen atrybutów[60]. Bezpośredni pomiar ważności poszczególnych wymiarów satysfakcji oparty jest na podziale 100 punktów pomiędzy poszczególne wymiary. W takim przypadku respondenci mogą mieć problemy z rozdziałem punktów pomiędzy dużą liczbę wymiarów. W dalszej kolejności mogą wykazywać tendencję do upraszczania poprzez nadawanie krotności 5 punktów, co nie odzwierciedla rzeczywistości[61]. Inne alternatywne techniki pomiaru zostały zaprezentowane w pracach Eda Dienera, Randy'ego J. Larsena, Stevena Levine'a, Roberta A. Emmonsa oraz Arthura L. Dolinsky'ego[62]. W wielu pracach można także odnaleźć odniesienia w tym zakresie do pomiaru satysfakcji pracowników przy dostrzeganiu niezgodności w takim podejściu[63]. Wspomniane niezgodności wywołane są przez sytuację, w której szacowana niska waga niektórych atrybutów niekoniecznie musi wskazywać na niskie znaczenie dla konsumentów. Z tego powodu niektórzy badacze uważają, że nie można polegać na informacjach podawanych przez respondentów, ale powinny być one szacowane przy użyciu metod analitycznych[64].

---

[60] A. Sagan, *Skale jako podstawowy instrument pomiaru*..., s. 27.

[61] J.R. Hauser, *Comparison of importance measurement methodologies and their relationship to customer satisfaction*, MIT Marketing Center Working Paper 91 (1), Massachusetts 1991.

[62] E. Diener, R.J. Larsen, S. Levine, R.A. Emmons, *Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 48, nr 5, s. 1253–1265; A.L. Dolinsky, *A consumer complaint framework with resulting strategies: An application to higher education*, „Journal of Service Marketing" 1994, vol. 8, nr 3, s. 27–39.

[63] Np. R.W. Rice, D.A. Gentile, D.B. McFarlin, *Facet importance and job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology" 1991, vol. 76, nr 1, s. 31–39; D.B. McFarlin, R.W. Rice, *The role of facet importance as a moderator in job satisfaction process*es, „Journal of Organizational Behavior" 1992, vol. 13, nr 1, s. 41–54; T.D. Taber, G.M. Allinger, *A task-level assessment of job satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior" 1995, vol. 16, nr 2, s. 101–121; D.B. McFarlin, E.A. Coster, R.W. Rice, A.T. Cooper, *Facet importance and job satisfaction: Another look at the range of affect hypothesis*, „Basic and Applied Social Psychology" vol. 16, nr 2, s. 489–502.

[64] W.H. Mobley, E.A. Locke, *The relationship of value importance to satisfaction*, „Organizational Behavior and Human Performance" 1970, vol. 5, nr 5, s. 463–483; M.R. Blood, *The validity of importance*, „Journal of Applied Psychology" 1971, vol. 55, s. 487–488; R.L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*, McGraw-Hill, New York 1997.

Oprócz wyboru rodzaju skali istotne jest ustalenie parzystej lub nieparzystej liczby alternatyw i wymuszającego lub nie charakteru alternatyw[65]. Nieparzysta liczba argumentów na skali powoduje powstanie neutralnego punktu, przez co odpowiedzi respondentów mogą kumulować się w tym miejscu. Dla niektórych respondentów będzie to łatwe wyjście pozwalające na ucieczkę przed zajęciem stanowiska lub sposób wyrażania obojętności zamiast neutralności. Nie ma uniwersalnych akceptowanych zasad dotyczących długości skali. Przyjmuje się ogólne założenie, że użyta skala nie powinna być zbyt krótka ani zbyt długa. Wynika to z konieczności zapewnienia odpowiedniej rzetelności zbieranych informacji i widocznych różnic w opisie poszczególnych kategorii na skali. Richard L. Oliver[66] podkreśla, że liczba kategorii nie powinna być mniejsza niż trzy ani większa niż dziesięć. Innego zdania jest Bob Hayes[67], który uważa, że skale satysfakcji nie powinny liczyć więcej niż pięć kategorii, ponieważ każda dodatkowa kategoria nie powoduje zwiększenia precyzji pomiaru. Wynika to ze skłonności konsumentów do zmniejszania rozpiętości skali w sytuacji zbyt dużej liczby kategorii[68].

Innym problemem przy budowanie skal satysfakcji jest niewymuszający charakter alternatyw, przejawiający się występowaniem na skali kategorii „nie wiem", „brak zdania". Tak samo jak w przypadku punktu neutralnego kategorie te nie powinny pojawiać się w badaniu satysfakcji.

Przedstawione klasyfikacje skal opierają się na tworzeniu jednorodnych zbiorów. Inne podejście zaproponowali Nigel Hill i Jim Alexander[69], którzy dokonali oceny przydatności w pomiarze satysfakcji różnych skal służących do mierzenia intensywności postaw ludzkich i wyodrębnili zbiór skal mających według nich największe znaczenie. Są to: skale Likerta, skala werbalna, skala

---

[65] W następujących pracach można znaleźć zalecenie dotyczące wyboru właściwej liczby kategorii na skalach satysfakcji: R.F. Gerson, *Measuring Customer Satisfaction: A Guide to Managing Quality Service*, Crisp Publications, Menlo Park 1993; A. Dutka, *AMA Handbook of Customer Satisfaction*...; E. Naumann, K. Giel, *Customer Satisfaction Measurement and Management*...; T.G. Vavra, *Improving Your Measurement*...; R.L. Oliver, *Satisfaction*...

[66] R.L. Oliver, *Satisfaction*...

[67] B. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1992.

[68] Przykłady dyskusji na temat długości skal można odnaleźć w pracach: S.J. Devlin, H.K. Dong, M. Brown, *Selecting a scale*..., s. 12–17; T. Grapentine, *Problematic Scales: When measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks*, http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/textos/probscal.pdf (dostęp 10.12.2014); D. Wittink, L. Bayer, *The Measurement Imperative*, https://archive.ama.org/archive/.../9501241286.pdf (dostęp 10.12.2014); D.H. Schalensee, *Finding the 'Perfect' Scale*, https://archive.ama.org/archive/.../9501241287.pdf (dostęp 10.12.2014).

[69] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji*...

dyferencjału semantycznego, skale niestopniowane, liczbowe skale ocen, skale porządkowe (rangowe) i skale SIMALTO. Hill i Alexander wskazali, że najlepsze według nich są skale SIMALTO oraz liczbowa skala oceny. Dodatkowo zaproponowali modyfikację pięciopunktowej zrównoważonej skali werbalnej i zastąpienie jej skalą pozytywnie niezrównoważoną[70].

Oprócz wymienionych problemów przy badaniu satysfakcji należały zwrócić uwagę na:

- zastosowanie jednakowej rozpiętości skal wykorzystywanych w konkretnym kwestionariuszu – z uwagi na minimalizowanie wysiłku respondenta w przekazywaniu swoich osądów;
- możliwość wypaczenia wyniku pomiaru z powodu koncentrowania się odpowiedzi w górnym krańcu skali satysfakcji (dotyczy to odpowiedzi opisanych jako „wspaniały" czy „bardzo usatysfakcjonowany")[71]. W takim wypadku nie uzyskujemy sytuacji, w której oceny produktu są rozsądnie zróżnicowane, lecz dużą grupę entuzjastów. Jak wskazuje Hill[72], problem ten może być konsekwencją trudności wyrażenia przez ludzi negatywnego osądu lub z powodu bardzo konkurencyjnego otoczenia rynkowego;
- jakościowy charakter skal zastosowany do pomiaru wszystkich wymiarów, atrybutów satysfakcji – wykorzystane skale powinny raczej mieć jakościowy charakter, nawet w przypadku ilościowych atrybutów (np. koszt, czas oczekiwania), aby wiernie zarejestrować percepcję klientów[73].

Pomiar z wykorzystaniem wielu skal stwarza możliwość przedstawienia uzyskanych wyników w sposób syntetyczny za pomocą wskaźnika ukazującego poziom, natężenie odczuwanej satysfakcji. Najczęściej wykorzystywany w badaniach satysfakcji jest wskaźnik satysfakcji klienta (Customer Satisfaction Index, CSI). Bazuje na wieloatrybutowym modelu postaw i jest wyrażany jako ważona

---

[70] Skala pozytywnie niezrównoważona pozwala na określenie prawdziwych różnice pomiędzy stopniami wysokiego poziomu satysfakcji. Pięciostopniowa skala pozytywnie niezrównoważona ma następujące pozycje: zachwycony, niezwykle zadowolony, bardzo zadowolony, zadowolony, niezadowolony. Każda pozycja wymaga dodatkowych wyjaśnień z powodu niewielkich różnic między poszczególnymi stopniami satysfakcji.

[71] E. Naumann, K. Giel, *Customer Satisfaction Measurement and Management*...; R.L. Oliver, *Satisfaction*...; T.G. Vavra, *Improving Your Measurement*...

[72] N. Hill, *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*, Gower Publishing, Hampshire 1996.

[73] R.L. Oliver, *Satisfaction*...

suma ocen, jakie jednostka przypisuje danemu obiektowi. Wskaźnik CSI jest szacowany na podstawie następującego wzoru[74]:

$$CSI = \sum_{i=1}^{N} w_i \times c_i \tag{4}$$

gdzie:

i – numer kolejnego badanego wymagania (np. atrybutu produktu, usługi),
N – liczba wymagań uwzględniona w analizie,
w_i – waga i-tego wymagania,
c_i – ocena zadowolenia klienta z i-tego wymagania.

Można również spotkać stosowanie tego wskaźnika w przypadku pomiarów opartych na danych porządkowych. W takiej sytuacji do poszczególnych kategorii skali porządkowej konieczne jest dodawanie oznaczeń ilościowych. To podejście rodzi jednak problemy, o których była mowa w poprzednim punkcie[75].

Sama wartość wskaźnika CSI ma niewielkie znaczenie informacyjne z uwagi na to, że do interpretacji potrzebny jest pewien punkt odniesienia. Dlatego stosuje się go raczej we wstępnej analizie danych bądź jako dopełnienie lub uzupełnienie innych modeli ilościowych. Wartościowsze mogą okazać się dane dotyczące ważności oraz ocen poszczególnych czynników wpływających na odczuwaną satysfakcję. Ważnych informacji dostarcza obliczenie średniego stopnia zadowolenia dla każdego wymiaru i odchylenia standardowego. Pozwala to na uzyskanie czterech podstawowych typów zadowolenia klientów (tj. homogeniczne zadowolenie, homogeniczne niezadowolenie, rozproszone zadowolenie i rozproszone niezadowolenie) w wyniku podziału czynników ze względu na te dwie podstawowe statystyki opisowe[76]. Inny rodzaj informacji można otrzymać w rezultacie podziału ze względu na średnie ważności poszczególnych czynników oraz ich średnią ocenę. Otrzymana w ten sposób macierz CSI pozwala na wyróżnienie odmiennych grup czynników wpływających na satysfakcję klientów („nieistotnych", „zaniedbanych", „przeinwestowanych" oraz „mocnych stron").

---

[74] N. Hill, *Handbook of Customer Satisfaction*...

[75] Problemy związane z analizowaniem i interpretacją wzmocnionych danych porządkowych poruszane są w pracach: R.L. Oliver, *Satisfaction*... oraz T.G. Vavra, *Improving Your Measurement*...

[76] Więcej na temat budowy map zadowolenia klienta w: A. Sagan, *Jeden obraz ukazuje więcej niż 10 liczb, czyli jak budować mapy zadowolenia klienta z wykorzystaniem programu STATISTICA*, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/04obraz.pdf (dostęp 30.12.2014); K. Błoński, B. Jefmański, *Benchmarking jakości usług organizacji sektora publicznego z zastosowaniem map zadowolenia*, w: *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność*, red. T. Lubińska, M. Będzieszak, N. Marska-Dzioba, Difin, Warszawa 2015, s. 342–356.

W przypadku pomiaru z wykorzystaniem skali porządkowej i przyjęciu założenia o nieparametryczności tej skali wskaźnik CSI można przedstawić jako iloraz sumy punktów przyznanych przez respondentów w poszczególnych kategoriach oraz liczby kategorii. Rozszerzona formuła pozwala na uwzględnienie wag przypisanym poszczególnym kategoriom[77].

$$\text{wskaźnik satysfakcji klienta} = \frac{\text{suma punktów przyznanych przez respondentów w poszczególnych kategoriach}}{\text{liczba kategorii}} \tag{5}$$

$$\text{ważony wskaźnik satysfakcji klienta} = \frac{\text{suma punktów przyznanych przez respondentów w poszczególnych kategoriach}}{\text{liczba kategorii}} \times \text{odpowiednie wagi} \tag{6}$$

Jak podkreślono, większość pomiarów w badaniach satysfakcji klienta przeprowadza się na podstawie skal porządkowych. Dla ominięcia niedoskonałości pomiaru za pomocą tego rodzaju skali można wykorzystać zmienne rozmyte[78]. W takiej sytuacji wskaźnik satysfakcji klienta może mieć następującą postać[79]:

---

[77] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta*..., s. 338.

[78] Idea liczb rozmytych opiera się na założeniu, że każda informacja pochodząca od człowieka (informacja nieprecyzyjna) czy od urządzeń pomiarowych (informacja precyzyjna) ma swoją ziarnistość. Informacja pochodząca od człowieka charakteryzuje się dużą ziarnistością, w przeciwieństwie do informacji pochodzących z urządzeń pomiarowych. Ziarnistość informacji jest określana za pomocą szerokości ziarna i jest podstawą oceny informacji. Bierze się w niej pod uwagę założenie, że im ziarnistość informacji jest mniejsza, tym bardziej jest ona precyzyjna. Odkrywcą i twórcą ziarnistości informacji jest Lotfi Zadeh, który informację o skończonej większej od zera szerokości ziarna nazwał informacją rozmytą (*fuzzy*). Dział matematyki operujący taką informacją został nazwany teorią zbiorów rozmytych, a jej najważniejszą częścią jest logika rozmyta stosowana do modelownia i sterowania rozmytego. Szerzej na temat liczb rozmytych i zastosowaniu ich w badaniach satysfakcji klienta m.in. w: *Modern Analysis of Customer Surveys: with applications using R*, red. R.S. Kenett, S. Salini, Wiley, London 2012.

[79] L. Abdullah, S. Khadiah, *Fuzzy linguistic for measuring customer satisfaction*, „International Journal of Latest Trends in Computing" 2011, vol. 2, issue 2, s. 222. Inny sposób szacowania wskaźnika satysfakcji w środowisku liczb rozmytych został zaprezentowany w: M.-C. Lee, J.-F. Chen, J.-F. Chang, *Application of Fuzzy Multiple Attribute Decision Making method to Evaluate Customer Satisfaction*, www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id (dostęp 29.12.2014). Kolejne przykłady szacowania wskaźnika satysfakcji klienta za pomocą liczb rozmytych zawierają m.in. prace: X. Liu, X. Zeng, Y. Xu, L. Koehl, *A fuzzy model of customer satisfaction index in e-commerce*, „Mathematics and Computers in Simulation" 2008, nr 77, s. 512–521; S. Zani, M.A. Milioli, I. Morlini, *Fuzzy Composite Indicators: An Application for Measuring Customer Satisfaction*, http://new.sis-statistica.org/wp-content/uploads/2013/09/RS10-SP-Fuzzy-Composite-Indicators-An-Application-for-Measuring-Customer-Satisfaction.pdf (dostęp 29.12.2014).

$$\tilde{A} = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^{n} w_1} \right) \otimes (w_1 \otimes \widetilde{c_1} \otimes w_2 \otimes \widetilde{c_2} \otimes ... \otimes w_n \otimes \widetilde{c_n}) \tag{7}$$

gdzie:

$\widetilde{c_n}$ – kryterium oceny produktu, usługi,
w_n – waga, znaczenie kryterium oceny,
$\tilde{A}$ – wskaźnik satysfakcji przedstawiony w postaci liczb rozmytych.

Koncepcja wykorzystania wskaźników satysfakcji występuje m.in. przy budowie i analizie modelu Kano. Ma on wspomóc wybór atrybutów produktu lub usługi mających wpływ na satysfakcję klienta. Do jego budowy wykorzystywano koncepcję wskaźnika przyrostu satysfakcji (Satisfaction Increment Index, SII) oraz wskaźnika zmniejszania niezadowolenia (Dissatisfaction Decrement Index, DDI). Według założeń Ying-Feng Kuo[80] wskaźnik satysfakcji ma następującą postać:

$$\text{SII} = (A + O)/(A + O + M + I) \tag{8}$$

$$\text{DDI} = -(O + M)/(A + O + M + I) \tag{9}$$

gdzie:

A – częstotliwość odpowiedzi wskazujących na wymagania powodujących ekscytację,
O – częstotliwość odpowiedzi wskazujących na atrybuty pożądane,
M – częstotliwość odpowiedzi wskazujących na atrybuty podstawowe, obowiązkowe,
I – częstotliwość odpowiedzi wskazujących na obojętne atrybuty.

Ujemna wartość wskaźnika DDI wyraża negatywny wpływ na satysfakcję klienta w momencie, gdy wymagania nie są spełnione. Natomiast wskaźnik SII wskazuje na atrybuty mogące mieć wpływ na satysfakcję klienta. Jeżeli wartość wskaźników jest bliska zeru, oznacza to niski wpływ atrybutów na satysfakcję. W przypadku gdy wartość wskaźnika zbliża się do 1, oznacza to pozytywny wpływ atrybutu na satysfakcję klienta. Natomiast gdy wartość wskaźnika zbliża się do –1, interpretowana jest jako wskazanie atrybutów mogących zmniejszyć niezadowolenie klienta[81].

---

[80] Y.-F. Kuo, *Integrating Kano's model into web-community service quality*, „Total Quality Management" 2004, vol. 15, nr 7, s. 925–39.

[81] Y.-Ch. Lee, S.-B. Lin, Y.-L. Wang, *A new Kano's evaluation sheet*, „The TQM Journal" 2011, vol. 23, nr 2, s. 181–183.

Inną grupę wskaźników satysfakcji klienta stanowią narodowe wskaźniki satysfakcji. Są one wyrazem tendencji wykorzystania satysfakcji do pomiaru osiągniętych wyników gospodarczych na poziomie danego kraju. Ten rodzaj pomiaru różni się od dotychczasowych pomiarów wydajności tym, że odnosi się do jakości, a nie do ilości. Dlatego wskaźnik satysfakcji konsumenckiej został uznany za wartościowe uzupełnienie ilościowych miar osiągnięć gospodarczych. Najczęściej w tej grupie wskazywane są: American Customer Satisfaction Index (ACSI), Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) czy European Customer Satisfaction Index (ESCI)[82]. Udział w ich wyznaczeniu mają modele równań strukturalnych[83]. Podstawą do wyznaczenia wskaźnika ACSI są trzy zmienne, których wartości są obliczane na podstawie odpowiedzi z kwestionariusza ankietowego. Pytania dotyczą całościowej satysfakcji z produktów lub usług, subiektywnej opinii spełnionych w tym zakresie oczekiwań oraz porównania ocenianych produktów i usług z wyobrażanym ideałem. Oszacowane wartości są wykorzystywane do wyznaczenia ostatecznej wartości wskaźnika:

$$ACSI = \frac{(X_1 - 1) \times W_1 + (X_2 - 1) \times W_2 + (X_3 - 1) \times W_3}{9} \times 100 \qquad (10)$$

gdzie:

X_1, X_2, X_3 – wartości zmiennych wyznaczonych na podstawie odpowiedzi respondentów,

W_1, W_2, W_3 – wartości wag.

Model ACSI po odpowiednich modyfikacjach może być również podstawą do wyznaczania wskaźnika satysfakcji mieszkańców miasta z dostarczonych usług[84].

Odrębną grupą wskaźników ze względu na przedmiot pomiaru są wskaźniki satysfakcji pracowników. Można do niej zaliczyć m.in. Job Satisfaction Index (JSI), Job Descriptive Index (JDI) oraz Index of Organizational Reactions (IOR).

---

[82] Inne istotne modele zaliczane do tej grupy to: Norwegian Customer Satisfaction Barometr (NCSB), Korean Customer Satisfaction Index (KCSI), Malaysian Customer Satisfaction Index (MCSI), Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). Zbiór ten jest cały czas powiększany o kolejne wskaźniki satysfakcji opracowywane w kolejnych krajach.

[83] Szerzej na ten temat w podrozdziale 3.5 dotyczącym wykorzystania modeli strukturalnych w badaniach satysfakcji klienta.

[84] G.G. Van Ryzin, D. Muzzio, S. Immmerwahr, L. Gulick, E. Martinez, *Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American customer satisfaction index model to New York City*, „Public Administration Review" 2004, vol. 64, nr 3, s. 331–341.

Job Satisfaction Index to miara opracowana przez Chestera A. Schriesheima i Anne S. Tsui[85]. Pomiar dokonywany jest na podstawie sześciu pięciopunktowych skal Likerta i służy ocenie stopnia satysfakcji z własnej pracy, przełożonych, współpracowników, otrzymywanej zapłaty czy możliwości awansu. Drugą miarę, Job Descriptive Index (JDI), opracowali i rozwinęli Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall i Charles L. Hulin[86]. Pierwotnie pomiar opierał się na 72 alternatywnych skalach nominalnych pogrupowanych w pięć zbiorów. W 1990 roku Gregson opracował skróconą wersję obejmującą po sześć zmiennych w każdym wyróżnionym obszarze. Ostatnia z wymienionych miar satysfakcji pracowników – Index of Organizational Reactions – została przygotowana przez Randalla B. Dunhama i Franka J. Smitha[87] i dotyczy satysfakcji pracownika zarówno z własnej pracy, jak i z organizacji.

W budowie wskaźników satysfakcji klientów mogą być wykorzystane również tzw. wskaźniki kompozytowe. Ich budowa oparta jest na zastosowaniu pewnego ogólnego schematu postępowania, obejmującego takie elementy, jak normalizacja i transformacja zmiennych, ustalenie systemu wag dla pojedynczych zmiennych oraz przyjęcie odpowiedniej funkcji agregującej. W ramach wyszczególnionych etapów badacze konstruujący wskaźniki (indeksy) kompozytowe korzystają z różnych wielowymiarowych metod statystycznych, przy czym najpopularniejszym podejściem jest zastosowanie eksploracyjnej analizy czynnikowej[88]. Przykładem takiego podejścia są prace dotyczące wskaźnika satysfakcji z działań policji[89] bądź wskaźnika satysfakcji pracowników administracji samorządowej[90].

Przedstawione przykłady skal i wskaźników wykorzystywanych w pomiarze satysfakcji wskazują na mocno zróżnicowane podejście w analizie tego zagadnienia. Jest ono wynikiem odmiennego postrzegania satysfakcji klienta, rozwoju metod i technik statystycznych wykorzystywanych w badaniach oraz odmiennych preferencji badaczy. Należy pamiętać, że każda z przedstawionych

---

[85] D.L. Fields, *Taking the Neasure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, SAGE Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2002, s. 16.

[86] Tamże, s. 23.

[87] Tamże, s. 35.

[88] Szerzej na temat budowy wskaźników kompozytowych w: *Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*, OECD Publications, Paris 2008, http://www.oecd.org/std/42495745.pdf (dostęp 30.12.2014).

[89] N. Rogge, M. Verschelde, *A composite index of citizen satisfaction with local police services*, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/.../12HRP13.pdf (dostęp 30.12.2014).

[90] B. Jefmański, K. Błoński, *Composite index of local government employees satisfaction*, „Folia Oeconomica Stetinensia" 2013/2 13 (21), s. 77–95.

propozycji ma mocne i słabe strony, a nie ma propozycji uniwersalnej, dającej pewność dokładnych pomiarów uwzględniających złożoność danego problemu badawczego.

3.3. Pomiarowe modele satysfakcji

Przedstawiane w poprzednim punkcie formuły wskaźników[91] są często powiązane z konkretnymi modelami satysfakcji. Przez model należy rozumieć układ założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia rozwiązania danego problemu badawczego[92]. Model służy więc do zmniejszania złożoności rozpatrywanych zjawisk w stopniu umożliwiającym ich poznanie[93]. W badaniach naukowych model zjawiska jest rozumiany jako opis interesującego badacza fragmentu rzeczywistości, uwzględniający tylko jej istotne elementy z pominięciem mniej istotnych[94]. Podobne podejście do definiowania tego pojęcia można znaleźć również w innych pracach, co zaprezentowano w tabeli 18.

Tabela 18. Wybrane definicje pojęcia „model"

Lp.	Autor	Definicja
1	2	3
1	Rappaport	Modele w ich najszerszym znaczeniu mogą być uważane za abstrakcje z rzeczywistości, których celem jest wprowadzenie pojęciowego porządku do złożonego otoczenia
2	Ackoff	Modele są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Są one wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne

[91] Zob. podrozdział 3.2.

[92] L.G. Schiffman, L.L. Kanuk, *Consumer Behaviour: Global Edition*, Pearson, London 2010, s. 241.

[93] *Leksykon marketingu...*

[94] W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973, s. 94.

1	2	3
3	Schiffman, Kanuk i Hansen	Model to przedstawienie rzeczywistości w sposób uproszczony, ukazujący jednocześnie relacje zachodzące między różnymi elementami określonego systemu po uprzednim dokonaniu jego analizy
4	Altkorn i Kramer	Model to konstrukcja odwzorowująca w sposób uproszczony obraz rzeczywistego zjawiska lub procesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.R. Kuc, *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/R.-B.-Kuc-Rola-modelu-i-modelowania.pdf (dostęp 6.12.2015); S. Smyczek, *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 128.

W literaturze przedmiotu, m.in. w pracach Iana G. Barboura, Zygmunta Hajduka, Klemensa Szaniawskiego czy Russella L. Ackoffa[95], można znaleźć wiele klasyfikacji modeli. Z uwagi na cel pracy autor za najważniejszy uznał podział modeli ze względu na pełnione funkcje zaproponowany przez Barboura, który wyróżnił cztery typy modeli: doświadczalny, logiczny, matematyczny i teoretyczny. Pierwszy z nich jest budowany i stosowany do przeprowadzania bezpośrednich badań. Barbour do tej kategorii zalicza kopie, czyli modele w skali, odwzorowujące stosunki przestrzenne, oraz modele działające, odwzorowujące przebieg jakichś procesów. Drugi typ, tj. model logiczny, ma charakter przeciwstawny w stosunku do modeli doświadczalnych. Punktem wyjścia tworzenia takiego modelu są aksjomaty i twierdzenia jakiegoś formalnego systemu dedukcyjnego. Z kolei modelem logicznym jest określony zbiór obiektów spełniających te aksjomaty i twierdzenia. Model matematyczny mieści się między modelem doświadczalnym a modelem logicznym. Jego istota polega na symbolicznym przedstawieniu ilościowych wartości zmiennych występujących w systemach fizycznych lub społecznych. Ostatni typ – model teoretyczny – to konstrukcja myślowa mająca na celu wyjaśnienie obserwowanych zjawisk. Zazwyczaj model taki stanowi wyobrażony mechanizm lub proces, postulowany na podstawie analogii z jakimiś innymi dobrze znanymi mechanizmami i procesami. Główną jego funkcją jest ułatwienie zrozumienia świata, ale służy również do formułowania prognoz.

[95] G. Barbour, *Mity. Modele. Paradygmaty*, Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa 1984, s. 41–64; Z. Hajduk, *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne" 1972, t. 20, z. 3, s. 78–124; K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 55–62; R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 142.

Pojęcie modelowania to najogólniej przybliżone odtwarzanie najważniejszych właściwości oryginału[96]. Celem modelowania jest uzyskanie wiarygodnego modelu, który umożliwia prześledzenie sposobów zachowania się obiektu w różnych warunkach. Dzięki modelowaniu[97]:

– zmniejsza się lub powiększa obiekt badań do dowolnej wielkości,
– analizuje się procesy trudne do uchwycenia ze względu na zbyt szybkie lub zbyt wolne tempo ich przebiegu,
– bada się jeden wybrany aspekt zagadnienia, pomijając inne.

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka sposobów modelowania. Są to: modelowanie fizyczne, matematyczne i cybernetyczne[98]. Modelowanie fizyczne polega na badaniu danego zjawiska na nim samym poprzez odtwarzanie go w różnych skalach i badanie wpływu cech fizycznych oraz rozmiarów aparatu. Sprowadza się ono do zachowania stałości kryteriów podobieństwa określających model i obiekt. Proces odtwarza się w kilku etapach, przechodząc stopniowo do coraz większej skali, zmieniając odpowiednio wymiary liniowe. Metoda ta nadaje się jedynie do prostych systemów. Drugie podejście do modelowania – matematyczne – stosowane jest do badania własności procesów mających opis matematyczny. Składa się z trzech etapów:

– uzyskania formalnego opisu badanego procesu: wyznaczenia modelu matematycznego – na tym etapie rzeczywiste zjawisko jest upraszczane i przedstawiane w postaci schematycznej; w modelu powinny być uwzględnione jedynie najważniejsze elementy wpływające na proces, opis matematyczny modelu przedstawia się w postaci układu równań algebraicznych lub różniczkowych;
– ustalenia algorytmu wyznaczenia wartości liczbowych szukanych parametrów;
– sprawdzenia zgodności modelu z procesem.

Ostatni sposób to modelowanie cybernetyczne służące celom heurystycznym i teoretycznym, czyli stawianiu hipotez i wyjaśnianiu modelowanych obiektów i procesów. Zasadniczym przedmiotem modelowania cybernetycznego są procesy regulacji, sterowania i kontroli. Powstające w ten sposób modele pozwalają na całościową prezentację badanych obiektów i procesów, umożliwiając tym samym zrozumienie logiki ich konstrukcji i funkcjonowania.

---

[96] B.R. Kuc, *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/R.-B.-Kuc-Rola-modelu-i-modelowania.pdf (dostęp 6.12.2015).

[97] Tamże.

[98] Tamże.

Odnosząc wyjaśnienia na obszar badań związanych z pomiarem satysfakcji klienta, można stwierdzić, że modele satysfakcji klienta przedstawiają uproszczoną reprezentację rzeczywistej sytuacji stworzoną po to, aby ukazać relacje pomiędzy różnymi elementami systemu lub procesu po rozpatrzeniu tego problemu. Obejmują one systematyczny wybór cech (zmiennych), które ujawniają się we wzajemnych zależnościach i teoretycznie wyjaśniają dochodzenie do skutku określonego działania[99]. W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady różnych klasyfikacji modeli satysfakcji ze względu na[100]:

– podejście do kształtowania się satysfakcji,
– strukturę wewnętrzną modelu,
– umiejscowienie satysfakcji w modelu,
– ujmowanie satysfakcji w modelu,
– wykorzystaną koncepcję struktury modelu.

Krótką charakterystykę wyróżnionych rodzajów modeli satysfakcji zawarto w tabeli 19.

Tabela 19. Kryteria podziału modeli satysfakcji klienta

Lp.	Kryterium podziału modeli satysfakcji	Charakterystyka wyodrębnionych modeli
1	2	3
1	Podejście do kształtowania się satysfakcji	– modele oparte na jakości – weryfikowane jest założenie, że to jakość lub postrzeganie jakości jest czynnikiem bezpośrednio wpływającym na odczuwaną przez klienta satysfakcję; – modele oparte na wartości – weryfikowane jest założenie, że postrzegana przez klienta wartość ma pozytywny wpływ na satysfakcję klienta; – modele oparte na luce – opierające na luce między oczekiwaniami klienta a usługą, którą otrzymał, oczekiwania klienta, efekt usługi oddziaływają bezpośrednio i pośrednio poprzez lukę na satysfakcję klienta; – modele emocjonalne – weryfikowane jest złożenie o wpływie emocji (pozytywnych i negatywnych) na satysfakcję klienta

[99] G. Światowy, *Zachowania konsumenta*, PWE, Warszawa 2006, s. 41; S. Smyczek, *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna, Warszawa 2011, s. 128.

[100] G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Modele satysfakcji klienta*, Difin, Warszawa 2016, s. 64–68.

1	2	3
2	Struktura wewnętrzna modelu	– modele proste, w których zespół czynników wpływa na satysfakcję klienta; – modele pośrednie, w których czynniki mogące mieć wpływ na satysfakcję wpływają na jakiś aspekt pośredni, a ten dopiero na satysfakcję; – modele sieciowe, w których występują wewnętrzne powiązania między różnymi czynnikami
3	Umiejscowienie satysfakcji w modelu	– satysfakcja jak czynnik wynikowy modelu – satysfakcja klienta może być efektem działania wielu czynników, ale nie wywiera wpływu na żadną inną zmienną; – satysfakcja jako poprzednik jednego efektu – satysfakcja może być efektem działania wielu czynników, sama zaś wywiera wpływ tylko na jedną zmienną, np. lojalność. – satysfakcja jako poprzednik wielu efektów – satysfakcja może być efektem działania wielu czynników, jak również wywiera wiele konsekwencji, np. intencja ponownych zakupów, skłonność do skarg i reklamacji
4	Ujmowanie satysfakcji w modelu	– modele z jedną zmienną obrazującą satysfakcję, w których występuje tylko jedna zmienna – satysfakcja ogólna, całościowa; – modele z wieloma satysfakcjami cząstkowymi, w których uwzględniane są satysfakcje cząstkowe, np. satysfakcja z usługi, satysfakcja z obsługi
5	Wykorzystana koncepcja struktury modelu	– oparte na modelu standardowym (np. ACSI, ECSI) – wykorzystane wprost lub zmodyfikowane na potrzeby badania; – autorskie – samodzielne kształtowane przez badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Modele satysfakcji klienta*, Difin, Warszawa 2016, s. 64–68.

Innym podziałem modeli wyjaśniających satysfakcję klienta może być podział na modele koncepcyjne (np. modele Grönroosa, Gummessona, model satysfakcji klienta oparty na teoriach motywacji) i modele pomiarowe. Przedmiotem zainteresowania autora z uwagi na cel i zakres pracy są modele, które można wykorzystać w pomiarach satysfakcji klienta, powiązane z marketingiem, jakością usług czy narodowymi wskaźnikami satysfakcji. Można do nich zaliczyć m.in. model Cordoza, model Howarda i Shetha, model Olivera, klasyczny model Customer Satisfaction Research, model jakości usług wraz z metodą

SERVQUAL, model Grönroosa[101] czy model Kano i modele będące podstawą do szacowania narodowych wskaźników satysfakcji (ACSI, ECSI, SCSB).

Model opracowany przez Richarda N. Cordozę[102], stanowiący pierwsze podejście do pomiaru satysfakcji nabywcy w obszarze marketingu, opierał się głównie na teorii psychologii społecznej i był połączeniem „efektu kontrastu" Harry'ego Helsona i teorii kognitywnej Leona Festingera. Celem tego modelu było objaśnienie wpływu satysfakcji na przyszłe zachowania nabywcy. Cordozo wskazywał, że w przypadku przewagi wysokich oczekiwań klientów nad bieżącą oceną użytkowanego produktu konsumenci będą czynnie zmierzać do zmniejszenia tej różnicy, co wskazuje, że w przypadku niektórych produktów konsument jest bardziej narażony na zjawisko dysonansu i niezadowolenia. Takie podejście należy uznać za bardzo korzystne dla producenta, ponieważ założono w nim, że to nabywca będzie zmuszony do zredukowania swoich oczekiwań bądź zwiększenia doświadczeń, aby osiągnąć satysfakcję lub ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia niezadowolenia[103].

Drugim istotnym modelem pomiaru satysfakcji powstałym w tym samym okresie był model Howarda i Shetha[104], który stanowił podstawę dla stworzenia procesowego modelu satysfakcji. Zaliczany jest do grupy zróżnicowanych cybernetycznych modeli zachowania się klienta. Autorzy wyróżnili cztery grupy elementów składających się na proces podejmowania decyzji zakupu: zmienne wejściowe, zmienne wyjściowe, konstrukcje hipotetyczne oraz zmienne niezależne (zewnętrzne). Ich zdaniem, pozytywna postawa prowadzi do zamiaru zakupu towaru lub usługi, co kończy się aktem zakupu. Podstawą ponownej intencji zakupu jest poziom satysfakcji wynikający z poprzedniego zakupu[105].

Model opracowany przez Richarda L. Olivera[106] jest jednym z najczęściej wykorzystywanych w związku z pomiarem satysfakcji klienta. Bazuje na teorii Helsona i podkreśla, że uświadomione oczekiwania są podstawą dla wartościujących opinii konsumentów. Satysfakcja jest określana jako funkcja oczekiwań zmodyfikowana przez uświadomione niezgodności. Olivier opisał w mode-

---

[101] Grönroos traktował swój model jako koncepcyjny, stanowiący pomoc dla praktyków. Natomiast praktycy wykorzystywali go jako model pomiarowy, mimo że Grönross nie wskazywał sposobu pomiaru wymiarów jakości usług (jakości technicznej i funkcjonalnej).

[102] R.N. Cordozo, *An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1965, nr 2, s. 244–249.

[103] E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation*..., s. 10.

[104] Tamże, s. 11.

[105] Tamże.

[106] R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents*..., s. 460–469.

lu proces powstawania satysfakcji, wykorzystując jako podstawę oczekiwania i niezgodność. Jednocześnie głównym celem działania nabywcy jest zakup produktu lub usługi zgodnej z oczekiwaniami. Konsumpcja nabytego produktu ujawnia poziom dostrzeganej jakości, która potwierdza albo pozytywne oczekiwania, albo negatywne niezgodności. Stanowią one podstawę wzrostu lub spadku poziomu satysfakcji nabywcy. Wyniki badań Oliviera można sumować za pomocą następujących zależności[107]:

Postawa (t_1) = *f*(Oczekiwania),

Satysfakcja = *f*(Oczekiwania, Niezgodność),

Postawa (t_2) = *f*(Postawa [t_1], Satysfakcja),

Zamiar (t_1) = *f*(Oczekiwań [t_1]),

Zamiar (t_2) = *f*(Zamiar [t_1], Satysfakcja, Oczekiwania [t_2]).

Przedstawiony model może być wykorzystywany m.in. do wyjaśnienia zachowania osób przekazujących datki organizacjom *non profit* oraz do oceny przyszłych kognitywnych procesów podejmowania decyzji przez nabywcę.

Jednym z najczęściej stosowanych ilościowych modeli pomiaru satysfakcji jest klasyczny model Customer Satisfaction Research. Umożliwia pomiar i analizę poziomu zadowolenia klienta z punktu widzenia każdego z istotnych elementów wpływających na tę satysfakcję. Model składa się z dwóch faz: eksploracyjnej i diagnostycznej. Celem pierwszej jest identyfikacja czynników powodujących zadowolenie lub niezadowolenie z nabytej lub otrzymanej usługi. Dzięki temu możliwa jest rekonstrukcja mechanizmu generującego zadowolenie lub niezadowolenie klientów. Druga faza – diagnostyczna – polega na pomiarze zadowolenia klientów ze świadczonych usług. Algorytm realizowania pomiaru metodą CSI wraz ewentualnymi działaniami korygującymi przedstawiono na rysunku 7.

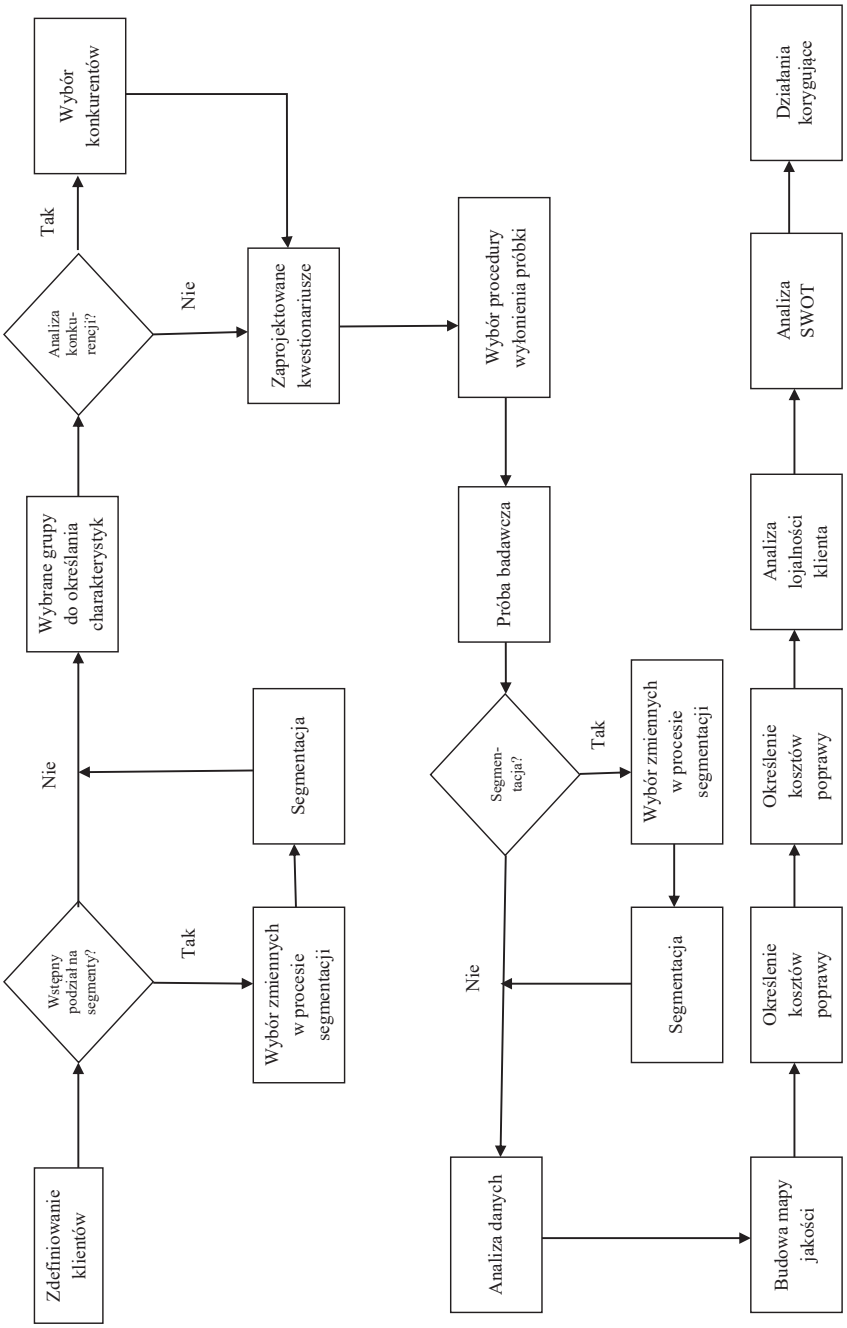
Autorzy modelu jakości usług (tj. Parasuraman, Zeithaml i Berry – PZB[108]) oparli jego budowę na tezie, że jakość usług jest funkcją różnicy pomiędzy oczekiwaniami klientów a poziomem wykonania usług. Model jakości usług zakłada istnienie pięciu luk (rozbieżności), które mogą stanowić przyczynę uniemożliwiającą organizacji dostarczenie usług wysokiej jakości. W kolejnych latach liczba rozbieżności została rozbudowana do siedmiu i taka wersja modelu jest przedstawiana w literaturze dotyczącej jakości usług publicznych. Charakterystykę wszystkich luk w przypadku usług publicznych zaprezentowano na rysunku 8. Należy zaznaczyć, że model jakości usług jest użytecznym narzędziem do

---

[107] Tamże.

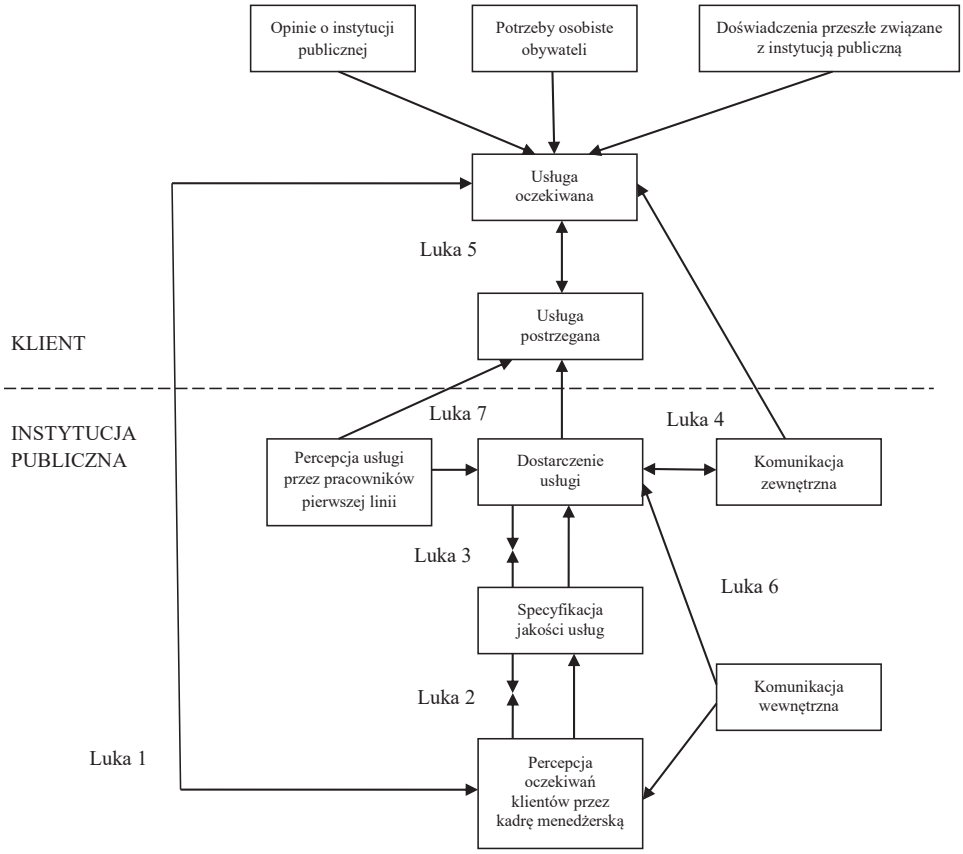
[108] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, nr 4, s. 41–50.

Rysunek 7. Algorytm realizowania pomiaru metodą CSI



Źródło: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 157.

Rysunek 8. Model luk percepcji w usługach publicznych



Źródło: S. Speller, A. Ghobadian, *Excellence in local government: Change for the public sector*, „Managing Service Quality" 1993, September, s. 29–34.

projektowania i przebudowy systemu usług publicznych. Jednak w mniejszym stopniu koncentruje się on na poprawianiu istniejących rozwiązań, pomaga zaś przy zmianach gruntownych, zasadniczych[109]. Dodatkowo trzeba pamiętać, że model nie rozpatruje problemu satysfakcji klienta, ale jest traktowany jako punkt wyjściowy do analizy satysfakcji konsumenta. Z historycznego punktu widzenia model jakości usług został pierwotnie opracowany w celu głębszego

[109] L. Gaster, A. Squires, *Providing Quality in the Public Service: A practical Approach to Improving Public Service*, Open University Press, United Kingdom 2003, s. 82, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 23.

zidentyfikowania problemu jakości usług i założono w nim, że przedsiębiorstwo stara się usatysfakcjonować swoich klientów, aby zyskać ich uznanie i lojalność[110].

W 1988 roku Parasuraman, Valarie A. Zeithaml i Leonard L. Berry opublikowali założenia metody SERVQUAL, która umożliwiałaby pomiar piątej luki, i przyjęli operacjonalizację jakości jako różnicy pomiędzy percepcją usługi a oczekiwaniami w stosunku do niej, co można przedstawić za pomocą równania[111]:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^{m} \left(P_{ij} - E_{ij} \right) \tag{11}$$

gdzie:

SQ_i – ogólna jakość usługi i,
P_{ij} – percepcja wykonania atrybutu j w usłudze i,
E_{ij} – oczekiwania do poziomu wykonania atrybutu j, stanowiące jego normę,
m – liczba uwzględnionych atrybutów.

Pomiar percepcji i oczekiwań oparto na 22 stwierdzeniach wyrażonych w siedmiostopniowej skali Likerta, odzwierciedlających pięć wymiarów. Są to:

- solidność/niezawodność (*reliability*) – rozumiana jako zdolność dotrzymywania obietnic, wyrażona poprzez cztery stwierdzenia;
- pewność/gwarancja (*assurances*) – określająca poziom wiedzy, kwalifikacji i uprzejmości ze strony pracowników oraz ich zdolność do wzbudzania zaufania – pięć stwierdzeń;
- materialne elementy usługi (*tangibles*) – wygląd zewnętrzny i wystrój lokalu, personel, środki służące do komunikowania się – cztery stwierdzenia;
- empatia (*empathy*) – troskliwość, uwaga poświęcona każdemu klientowi z osobna – pięć stwierdzeń;
- zdolność reagowania (*responsiveness*) – wola i gotowość świadczenia pomocy oraz świadczenia odpowiedniego poziomu usługi – cztery stwierdzenia.

---

[110] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta*..., s. 60–61.

[111] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing" 1988, vol. 64, nr 1, s. 12–40. W 1991 r. do wzoru został wprowadzony współczynnik ważności cechy. Zob. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, „Journal of Retailing" 1991, vol. 67, nr 4, s. 420–450.

Powszechność stosowania przedstawionej metody w badaniu jakości usług i satysfakcji klienta idzie w parze z dyskusją na temat jej niedoskonałości[112]. Uwagi krytyczne wysunięte przez różnych autorów zostały zebrane i opublikowane w pracy Francisa Buttle'a[113]. W polskiej literaturze przytacza je m.in. Jadwiga Stobiecka[114]. Pozwoliło to na zestawienie mocnych i słabych stron metody SERVQUAL, które scharakteryzowano w tabeli 20.

Tabela 20. Zdiagnozowane mocne i słabe strony metody SERVQUAL

Mocne strony	Słabe strony
1	2
– powszechność stosowania dla różnego rodzaju usług, metoda umożliwia porównania wyników między firmami, jak również na poziomie branż; – liczba wykorzystanych wymiarów usług umożliwia otrzymanie dużej ilości danych, co umożliwia dokładniejszą analizę; – w przypadku wystąpienia grupy odbiorców usług, którzy swoje oczekiwania mają na identycznym poziomie z percepcją, istnieje możliwość dokładnej analizy jej cech; – kierujący organizacjami usługowymi cenią sobie łatwość przełożenia wyników na konieczne działania	– liczba wymiarów usług określona w metodzie nie jest dostosowana do każdego rodzaju usług; – osoby mające negatywne doświadczenia z korzystania z danego rodzaju usług będą miały tendencję do wyolbrzymiania swoich oczekiwań w stosunku do tych usług i odwrotnie; – pojawiające się wątpliwości do uzyskiwanych wysokich wartości oczekiwań: czy odzwierciedlają stan rzeczywisty, czy są raczej wynikiem chęci dostosowania się respondentów do wytworzonych w ich umyśle oczekiwań badacza, dlatego niektórzy badacze opowiadają się za pomiarem tylko bieżących dokonań; – możliwość różnej interpretacji kwestii osiągnięć: z jakiej perspektywy respondenci dokonują tej oceny?; – występuje problem stabilności ocen oczekiwań i percepcji w przypadku pomiarów w różnych okresach na tej samej grupie respondentów – wyniki dotyczące oczekiwań są dość stabilne, podczas gdy wyniki oceny bieżącej sytuacji przeciwnie; – SERVQUAL skupia się na procesie dostarczenia usługi, a nie na wyniku doświadczeń z usługi, dlatego część badaczy skłania się do połączenia obu kwestii w pomiarze jakości usług;

[112] Przykładem takiej dyskusji mogą wnioski innych autorów dotyczących ilości wymiarów jakości usług i ilości stwierdzeń je opisujących. Szerzej na ten temat w: R. Ladhari, *Alternative measure of service quality: a review*, „Managing Sevice Quality" 2008, vol. 18, nr 1, s. 65–86.

[113] F. Buttle, *SERVQUAL: Review, critique, research agenda*, „European Journal of Marketing" 1996, nr 1, s. 8–32.

[114] J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości*..., s. 121–122.

1	2
	– identyczna konstrukcja skali pomiaru oczekiwań i osiągnięć może być czasochłonna i nudna dla respondentów; – proces świadczenia usługi może być różnie oceniany w zależności od sposobu kontaktu z respondentem; – wpływ sposobu sformułowania opisu atrybutów usług – niektóre wymiary zawierają tylko negatywne oświadczenia, podczas gdy inne tylko pozytywne; właściwą praktyką powinno być użycie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych stwierdzeń do opisu wymiaru

Źródło: P. Szwarc, *Researching Customer Satisfaction & Loyalty. How to Find Out what People Really Think*, Kogan Page, London 2005, s. 31–33.

Mimo uwag krytycznych metoda SERVQUAL jest powszechnie wykorzystywana do badania jakości różnego rodzaju usług[115], a jej założenia doczekały się modyfikacji[116], przystosowania do specyfiki zbiorów rozmytych (Fuzzy Servqual[117]), adaptacji do specyfiki konkretnych rodzajów usług (np. badanie

[115] Usługi medyczne: S.W. Brown, T.A. Swartz, *A gap analysis of professional service quality*, „Journal of Marketing" 1989, vol. 53, April, s. 92–100; sprzedaż samochodów osobowych: J.M. Carman, *Customer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions*, „Journal of Retailing" 1990, vol. 66, nr 1, s. 33–56; usługi turystyczne: G.R. Fick, J.R.B. Ritchie, *Measuring service quality in the travel and tourism industry*, „Journal of Travel Research" 1991, vol. 30, nr 2, s. 2–9; hotelarstwo: F. Saleh, C. Ryan, *Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*, „Service Industries Journal" 1992, vol. 11, nr 3, s. 324–343; szkolnictwo wyższe: J.W. Ford, M. Joseph, B. Joseph, *Service quality in higher education: A comparison of universities in the United States and New Zealand using SERVQUAL*, mps, Old Dominion University, Norfolk 1993, za: A. Gilmore, *Services Marketing and Management*, SAGE Publications, London 2003; usługi księgowe: K.D. Freeman, J. Dart, *Measuring the perceived quality of professional business services*, „Journal of Professional Services Marketing" 1993, vol. 9, nr 1, s. 27–47; usługi konstrukcyjne: M. Hoxley, *Measuring UK construction professional service quality: The what, how, when and who*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2000, vol. 17, nr 4–5, s. 511–526; telefonia komórkowa: C.Y. Kung, T.M. Yan, C.S. Lai, *Analyzing service quality in the mobile communications industry: A comparison between GRA and LISREL methods*, „Journal of Grey System" 2009, vol. 12, nr 1, s. 49–58.

[116] Jedną z modyfikacji jest SEVPERF. Zob. J.J. Cronin Jr., S.A. Taylor, *Measuring service quality: A re-examination and extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56, nr 3, s. 55–68; M.K. Brady, J. Cronin Jr., R.R. Brand, *Performance only measurement of service quality: A replication and extension*, „Journal of Business Research" 2002, vol. 55, nr 1, s. 17–31. Przegląd innych modeli bazujących na metodzie SERVQUAL znajduje się m.in. w: J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości*..., s. 125–126.

[117] C.J. Chien, H.H. Tsai, *Using fuzzy numbers to evaluate perceived service quality*, „Fuzzy Sets and Systems" 2000, nr 116, s. 289–300.

jakości usług oferowanych on-line – E-S-QUAL, badania jakości usług bankowych – SYSTRA-SQ i jakości usług medycznych – EUROPEP).

Metoda SERVQUAL jest również stosowana do oceny jakości usług publicznych[118] i satysfakcji ich odbiorców[119]. W przypadku oceny satysfakcji przyjmuje się założenie, że uzyskany wynik większy od zera świadczy o satysfakcji odbiorcy usług. Należy pamiętać, że według niektórych autorów SERVQUAL bardziej nadaje się do mierzenia potransakcyjnej satysfakcji niż do pomiarów ukrytego zadowolenia nabywców z usługi bądź z organizacji[120]. Trzeba też zaznaczyć, że niektórzy autorzy dokonują dokładnej adaptacji wymiarów i stwierdzeń metody SERVQUAL, inni zaś dostosowują ją do specyfiki własnego badania (tj. zmieniają wykorzystaną liczbę stwierdzeń) . Taka sytuacja utrudnia bezpośrednie porównanie wyników badań i wyciągnięcie wniosków dotyczących podobieństw i różnic w postrzeganej jakości oraz oczekiwaniach odbiorców usług publicznych. Doświadczenia z wykorzystania metody SERVQUAL w przypadku innych rodzajów usług wskazują, że trzeba ją traktować jako całościową konstrukcję,

---

[118] Oprócz metody SERVQUAL do pomiaru jakości usług publicznych są wykorzystywane tzw. modele samooceny. Do najczęściej stosowanych modeli zalicza się: model Europejskiej Fundacji ds. Zarządzania Jakością (EFQM), model Malcoma Baldrige'a, model Edwarda Deminga, model Common Assessment Framework (CAF). Zob. M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.

[119] W literaturze zagranicznej przykładem wykorzystania tej metodyki mogą być prace: A. Brysland, A. Curry, *Service improvements in public services using SERVQUAL*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 11, issue 6, s. 389–401; A. Agus, S. Barker, J. Kandampully, *An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2007, vol. 24, issue 2, s. 177–190; E. Anderson, *Measuring service quality at a university health clinic*, „International Journal of Health Care Quality Assurance" 1995, vol. 8, issue 2, s. 32–37; M. Wisniewski, *Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 11, issue 6, s. 380–388; M. Donnelly, N.J. Kerr, R. Rimmer, E.M. Shiu, *Assessing the quality of police services using SERVQUAL*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management" 2006, vol. 29, issue 1, s. 92–105. W literaturze krajowej są to m.in. prace: R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług w administracji samorządowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009; H. Piekarska, T. Papaj, *Ocena satysfakcji klienta w administracji podatkowej*, „Problemy Jakości" 2010, t. 41, nr 11, s. 35–38; R. Haffer, *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu toruńskiego*, Toruń, grudzień 2010, http://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf (dostęp 15.10.2014); R. Winkler, *Badanie satysfakcji klienta w sferze usług administracji publicznej na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 4, s. 59–68; *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2011, s. 305–329; *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Warszawa 2008, dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/111.pdf (dostęp 25.11.2014).

[120] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji*..., s. 332.

która wymaga modyfikacji do każdego typu badań z uwzględnieniem warunków lokalnych i charakteru danych usług.

Model Grönroosa według autora tej koncepcji należy traktować jako model koncepcyjny, ale inni autorzy zaliczają go do zbioru modeli pomiarowych, np. Nitin Seth, S.G. Deshmukh, Prem Vrat[121]. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest wskazanie dwóch kategorii jakości usługi – jakości technicznej (będącej wynikiem procesów operacyjnych) oraz jakości funkcjonalnej (jako rezultatu kontaktów między usługodawcą a jej odbiorcą). Takie ujęcie jest wynikiem analizy procesu dostarczania satysfakcji konsumentowi usług. Christian Grönroos zauważył, że usługobiorcy z jednej strony dostrzegają to, co uzyskują jako wynik procesu, w którym środki i zasoby usługodawcy są wykorzystane do przysporzenia im satysfakcji, a z drugiej strony mają możliwość postrzegania, jak proces funkcjonuje sam w sobie[122]. Oba wymiary jakości usług – techniczny i funkcjonalny – zastępują cechy produktu fizycznego. Ze względu na wielokrotne kontakty usługobiorcy autor koncepcji wprowadził również do swojego modelu aspekt dynamiczny w postaci wizerunku firmy, który wzmacnia postrzeganą jakość techniczną i funkcjonalną. Model jakości usług Grönroosa ukazuje, że oceny jakości usług nie można dokonać obiektywnie, a jest ona wynikiem porównania oczekiwań z usługą otrzymaną. Jak wspomniano wcześniej, model był opracowany jako koncepcyjny, co przejawiało się brakiem podania sposobu pomiaru zaproponowanych wymiarów jakości usług. Wykorzystanie modelu Grönroosa jako modelu pomiarowego przez innych badaczy sprowadzało się więc do zapożyczenia sposobu z innych metod[123].

Kolejnym przykładem modelu pomiarowego jest model Noriakiego Kano i jego współpracowników[124]. W założeniach model Kano bazuje na dwuczynnikowej teorii Herzberga i jest opisywany jako dwuwymiarowy model jakości. Pierwszy wymiar wskazuje na implementację usługi, drugi zaś na poziom zadowolenia klienta. Przy budowie tego modelu przyjęto następujące założenia:

– wraz z postępem implementacji rośnie poziom zaangażowanych w poprawę jakości usługi środków finansowych;

---

[121] N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service quality models: A review*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, vol. 22, nr 9, s. 913–949.

[122] J. Stobiecka, *Modele pomiaru jakości*..., s. 117.

[123] Tamże, s. 117–119.

[124] N. Kano, K. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji, *Attractive quality and must-be quality*, „The Journal of the Japanese Society for Quality Control" 1984, vol. 14, nr 2, s. 39–48.

– zadowolenie klienta jest proporcjonalne do etapu implementacji funkcjonalności;
– istnieje grupa wymagań, dla których zadowolenie użytkownika nie jest proporcjonalne do etapu implementacji, spełnienie wymagań podstawowych nie powoduje wzrostu satysfakcji, a ich niespełnienie powoduje gwałtowny spadek satysfakcji;
– spełnienie wymagań progu ekscytacji powoduje nagły wzrost zadowolenia, a ich niespełnienie nie będzie miało żadnych konsekwencji.

Następstwem tych założeń jest wyodrębnienie satysfakcji koniecznej, jednowymiarowej oraz ponadoczekiwanej[125]. Należy zwrócić uwagę, że Noriaki Kano jako pierwszy twierdził, iż satysfakcja nie jest wprost proporcjonalna do funkcjonalności usług, ale między satysfakcją klienta a etapem implementacji występuje nieliniowa zależność[126]. Twierdzenie Kano zostało potwierdzone zarówno w literaturze naukowej, jak i przez praktyków[127].

W późniejszym okresie Kurt Matzler, Matthias Fuchs i Astrid Schubert zwrócili uwagę, że związek między satysfakcją klienta a jakością atrybutów nie tylko jest nieliniowy, lecz także asymetryczny[128]. Natomiast Kano twierdził, że funkcjonalność usług nie ma charakteru statystycznego, lecz dynamiczny i jest zmienna w czasie[129]. W literaturze można również spotkać przykład modyfikacji

---

[125] Satysfakcja konieczna polega na zaspokojeniu potrzeb podstawowych, które z punktu widzenia klienta muszą być zawsze zaspokojone; satysfakcja jednowymiarowa – powstająca w momencie zaspokojenia potrzeb negocjowanych wyrażanych przez klienta; satysfakcja ponadoczekiwana – mająca udział w zaspokojeniu potrzeb dodatkowych, których klient nie może sobie wyobrazić, gdyż są poza jego oczekiwaniami, jego wiedzą i wyobraźnią.

[126] Również inni autorzy przedstawiali modele, w których występował nieliniowy związek między oceną atrybutów usługi a osiąganą satysfakcją. Zob. R.L. Oliver, *Satisfaction*...; V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The nature and determinants of customer expectations of service*, „Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 21, nr 1, s. 1–12.

[127] E.W. Anderson, M.W. Sullivan, *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, „Marketing Science" 1993, vol. 12, nr 2, s. 125–143; K. Coyne, *Beyond service fades – meaningful strategies for the real world*, „Sloan Management Review" 1989, vol. 39, s. 69–76; Y.-C. Lee, H.-Y. Hu, T.M. Yen, C.H. Tsai, *Kano's model and decision making trial and evaluation laboratory applied to order winners and qualifiers improvement – a study of the computer industry*, „Information Technology Journal" 2008, vol. 7, nr 5, s. 702–714; Y.-C. Lee, C.C. Cheng, T.M. Yen, *Integrate Kano's model and IPA to improve order-winner criteria – a study of computer industry*, „Journal of Applied Sciences" 2009, vol. 9, nr 1, s. 38–48; T.A. Oliva, R.L. Oliver, W.O. Bearden, *The relationship among customer satisfaction, involvement, and product performance*, „Behavioral Science" 1995, vol. 40, nr 2, s. 104–132.

[128] K. Matzler, M. Fuchs, A.K. Schubert, *Employee satisfaction: Does Kano's model apply?*, „Total Quality Management" 2004, vol. 15, nr 9, s. 1179–1198.

[129] N. Kano, *Life cycle and creation of attractive quality*. Referat zaprezentowany na: *4th International QMOD Quality Management and Organisational Development Conference*, Linköping University, Sweden 2001, za: L. Witell, M. Lofgren, J.J. Dahlgaard, *Theory of attractive quality*

modelu[130], w praktyce zaś model Kano jest często łączony z innymi metodami, np. Quality Function Deployment[131] czy SERVQUAL[132].

Odrębną grupę modeli pomiarowych satysfakcji klienta stanowią tzw. narodowe wskaźniki satysfakcji czy barometry satysfakcji. Wskaźnik satysfakcji konsumenckiej zaczęto wprowadzać od początku lat 90. jako rodzaj pomiaru osiągniętych wyników gospodarczych na poziomie danego kraju. Ten rodzaj pomiaru różnił się od dotychczasowych tym, że odnosił się do jakości, a nie do ilości, dlatego wskaźnik satysfakcji konsumenckiej został uznany za wartościowe uzupełnienie ilościowych miar osiągnięć gospodarczych. Uzyskane w wyniku badań wartości są przedstawiane w przekroju różnych sektorów, produktów i przedsiębiorstw i mogą służyć ocenie własnych działań w zakresie spełniania oczekiwań klienta i szerokiego porównania ich z działaniami konkurencji[133].

Najstarszym przykładem takiego modelu jest szwedzki wskaźnik zadowolenia klienta (Swedish Customer Satisfaction Barometr, SCSB) opracowany w 1989 roku. Model ten nawiązuje do psychologicznych modeli satysfakcji klienta, zawiera również dwie dodatkowe kategorie: lojalność oraz skargi klientów. Na jego bazie powstały dwa inne modele, tj. amerykański wskaźnik satysfakcji klienta (American Customer Satysfaction Index, ACSI) oraz europejski wskaźnik satysfakcji klienta (European Customer Satisfaction Index, ECSI)[134]. Podstawą budowy narodowych wskaźników satysfakcji konsumenta jest m.in. model satysfakcji Claesa Fornella (rys. 9). Jednym z najważniejszych jego założeń jest uwzględnienie wpływu na satysfakcję klienta trzech czynników: postrzeganej jakości, postrzeganej wartości i oczekiwań konsumenta. Ukształtowana w wyniku

---

and the Kano methodology – the past, the present, and the future, http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:666390/FULLTEXT02.pdf (dostęp 1.02.2015).

[130] Y.-Ch. Lee, S.-B. Lin, Y.-L. Wang, *A new Kano's*..., s. 179–195.

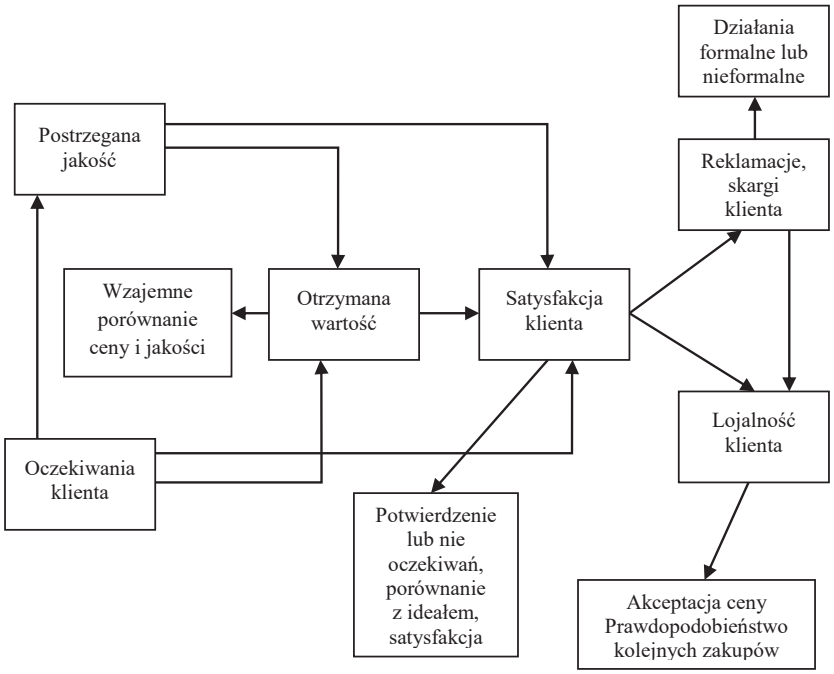
[131] A. Griffin, J.R. Hauser, *The voice of the customer*, „Marketing Science" 1993, vol. 12, nr 1, s. 1–27; J. Huiskonen, T. Pirttilä, *Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification*, „International Journal of Production Economics" 1998, vol. 56–57, nr 1–3, s. 253–260; X.X. Shen, K.C. Tan, M. Xie, *An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD*, „European Journal of Innovation Management" 2000, vol. 3, issue 2, s. 91–99.

[132] K.C. Tan, T.A. Pawitra, *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 6, issue 6, s. 418–430.

[133] A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 247.

[134] Szczegółową charakterystykę modeli z uwzględnieniem ich słabych i mocnych stron można znaleźć m.in. w: E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation*...; M.D. Johnson, A. Gustafsson, T.W. Andreassen, L. Lervik, J. Cha, *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, „Journal of Economic Psychology" 2001, vol. 22, issue 2, s. 217–245.

Rysunek 9. Model satysfakcji klienta według Fornella



Źródło: E. Grigoroudis, Y. Siskos, *Customer Satisafaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer, New York 2010, s. 48.

tych czynników satysfakcja konsumenta może się zmieniać pod wpływem potwierdzonych lub niepotwierdzonych oczekiwań i porównania do zbudowanego w myślach idealnego produktu. Konsekwencją zadowolenia klienta lub jego braku może być lojalność klienta albo złożenie skargi bądź reklamacji.

3.4. Proste i złożone modele ilościowe pomiaru satysfakcji

W zbiorze modeli satysfakcji klienta można znaleźć przykłady modeli powstałych na podstawie modeli ekonometrycznych. Do tego celu wykorzystuje się trzy grupy modeli[135]:

[135] J. Wątroba, *Metody statystyczne stosowane do analizy zadowolenia i lojalności klientów*, w: *Analiza satysfakcji*..., s. 66–74.

– modele zależności (zwane również analizą kluczowych czynników powodzenia) – wykorzystywane do opisu wpływu jednej lub większej liczby zmiennych niezależnych na jedną lub większą liczbę zmiennych zależnych; do tej grupy zalicza się m.in. analizę regresji wielorakiej, analizę dyskryminacyjną, analizę regresji logistycznej oraz drzewa klasyfikacyjne;
– modele zależności wewnętrznych – stosowane w przypadku konieczności określenia struktury współzależności występujących w obrębie jednego zbioru zmiennych; najczęściej stosowanymi metodami z tej grupy są analiza czynnikowa i metoda głównych składowych;
– modele hybrydowe – techniki łączące w sobie własności zarówno modeli zależności, jak i modeli analizy struktury danych; zalicza się do nich modele równań strukturalnych dla zmiennych ukrytych, regresję głównych składowych, modelowanie ścieżkowe z użyciem cząstkowych najmniejszych kwadratów.

Jedną z metod statystycznych szeroko stosowanych w badaniach satysfakcji jest regresja wieloraka. Analizę regresji wielorakiej wykorzystuje się do opisu zależności zmiennej objaśnianej od zmiennych objaśniających, wyznaczania prognozy dla zmiennej objaśnianej oraz do symulacji i opracowania scenariuszy[136]. W badaniach satysfakcji jest używana do ustalania związków, zależności pomiędzy zadowoleniem z poszczególnych charakterystyk produktu lub usługi (zmienne niezależne) a całkowitą satysfakcją (zmienna zależna). Formuła regresji wielorakiej jest następująca:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + ... + b_n X_n + u_i \tag{12}$$

gdzie:

Y – całkowita satysfakcja klienta,
X_i – zadowolenie z i-tej charakterystyki produktu lub usługi,
b_i – oszacowane parametry strukturalne modelu,
n – liczba charakterystyk produktu lub usługi,
u_i – składnik losowy będący wynikiem błędów pomiaru Y oraz błędnej specyfikacji zależności między Y i poszczególnymi X.

[136] B. Guzik, *Ekonometria*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 23.

Założenia modelu regresji wielorakiej są następujące[137]:

1. Dla każdej obserwacji błąd (składnik) losowy ma rozkład normalny o średniej równej zero i standardowym odchyleniu σ, jest niezależny od składników losowych związanych z wszystkimi innymi obserwacjami i jest niezależny od innych błędów losowych.
2. W ramach analizy regresji zmienne X_i uważamy za wielkości, których wartości są ustalone, podczas gdy w ramach analizy korelacji zmienne X_i są traktowane jako wielkości losowe. W każdym przypadku zmienne X_i są niezależne od składnika (błędu) losowego. Zakładając, że wartości X_i są wartościami ustalonymi, przyjmuje się, że dotyczy to wszystkich k zmiennych i że jednym źródłem losowości zmiennej Y jest składnik losowy.

Podstawowym ograniczeniem metodologicznym leżącym u podstaw wszystkich technik regresyjnych jest fakt, że za ich pomocą można jedynie przekonać się o istnieniu relacji, nie można natomiast dowieść istnienia związku przyczynowego będącego podłożem tej relacji.

Inną często wykorzystywaną metodą analizy danych w badaniach satysfakcji jest analiza czynnikowa. Koncepcja analizy czynnikowej[138] po raz pierwszy została opisana przez Charlesa Spearmana w 1904 roku. Jej rozwinięcia dokonał Louis L. Thurstone w latach 30. XX wieku i to on jest uznawany za twórcę analizy wieloczynnikowej. Formuła analizy czynnikowej przedstawia się następująco[139]:

$$\begin{aligned}
&X_1 = a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + ... + a_{1i}F_i + ...a_{1m}F_m + a_1U_1 \\
&..... \\
&X_j = a_{j1}F_1 + a_{j2}F_2 + ... + a_{ji}F_i + ...a_{jm}F_m + a_jU_j \\
&..... \\
&X_n = a_{n1}F_1 + a_{n2}F_2 + ... + a_{ni}F_i + ...a_{nm}F_m + a_nU_n
\end{aligned} \tag{13}$$

gdzie:

X_i – zmienna pierwotna,

F_i – czynnik wspólny,

---

[137] A.A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 518.

[138] Teorie z zakresu analizy czynnikowej można znaleźć w: D.F. Morrison, *Wielowymiarowa analiza statystyczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990; W. Pluta, *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1977; *Statystyczne metody analizy danych*, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998; G.A. Churchill, *Badania marketingowe*...; A. Sagan, *Badania marketingowe*...; M. Sztemberg-Lewandowska, *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[139] W. Pluta, *Wielowymiarowa analiza porównawcza*..., s. 51.

a_{ij}, a_j – ładunki czynnikowe,
U_j – czynnik swoisty (specyficzny), $m \leq n$.

Wyróżnia się dwa rodzaje analizy czynnikowej: eksploracyjną (EFA) oraz konfirmacyjną (CFA). Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej jest odnalezienie nowego zbioru zmiennych, mniej licznego niż zbiór zmiennych oryginalnych, który wyraża zależności między obserwowalnymi zmiennymi. Jest to technika statystyczna, która na bazie korelacji pomiędzy zmiennymi wyodrębnia grupę czynników niedostępnych bezpośredniej obserwacji. Czynniki te zachowują znaczną część informacji zawartych w zmiennych pierwotnych i mają inną interpretację merytoryczną[140]. W przeciwieństwie do niej konfirmacyjna analiza czynnikowa charakteryzuje się odmiennym podejściem do teorii zmiennych ukrytych. CFA to procedura pozwalająca na weryfikację hipotezy zakładającej występowanie ukrytych czynników w strukturze zjawiska. Konfirmacyjna analiza czynnikowa różni się od eksploracyjnej trzema podstawowymi cechami:

– model struktury czynnikowej ustalany jest na wstępie procedury,
– składniki losowe mogą być skorelowane,
– wybrane czynniki mogą pozostawać w związku liniowym.

Zmienne, które są podstawą do wyodrębnienia czynników, muszą mieć charakter wskaźnikowy i znajdować się na poziomie skali ilorazowej. Liczba kategorii zmiennych musi liczyć co najmniej pięć poziomów. Należy pamiętać o zachowaniu odpowiedniego stosunku liczby zmiennych do liczby obserwacji[141], jak również o zapewnieniu porównywalności zmiennych, a także sprawdzeniu liniowego charakteru relacji pomiędzy zmiennymi oraz normalności rozkładu zmiennych.

Spełnienie powyższych warunków umożliwia wykonanie dalszych czynności, tzn. budowę macierzy korelacji i sprawdzenie, czy zastosowanie analizy czynnikowej w analizie danych jest techniką trafną, odpowiednią[142]. Kolejnym krokiem jest zbudowanie modelu czynnikowego, np. dzięki metodzie czynników

---

[140] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej...*, s. 186.

[141] Stosunek ten powinien wynosić 1 do 3 lub 1 do 5, tzn. na jedną zmienną powinno przypadać trzy lub pięć obserwacji. Zob. A. Sagan *Badania marketingowe...*, s. 163.

[142] Do tego celu wykorzystuje się test sferyczności Bartletta lub statystykę (wskaźnik) Kaiera-Mayera-Olkina.

głównych[143]. Pozwala to na wyodrębnienie ładunków czynnikowych (które wyrażają stopień nasycenia zmiennej danym czynnikiem) i liczby czynników.

Wykorzystanie metod ilościowych w badaniach satysfakcji jest do pewnego stopnia odzwierciedleniem rozwoju głównych nurtów metodologii badań marketingowych. Obecnie jako alternatywne metody analizy danych satysfakcji klienta wymienia się sieci bayesowskie, modele log-liniowe, modele CUB, modele Rascha, drzewa klasyfikacyjne, modele PLS, nieliniową analizę głównych składowych (*nonlinear principal component analysis*, NLPCA), skalowanie wielowymiarowe, modele wielopoziomowe dla danych porządkowych, karty kontrolne czy liczby rozmyte[144]. Niektóre z nich (tj. hierarchiczna analiza bayesowska, sieci neuronowe, drzewa klasyfikacyjne i regresyjne, skalowanie wielowymiarowe) były wymienione jako nurty metodologii badań marketingowych w latach 90. XX wieku i w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku[145].

W badaniach satysfakcji klienta można wykorzystać hierarchiczne modele Bayesa do szacowania wskaźników satysfakcji[146] i sieci bayesowskie[147]. Sieci bayesowskie (BN) wykorzystuje się do przedstawienia zależności pomiędzy zdarzeniami, bazując na rachunku prawdopodobieństwa, co pozwala na identyfikację czynników kształtujących satysfakcję klienta. Sieć jest modelowana za pomocą skierowanego grafu acyklicznego, w którym wierzchołki przedstawiają zdarzenia, a łuki związki przyczynowe pomiędzy tymi zdarzeniami. Podstawowym założeniem sieci bayesowskiej jest niezależność danego zdarzenia od wszystkich

---

[143] Oprócz metody czynników głównych do budowy modeli czynnikowych można wykorzystać metodę głównych składowych, metodę największej wiarygodności, metodę alfa, metodę nieważonych najmniejszych kwadratów lub metodę uogólnioną najmniejszych kwadratów. Metoda czynników głównych jest zastosowaniem liniowego modelu dekompozycji (n) zmiennych wyjściowych w nowy układ skorelowanych (m, m < n) nowych zmiennych (czynników). Pozwala również na wyodrębnienie czynników wspólnych i wyeliminowanie wpływu wariancji swoistej danej zmiennej.

[144] *Modern Analysis of Customer Surveys*...

[145] P.E. Green, R.M. Johnson, W.D. Neal, *The Journal of Marketing Research: Its initiation, growth, and knowledge dissemination*, „Journal of Marketing Research" 2003, vol. 40, nr 1, s. 1–9.

[146] N. Terui, S. Hasegawa, T. Chun, K. Ogawa, *Hierarchical Bayes Modeling of Customer Satisfaction Index*, „Service Science" 2011, vol. 3, issue 2, s. 127–140.

[147] S. Salini, R.S. Kenett, *Bayesian networks of customer satisfaction survey data*, „Journal of Applied Statistics" 2009, vol. 36, nr 11, s. 1177–1189; W. Jaroński, *Customer satisfaction and loyalty research: A Bayesian network approach*, niepubl. praca doktorska, Limburgs Universitair, Belgia, 2004; W. Jaroński, J. Bloemer, G. Wets, *Exploiting sensitivity analysis in Bayesian networks for customer satisfaction study*, w: *Intelligent Information Processing and Web Mining*, red. M.A. Kłopotek, S.T. Wierzchoń, K. Trojanowski, Springer, Berlin 2004, s. 39–48.

innych, które nie są jego następcami[148], co wykorzystuje się w badaniach satysfakcji do tworzenia scenariuszy typu „co się stanie, jeśli".

Drzewa klasyfikacyjne to narzędzia *data mining* służące do budowy modeli predykcyjnych i deskryptywnych. W przypadku drzew klasyfikacyjnych do ich budowy wykorzystuje się zmienne zależne na poziomie skal słabych, co jest przeciwieństwem drzew regresyjnych, w których wykorzystywane są zmienne na poziomie skal mocnych[149]. Celem modelu predykcyjnego jest predykcja jakościowa lub ilościowa zjawiska, a w przypadku modelu deskryptywnego opis i prezentacja wzorców w badanej zbiorowości. Drzewa klasyfikacyjne wykorzystuje się do wyznaczania przynależności przypadków lub obiektów do klasy jakościowej zmiennej zależnej na podstawie pomiarów jednej lub więcej zmiennych objaśniających (predyktorów). Celem analizy opartej na drzewach klasyfikacyjnych jest przewidywanie lub wyjaśnianie odpowiedzi zakodowanych w jakościowej zmiennej zależnej. Formalnie drzewo klasyfikacyjne jest acyklicznym spójnym grafem skierowanym. Każdemu węzłowi będącemu liściem przyporządkowane jest oznaczenie klasy, a każdej gałęzi reguła decyzyjna, czyli warunek odnoszący się do wartości zmiennych w zbiorze wejściowym i mówiący, w jakim przypadku należy pójść daną gałęzią. W większości algorytmów warunki dla gałęzi wychodzących z jednego węzła muszą się uzupełniać tak, aby dla każdego możliwego wektora zmiennych w danej obserwacji jedna z nich i tylko jedna była spełniona.

Badania satysfakcji klientów powinny dostarczać informacji nie tylko na temat specyficznych zmiennych warunkujących właściwy poziom satysfakcji, lecz także opisującej związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi. Aby pozyskać takie informacje, można wykorzystać model cząstkowych najmniejszych kwadratów (Partial Least Squares, PLS, nazywany też odwzorowaniem na strukturę utajoną). Twórcą tej metody jest Herman Wold. Jest ona rozszerzeniem modelu liniowej regresji wielorakiej i stanowi standardowe narzędzie do modelowania związków występujących w obrębie pomiarów wielowymiarowych. Zasadniczym celem PLS jest zbudowanie modelu liniowego w postaci:

$$Y = XB + E \tag{14}$$

---

[148] Szczegółowe omówienie założeń i warunków stosowania sieci bayesowskich (w tym również stosowania ich do świadczenia usług publicznych) można znaleźć m.in. w: A.A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu...*, s. 783–848; *Zaawansowane metody analiz statystycznych*, red. E. Frątczak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 419–498.

[149] Omówienie budowy drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych zawierają m.in. prace: M. Łapczyński, *Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010; J. Koronacki, J. Ćwik, *Statystyczne systemy uczące się*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.

gdzie:

- Y – macierz odpowiedzi o wymiarach n × m (liczba przypadków x liczba zmiennych),
- X – macierz predykatorów układu (eksperymentu) o wymiarach $n \times p$ (liczba przypadków × liczbę zmiennych),
- B – macierze współczynników regresji o wymiarach $p \times m$,
- E – składnik losowy modelu o takich samych wymiarach jak macierz Y.

PLS jest techniką prognostyczną stanowiącą zamiennik regresji metodą zwykłych najmniejszych kwadratów (OLS), korelacji kanonicznej lub modelowania równań strukturalnych. Jest szczególnie użyteczna, gdy predyktory są wysoko skorelowane lub kiedy liczba przeliczników jest większa niż liczba obserwacji. Przykłady wykorzystania metody PLS w badaniach satysfakcji klienta[150] najczęściej dotyczą szacowania parametrów w modelach narodowych wskaźników satysfakcji (np. ACSI, ECSI).

Kolejnym przykładem alternatywnej metody analizy danych satysfakcji klienta jest skalowanie wielowymiarowe, dzięki któremu możliwe jest wykrycie zmiennych ukrytych pozwalających ma wyjaśnienie podobieństw i różnic pomiędzy badanymi obiektami. Idea skalowania wielowymiarowego pojawiła w pracy Richardsona w 1938 roku, ale sam termin skalowanie wielowymiarowe (Multidimensional Scaling, MDS) oraz procedura metryczna jest autorstwa Warrena S. Torgersona[151]. Dotychczas zastosowanie skalowania wielowymiarowego w obszarze marketingu było wykorzystywane do określania pozycji produktu na rynku, identyfikacji najistotniejszych cech produktów dla konsumentów, w procesie segmentacji i procesie wprowadzania nowego produktu na rynek czy przy

---

[150] Opis wykorzystania metody PLS w eksploracji zmiennych związanych z satysfakcją klientów znajduje się w: M.J. Ryan, R. Rayner, A. Morrison, *Diagnosing customer loyalty drivers: Partial least squares vs regression*, „Marketing Research" 1999, vol. 11, issue 2, s. 19–26; M.D. Johnson, A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*, University of Michigan Business School Management Series, Jossey-Bass, San Francisco 2000; E.W. Anderson, C. Fornell, *Foundations of the American customer satisfaction index*, „Total Quality Management" 2000, vol. 11, nr 7, s. 869–882; J. Hulland, M.J. Ryan, R.K. Rayner, *Modeling customer satisfaction: A comparative performance evaluation of covariance structure analysis versus partial least squares*, w: *Handbook of Partial Least Squares*, red. V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang, Springer, New York 2010, s. 307–325; M.P. Bayol, A. de la Foye, C. Tellier, M. Tenenhaus, *Use of the PLS path modelling to estimate the European Customer Satisfaction Index (ECSI) model*, „Statistica Applicata" 2000, vol. 12, nr 3, s. 361–375.

[151] M. Walesiak, *Zastosowanie skalowania wielowymiarowego w rozwiązywaniu problemów marketingowych*, w: *Mikroekonomia w teorii i praktyce*, red. J. Hozer, Uniwersytet Szczeciński, Konferencje, Materiały nr 23, Szczecin 1997, s. 143–154.

ocenie haseł reklamowych. Przykładem wykorzystania skalowania wielowymiarowego w badaniach satysfakcji klienta mogą być m.in. prace Jianana Wu, Wayne'a S. DeSarbo, Franka Klawonna, Detlefa D. Naucka i Kathariny Tschumitschew[152]. Autorami istotnych prac dotyczących skalowania wielowymiarowego, które ukazały się w minionych latach, są Trevor F. Cox, Michael A.A. Cox, Ingwer Borg i Patrick J.F. Groenen[153].

Przedstawione na podstawie przeglądu literatury przykłady wskazują na częste wykorzystanie modeli do tłumaczenia przyczyn powstawania satysfakcji oraz czynników ją kształtujących. Podstawą do ich tworzenia są różne metody i techniki statystyczne. Zbiór często wykorzystywanych metod powinien zawierać przede wszystkim analizę regresji, analizę czynnikową i modelowanie strukturalne. Można rozszerzyć go o inne metody, takie jak sieci bayesowskie, model cząstkowych najmniejszych kwadratów, skalowanie wielowymiarowe, liczby rozmyte czy drzewa klasyfikacyjne i decyzyjne. Zdaniem autora, stosowanie niektórych metod statystycznych należy wiązać z głównymi nurtami metodologii badań marketingowych w poszczególnych dekadach XX i XXI wieku[154]. W praktyce badawczej stosowanie w ramach jednego badania metod cechujących się zróżnicowanym podejściem do analizowanego problemu powinno skutkować większą ilością informacji, tym samym pozwolić na lepsze poznanie badanego zjawiska.

3.5. Modele strukturalne w pomiarze satysfakcji klienta

Przedstawione w poprzednim punkcie modele regresji są zaliczane do modeli starszej generacji służących modelowaniu. Są to modele proste, w których jedna

---

[152] J. Wu, W.S. DeSarbo, *Market segmentation for customer satisfaction studies via a new latent structure multidimensional scaling model*, „Applied Stochastic Models in Business and Industry" 2005, nr 21, s. 303–309; F. Klawonn, D.D. Nauck, K. Tschumitschew, *Measuring and visualising similarity of customer satisfaction profiles for different customer segments*, w: *Hybrid Artificial Intelligence Systems*, Lecture Notes in Computer Science 5572, Springer, Berlin 2009, s. 60–67.

[153] T.F. Cox, M.A.A. Cox, *Multidimensional Scaling*, ed. 2th, Monograph on Statistics and Applied Probability (Book 88), Chapman & Hall/CRC, 2000; I. Borg, P.J.F. Groenen, *Modern Multidimensional Scaling. Theory and Applications*, ed. 2th, Springer, New York 2005.

[154] Przegląd głównych nurtów metodologii badań marketingowych można znaleźć m.in. w: P.E. Green, R.M. Johnson, W.D. Neal, *The Journal of Marketing Research*..., s. 1–9; w literaturze krajowej: M. Łapczyński, *Badania marketingowe – wyzwania metodologiczne w XXI wieku*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 74.

zmienna zależna podlega wpływowi niewielkiej ilości zmiennych niezależnych. Ograniczeniami tych modeli było dopuszczenie istnienia tylko jednej zmiennej zależnej i brak wzajemnych wpływów pomiędzy zmiennymi objaśniającymi. Dodatkowe założenie stanowił fakt, że wszystkie zmienne muszą być obserwowalne i mierzalne bezbłędnie.

Wyeliminowanie tych ograniczeń możliwe jest dzięki modelom nowej generacji, do których zalicza się modele równań strukturalnych (SEM). Pozwalają one na zweryfikowanie zbudowanych na bazie rozważań teoretycznych hipotez o zależnościach między poszczególnymi zmiennymi dotyczącymi ich występowania, siły oraz kierunku[155]. Są podobne do modeli regresji wielowymiarowej, ale w przeciwieństwie do nich bardziej elastyczne w przypadku interakcji między zmiennymi, zwłaszcza zmiennymi jakościowymi, dla których nie są spełnione klasyczne założenia regresji[156]. Zalety modeli równań strukturalnych przedstawili Marek Gaul i Andrzej Machowski[157]. Porównując je do modeli regresji wielokrotnej (MCR), wskazali, że:

- w przypadku nieodrzucenia modelu możliwa jest bogatsza przyczynowa interpretacja zależności między zmiennymi;
- dopuszczalna jest bardziej złożona struktura relacji między zmiennymi, dzięki czemu możliwa jest analiza efektów bezpośrednich i pośrednich wiążących zmienne;
- nie prowadzi do arbitralnej hierarchii istotnościowej zmiennych;
- jest swoistą metodą testowania teorii, gdyż weryfikowana struktura zależności przyczynowych powstaje wyłącznie jako konsekwencja teorii.

Metoda równań strukturalnych jest wykorzystywana w medycynie i naukach społecznych[158]. Na możliwość szerszego jej wykorzystania w ekonomii i zarządzaniu zwraca uwagę m.in. Jan B. Gajda[159], a praktyczne jej zastosowanie znajdziemy m.in. w pracach Małgorzaty Rószkiewicz i Doroty Węziak-Białowolskiej[160]

---

[155] J. Korol, P. Szczuciński, *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu procesów rozwoju zrównoważonego*, Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gorzów Wlkp. 2005.

[156] A. Sagan, *Model pomiarowy satysfakcji i lojalności*, w: *Analiza satysfakcji...*

[157] M. Gaul, A. Machowski, *Wprowadzenie do analizy ścieżek*, w: *Metodologia badań psychologicznych...*, s. 365.

[158] W. Cwalina, *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft, Kraków 2000.

[159] J.B. Gajda, *Modele strukturalne w ekonomii i zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania" 2009, vol. 7, nr 4 (26), s. 35 i dalsze.

[160] M. Rószkiewicz, D. Węziak-Białowolska, *Założenia i procedura estymacji modelu kapitału intelektualnego dla wybranych krajów europejskich w ujęciu grup pokoleniowych*, http://pliki.

oraz Wojciecha Sroki[161]. Atrakcyjność SEM w naukach społecznych jest wynikiem dążenia do zidentyfikowania i uwzględnienia wielu różnych zmiennych. W badaniach marketingowych modelowanie strukturalne może być wykorzystane m.in. do[162]:

- analizy relacji między zmiennymi ukrytymi a wskaźnikami, które mogą mieć charakter formatywny i refleksyjny,
- globalnej ocena rzetelności i trafności skal,
- analizy zależności między różnymi konstruktami teoretycznymi występującymi w marketingu,
- analizy danych panelowych i wzdłużnych,
- analizy wielogrupowej i porównania międzykulturowego,
- analizy danych eksperymentalnych.

Przykłady wykorzystania modelowania strukturalnego w badaniach satysfakcji klienta można znaleźć w wielu pracach[163].

Równania strukturalne pozwalają na uwzględnienie w analizie statystycznej oprócz zmiennych obserwowalnych jawnych, mierzonych podczas badania, również zmiennych nieobserwowalnych ukrytych. Te ostatnie nie są mierzone w badaniu, lecz wyprowadzone z teorii i mogą wywierać wpływ na wyodrębnienie istotnych związków przyczynowych. Oprócz podziału na zmienne jawne i ukryte rozróżnia się podział na zmienne egzogeniczne i endogeniczne. Zmienność

---

innowacyjnosc.gpw.pl/Nota-metodologiczna_nt_modelu_kapitalu_intelektualnego_Polski.pdf (dostęp 12.10.2014).

[161] W. Sroka, *Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpackich*, „Roczniki Nauk Rolniczych" 2009, Seria G, t. 96, z. 4, s. 194 –203.

[162] A. Sagan, *Model strukturalny relacji między satysfakcją i lojalnością wobec marki*, w: *Analiza satysfakcji*..., s. 87.

[163] K. Matzler, J. Füller, B. Renzl, S. Herting, S. Späth, *Customer satisfaction with Alpine ski areas: The moderating effects of personal, situational, and product factors*, „Journal of Travel Research" 2008, vol. 46, nr 4, s. 403–413; Y.K. Kim, H.R. Lee, *Customer satisfaction using low cost carriers*, „Tourism Management" 2011, vol. 32, nr 2, s. 235–243; A. Wong, *The role of emotional satisfaction in service encounters*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2004, vol. 14, nr 5, s. 365–376; H.H. Lin, Y.S. Wang, *An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts*, „Information & Management" 2006, vol. 4, nr 3, s. 271–282; F. Lai, M. Griffin, B.J. Babin, *How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom*, „Journal of Business Research" 2009, vol. 62, nr 10, s. 980–986; T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, D.D. Gremler, *Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality*, „Journal of Service Research" 2002, vol. 4, nr 3, s. 230–247; H.Y. Ha, *An integrative model of consumer satisfaction in the context of e-services*, „International Journal of Consumer Studies" 2006, vol. 30, nr 2, s. 137–149; Y. Yi, S. La, *The moderating role of confidence in expectations and the asymmetric influence of disconfirmation on customer satisfaction*, „The Service Industries Journal" 2003, vol. 23, nr 5, s. 20–47.

pierwszych jest zdeterminowana przyczynami leżącymi poza modelem, tzn. takimi, które nie są wyjaśniane przez inne zmienne w modelu. Są one zawsze zmiennymi niezależnymi. Z kolei zmienność zmiennych endogenicznych jest wyjaśniana oddziaływaniem innych zmiennych z modelu (mogą to być zmienne egzogeniczne i endogeniczne). Są one zawsze zależne od innych zmiennych.

Budowa modelu SEM przebiega według następujących etapów[164]:

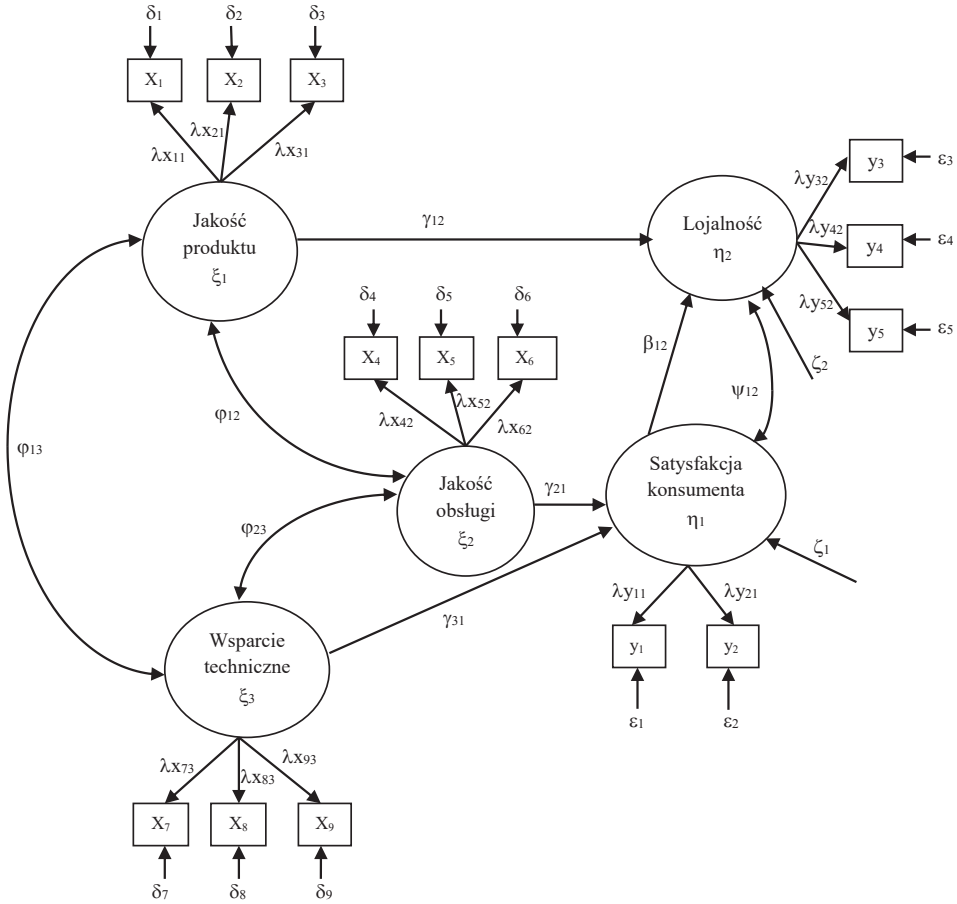
1. Specyfikacja i identyfikacja modelu – przedstawienie modelu SEM w formie wykresu ścieżkowego, który następnie jest formalnie wyrażony za pomocą systemu równań strukturalnych.
2. Oszacowanie modelu – metody optymalnego oszacowania parametrów modelu polegają na doborze odpowiedniej funkcji dopasowania implikowanej macierzy kowariancji do zaobserwowanej macierzy kowariancji. Celem tego etapu analizy jest dobór takich wartości parametrów w wektorze zawierającym parametrów modelu, dla których wartość określonej funkcji dopasowania jest minimalna.
3. Ocena jakości modelu – polega na ocenie stopnia zgodności oszacowanego modelu z zaobserwowanym zbiorem danych oraz oceny zgodności oszacowanych wartości parametrów modelu z wiedzą teoretyczną na temat badanego procesu substantywnego.
4. Respecyfikacja modelu – ten etap wiąże się z wprowadzaniem lokalnych modyfikacji do początkowo przyjętego modelu ścieżkowego. Modyfikacje mogą polegać na wprowadzaniu dodatkowych parametrów do początkowo postulowanego modelu lub eliminacji parametrów z modelu.

Model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi dzieli się na część strukturalną i pomiarową. Pierwsza z nich określa przyczynową relację między czynnikami ukrytymi i wielkość niewyjaśnionej wariancji. Celem drugiej części jest określenie, w jaki sposób czynniki ukryte, jako konstrukty teoretyczne, są identyfikowalne i wyjaśniane poprzez zmienne obserwowalne, oraz oszacowanie pomiarowych własności zmiennych obserwowalnych (rzetelność danych). Model SEM może być przedstawiony w formie wykresu ścieżkowego albo w postaci systemu równań bądź systemu równań strukturalnych przedstawiających proces, o którym zakłada się, że zachodzi w populacji. Za pomocą diagramu ścieżkowego

---

[164] R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 59–61.

Rysunek 10. Diagram przykładowego modelu równań strukturalnych



η – ukryta zmienna endogeniczna; ξ – ukryta zmienna egzogeniczna; *x* – jawne zmienne egzogeniczne, zmienne pomiarowe dla ukrytych zmiennych egzogenicznych; *y* – jawne zmienne endogeniczne, zmienne pomiarowe dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych; ζ – zmienne resztkowe (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; δ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych; γ – współczynniki reprezentujące wpływ ukrytych zmiennych egzogenicznych na ukryte zmienne endogeniczne; β – współczynniki reprezentujące wpływ ukrytych zmiennych endogenicznych na inne ukryte zmienne endogeniczne; λ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmiennymi ukrytymi i jawnymi; ψ – kowariancja między ukrytymi zmiennymi endogenicznymi; φ – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi.

Źródło: D.R. Allen, T.R. Rao, *Analysis of Customer Satisfaction Data*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2000.

ukazywane są związki przyczynowe pomiędzy poszczególnymi zmiennymi[165]. Wykresy ścieżkowe są konstruowane zgodnie z następującymi zaleceniami Sewalla Wrighta[166]:

1. Postulowana relacja przyczynowa między dwiema zmiennymi w systemie jest reprezentowana jako jednokierunkowa strzałka prowadząca od każdej zmiennej niezależnej w kierunku zmiennej zależnej.
2. Postulowana korelacja (relacja bezkierunkowa) między dwiema zmiennymi w systemie jest reprezentowana jako zakrzywiona strzałka dwukierunkowa, by odróżnić ją od strzałki przyczynowej.
3. Reszty w równaniach są reprezentowane przez jednokierunkowe strzałki biegnące od zmiennej reprezentującej te reszty do zmiennej zależnej.
4. Wielkości przy każdej strzałce w wykresie ścieżkowym są symbolami lub wielkościami numerycznymi każdej ścieżki bądź postulowanej relacji kierunkowej między zmiennymi.

Diagram przykładowego modelu równań strukturalnych zaprezentowano na rysunku 10.

Formalna postać modelu ścieżkowego jest przedstawiana za pomocą zespołu równań umożliwiających ustalenie, analizę i weryfikację modelu na podstawie danych empirycznych.

Ogólny model SEM składa się z układu równań strukturalnych między konstruktami teoretycznymi (zmiennymi latentnymi) oraz układu równań pomiarowych określających relację między konstruktami teoretycznymi oraz ich obserwowalnymi wskaźnikami. Zapis i założenia dla ogólnego modelu SEM przedstawiono w tabeli 21.

---

[165] W ujęciu graficznym diagramu zmienne jawne są zazwyczaj prezentowane w ramkach, zmienne ukryte w elipsie, natomiast zmienne resztkowe nie są otoczone żadną figurą. Zależności między uwzględnionymi w modelu zmiennymi są prezentowane za pomocą strzałek, których zwrot wskazuje na zmienną będącą skutkiem. W przypadku zmiennych resztkowych strzałka wskazuje na zmienną obserwowalną obciążoną błędem.

[166] R. Konarski, *Modele równań strukturalnych*..., s. 28.

Tabela 21. Zapis i założenia dla ogólnego modelu SEM

Równania strukturalne dla zmiennych latentnych $\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ Forma zredukowana $\eta = (I - B)^{-1}(\Gamma\xi + \zeta)$ Równania podmodelu pomiarowego $x = \Lambda_x\xi + \delta$ oraz $y = \Lambda_y\eta + \varepsilon$ Założenia $E(\eta) = E(\xi) = E(\zeta) = E(\varepsilon) = E(\delta) = 0$ ζ nie jest skorelowany z ξ $(I–B)^{-1}$ istnieje ε nie jest skorelowane z η, ξ, ζ i δ δ nie jest skorelowane ξ, η, ζ i ε		
Symbol	Rozmiar macierzy	Definicja
Zmienne		
η	m × 1	endogeniczne czynniki latentne
ξ	n × 1	egzogeniczne czynniki latentne
ξ	m × 1	reszty w równaniach
y	p × 1	zmienne obserwowalne dla η
x	q × 1	zmienne obserwowalne dla ξ
ε	p × 1	błąd pomiarowy w y
δ	q × 1	błąd pomiarowy w x
Macierze współczynników		
B	m × m	macierz współczynników η na η
Γ	m × n	macierz współczynników ξ na η
Λ_y	p × m	ładunki czynnikowe η w y
Λ_x	q × n	ładunki czynnikowe ξ w x
Macierze kowariancji		
Φ	n × n	$E(\xi\xi^T)$ macierz kowariancji dla ξ
Ψ	m × m	$E(\zeta\zeta^T)$ macierz kowariancji dla ζ
Θ_ε	p × p	$E(\varepsilon\varepsilon^T)$ macierz kowariancji dla ε
Θ_δ	q × q	$E(\delta\delta^T)$ macierz kowariancji dla δ

Źródło: R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 250.

Szacowanie parametrów modelu strukturalnego polega na takim ich dobraniu, aby wynikająca z modelu macierz wariancji-kowariancji była jak najbardziej zbliżona do obserwowanej macierzy wariancji-kowariancji. Podstawowe metody estymacji parametrów to[167]:

[167] S. Bedyńska, M. Książek, *Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 180.

1. Metoda największej wiarygodności (*maximum likehood*, ML) – najczęściej stosowana metoda szacowania parametrów modelu, która wymaga dużych prób z uwagi na konieczność redukcji obciążenia estymatorów. Dodatkowo zmienne obserwowalne muszą mieć wielowymiarowy rozkład normalny.
2. Metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów (*generalized east squares*, GLS) – druga pod względem popularności metoda szacowania. Podobnie jak poprzednia metoda wymaga dużych prób, by zredukować obciążenie estymatorów.
3. Metoda asymptotycznie wolna od rozkładu (*asymptotically distribution-free*, ADF) – która jak poprzednie wymaga dużych prób, ale nie wymaga spełnienia założenia wielowymiarowego rozkładu normalnego.

Jeżeli oszacowane parametry modelu są akceptowalne, np. nie mają ujemnych wariancji, to można dokonać oceny dopasowania modelu. Punktem wyjścia takiej oceny jest wartość funkcji rozbieżności, która opisuje, jak bardzo wynikająca z modelu macierz wariancji-kowariancji jest różna od obserwowanej macierzy wariancji-kowariancji. Podstawą przyjęcia lub odrzucenia jest test dopasowania sprawdzający, czy rozbieżność między tymi dwoma macierzami jest istotna statystycznie. Na bazie funkcji rozbieżności opracowano mierniki dopasowania modelu. Ich zestawienie prezentuje m.in. Roman Konarski, który wyróżnił miary: bezwzględnego dopasowania, relatywnego dopasowania (Typu-1; Typu-2; Typu-3), walidacji krzyżowej, uwzględniające złożoność modelu, błędu aproksymacji[168]. Ten mocno rozbudowany i zróżnicowany zbiór miar ogólnego dopasowania jest wynikiem ograniczeń statystyki testowej chi-kwadrat. Test ogólnego dopasowania modelu chi-kwadrat jest trafny w sytuacji, kiedy spełnione jest założenie normalności rozkładu wielozmiennowego, liczebność próby jest wystarczająca duża oraz testowany model jest dokładne prawdziwy w populacji. Spełnienie tych trzech warunków jest bardzo rzadko możliwe, co powoduje konieczność poszukiwanie innych miar[169].

Gdy brakuje jednej uniwersalnej przyjętej miary ogólnego dopasowania modelu, różni autorzy zalecają oparcie oceny adekwatności modelu na więcej niż jednej mierze dopasowania. Kiedy model jest wybierany spośród serii zagnieżdżonych modeli[170], wskazane jest wykorzystanie miar relatywnego dopasowania

---

[168] R. Konarski, *Modele równań strukturalnych*..., s. 344–374.

[169] Tamże, s. 372–374.

[170] Model uznaje się za zagnieżdżony w innym modelu, gdy powstaje w efekcie nałożenia na niego pewnych ograniczeń.

i miary walidacji krzyżowej. Natomiast jeśli celem analizy SEM jest wybór najlepiej dopasowanego modelu spośród zbioru konkurencyjnych i niezagnieżdżonych modeli, to do oceny powinny zostać wybrane miary absolutnego dopasowania, jak GFI (Godness-of-Fit Index, indeks dobroci dopasowania), SRMR (*standardized root mean squared residual*, wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt), Mc (McDonald's Centrality Index, indeks centralności McDonalda) czy RMSEA (*root mean square error of approximation*, pierwiastek średniego kwadratu błędu aproksymacji)[171].

Analiza miar dopasowania modelu pozwala na jego przyjęcie albo wskazuje na konieczność podjęcia prób modyfikacji modelu w celu poprawy dopasowania modelu. Podstawowe modyfikacje w modelu strukturalnym mogą polegać na zmianie ograniczeń występujących w danym modelu. Bardziej złożona modyfikacja może polegać na przeorganizowaniu modelu według alternatywnej teorii. Inną możliwością jest dołączenie do modelu nowych albo przekształconych zmiennych[172].

Podsumowując problematykę zastosowania modeli strukturalnych do modelowania zjawisk, można przytoczyć wskazówki Randalla Schumackera i Richarda Lomaxa zawarte w ich publikacji *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*[173]. Wskazują, aby przy wykorzystaniu modeli strukturalnych w analizowaniu i testowaniu zależności między zmiennymi ukrytymi:

- uwzględniać w budowie modelu teorii badaną rzeczywistość,
- zastosować podejście sekwencyjne do estymacji parametrów modelu pomiarowego i strukturalnego,
- weryfikować i testować zależności między zmiennymi ukrytymi w celu sprawdzenia efektywności i poprawności istniejących relacji,
- stosować sprawdziany krzyżowe i replikację w celu określenia stabilności oszacowania parametrów.

---

[171] R. Konarski, *Modele równań strukturalnych*..., s. 372–374.

[172] S. Bedyńska, M. Książek, *Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji*..., s. 190–191.

[173] R. Schumacker, R. Lomax, *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Prentice Hall 1996, za: A. Sagan, *Model strukturalny relacji*..., s. 92.

Rozdział czwarty

Czynniki kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego – przegląd badań

4.1. Czynniki zależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług JST – analiza źródeł wtórnych

Przeprowadzony przez autora przegląd literatury pozwolił na objaśnienie istoty usług świadczonych przez administrację samorządową, charakterystykę procesu świadczenia tych usług oraz kryteriów jego oceny, jak również wyjaśnienie istoty satysfakcji klienta i mechanizmów jej powstawania w odniesieniu do usług JST, a także modeli wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji klienta. Rozważania te stanowiły wprowadzenie do realizacji postawionego w pracy celu głównego, jakim jest poznanie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. Pozwoliły również na postawienie hipotezy, że analizowany mechanizm tworzą dwie grupy czynników – zarówno kontrolowanych bezpośrednio, jak i niekontrolowanych przez władze danej JST.

W związku z powyższym realizację założonego celu podzielono na następujące cztery etapy:

1. Identyfikacja zależnych i niezależnych od usługodawcy (administracji samorządowej) czynników kształtujących satysfakcję klienta na podstawie analizy wyników badań wtórnych.
2. Identyfikacja modeli pomiarowych wykorzystywanych w badaniach satysfakcji klienta dotyczących usług administracji samorządowej.

3. Budowa i weryfikacja modeli cząstkowych przedstawiających wpływ poszczególnych grup czynników na satysfakcję klienta z otrzymanych usług na podstawie przeprowadzonych badań pierwotnych.
4. Budowa i weryfikacja modelu przedstawiającego mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług administracji samorządowej na podstawie modeli cząstkowych.

Przyjęte w drugim rozdziale definicje zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję z usług JST pozwalają na dokonanie analizy wyników badań wtórnych w tym zakresie, zwłaszcza literatury przedmiotu oraz zasobów Internetu. Za główny cel tej analizy przyjęto poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie mierniki są stosowane w badaniu jakości usług JST?
2. Jakie metody pomiaru jakości usług JST są stosowane w praktyce badawczej?
3. Jakie problemy badawcze są uwzględnianie podczas pomiaru satysfakcji klienta?
4. Czy można wyodrębnić na podstawie wyników badań zbiór zależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcji klienta – odbiorcy usług JST?
5. Jakie czynniki determinują satysfakcję pracowników urzędów ST? (klientów wewnętrznych).
6. Czy na podstawie źródeł wtórnych można potwierdzić istnienie zależności między satysfakcją pracowników urzędów ST a satysfakcją odbiorców usług JST?

Publikacje opisujące wyniki badań poziomu jakości usług świadczonych przez gminy lub powiaty można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej zalicza się publikacje, w których autorzy zakładają ocenę poziomu jakości usług na podstawie skonstruowanego dwustronnego systemu ocen. Jedna strona takiego systemu ma dostarczać bezpośrednich ocen odbiorców ustalonych w bezpośrednich wywiadach. Druga strona jest przeciwieństwem pierwszej i powinna dostarczać nie subiektywnych opinii, ale obiektywnych informacji na podstawie odpowiednio dobranego zbioru wskaźników. Przykładami takich badań mogą być publikacje Macieja Dzierżanowskiego, Joanny Michałowskiej i Piotra Zbieranka, a także Marzenny Czerwińskiej i współautorów, z kolei metodykę lub charakterystykę takich badań można odnaleźć w publikacji *Badania jakości usług publicznych w samorządzie lokalnym* czy opracowaniu Jarosława Dudy

i współautorów[1]. Innym podejściem do badania jakości usług publicznych może być koncepcja przedstawiona przez Cezarego Trutkowskiego[2], umożliwiająca monitorowanie warunków życia i jakości usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego na podstawie skonstruowanych standaryzowanych kwestionariuszy ankietowych.

Drugą grupę tworzą publikacje zawierające wyniki badań satysfakcji klienta jako miernika jakości usług oraz skuteczności ich świadczenia. Przykładem takiego podejścia są badania, których wyniki przedstawiono w postaci artykułów naukowych oraz raportów z badań zamieszczonych w Internecie[3]. Wymienione badania zostały przeprowadzone w latach 2008–2014[4]. Dalsza ich analiza wskazuje na dość częste wykorzystanie modeli pomiarowych opartych na modelu

---

[1] M. Dzierżanowski, J. Michałowska, P. Zbieranek, *Analiza potencjału gospodarczego powiatu chojnickiego. Raporty z badań*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, PBS, Gdańsk–Sopot 2012; M. Czerwińska, A. Hildebrandt, M. Stompór, P. Susmarski, M. Tarkowski, M. Wojtysiak, B. Wyżnikiewicz, *Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie sztumskim*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, PBS, Gdańsk–Sopot 2012; *Badania jakości usług publicznych w samorządzie lokalnym*, red. C. Trutkowski, http://www.academia.edu/11997519/Badania_jako%C5%9Bci_us%C5%82ug_publicznych_w_samorz%C4%85dzie_lokalnym (dostęp 4.11.2016); J. Duda, A. Jeżowski, W. Misiąg, B. Nowak, J. Szlachta, J. Zaleski, *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf (dostęp 4.11.2016).

[2] *Badania jakości usług publicznych*...

[3] M. Kusterka-Jefmańska, B. Jefmański, *Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 265, s. 208–219; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena czynników jakości usług w administracji samorządowej*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 6, s. 32–36; P. Stach, J. Bąk, *Zadowolenie klienta z jakości obsługi w urzędzie – propozycja i ocena skali pomiarowej*, „Organizacja i Kierowanie" 2009, nr 2, s. 87–95; A. Rudzewicz, J. Michalak, *Jakość obsługi klienta w urzędach administracji publicznej*, „Handel Wewnętrzny" 2013, nr 3, s. 95–103; Raport zbiorczy dla 10 JST powiatu toruńskiego, http://www.chelmza.pl/plik,23933,raport-z-badania-satysfakcji-klientow-analiza-porownawcza-jst-powiatu-torunskiego.pdf; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Wrocławia, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta; Raport z badań dla Urzędu Miasta Rzeszowa, http://bip.erzeszow.pl/file/34465/Poziom%20satysfakcji%20klient%C3%B3w%20korzystaj%C4%85cych%20z%20us%C5%82ug%20Miasta%20Rzeszowa%20-%202012.pdf; Raport z badań dla Urzędu Miasta Czarnków, http://www.bip.czarnkow.pl/cms_tmp/20150205142512_Raport%20z%20badan%20satysfakcji%20klienta%20zewnetrznego%20w%20Urzedzie%20Miasta%20Czarnkow.pdf; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Trzcianki, http://docplayer.pl/2488669-Raport-z-badan-satysfakcji-klienta-zewnetrznego-w-urzedzie-miejskim-trzcianki.html; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego w Ujściu, http://www.bip.ujscie.pl/cms_inc/cms_pobierz_dokument.php?id=1915&dok_id=2669 (dostęp 12.12.2015).

[4] Należy zaznaczyć, że nie wszystkie opisy zawierają wystarczające informacje dotyczące metodyki badania pozwalające na pełne porównanie ich wyników. Dobór jednostek do prób miał charakter nielosowy – stosowano tzw. dobór okolicznościowy. Narzędziem badawczym w przeprowadzonych badaniach był kwestionariusz ankietowy bezpośredni i/lub internetowy.

jakości usług i metodzie SERVQUAL. Jednak zróżnicowana liczba zmiennych w poszczególnych modelach pomiarowych utrudnia bezpośrednie porównanie i analizę wyników. Do pomiaru wykorzystywano skale z opisem werbalnym o zróżnicowanej liczbie stopni (skale pięcio-, siedmiostopniowe i dziesięciostopniowe). Zastosowanie skal o parzystej lub nieparzystej liczbie stopni związane jest z problemem punktu neutralnego lub wymuszonego wyboru. Jak wspomniano w rozdziale trzecim, pomiar oparty na modelu jakości usług i metodzie SERVQUAL nie pozwala na bezpośrednie oszacowanie poziomu satysfakcji. Przyjmuje się, że uzyskany wynik większy od zera świadczy o satysfakcji odbiorcy usług.

W analizowanych publikacjach znajdują się również pytania o ogólną satysfakcję klienta (Kusterka-Jefmańska, Jefmański, Badanie 10 JST powiatu toruńskiego, Badanie Urzędu Miejskiego w Świeciu) lub o ocenę jakości obsługi klienta (Badanie Urzędu Miasta Rzeszowa). Biorąc pod uwagę klasyfikację skal przedstawioną w rozdziale trzecim, skale satysfakcji można zaliczyć do zbioru skal mierzących odczucia satysfakcji (klasyfikacja według Woodruffa i Gardiala). Z kolei uwzględniając klasyfikacje przedstawioną przez Terry'ego G. Vavrę, są to grupy skal numerycznych, a także skale ocen szkolnych. W większości przypadków do opisu wyników badań wykorzystano tylko metody analizy danych jednowymiarowych. W tych sytuacjach celem opisu była prezentacja podstawowych wyników badań bez poszukiwania istniejących zależności między zmiennymi. W sytuacjach kiedy cel nie ograniczał się tylko do prezentowania podstawowych wyników, można zauważyć wykorzystanie metod analiz danych dwuwymiarowych[5], modeli zależności[6] czy modeli zależności wewnętrznych[7]. W trzech przypadkach (badania dla Urzędu Miasta Czarnków, Urzędu Miejskiego Trzcianki, Urzędu Miejskiego w Ujściu) raport wyników badania wzbogacono oszacowanym wskaźnikiem satysfakcji klienta, opartym na modelu ECSI, w przypadku badań dla Urzędu Miejskiego Wrocławia oszacowano wskaźnik CSI.

Jeżeli chodzi o sposób wyodrębniania zależnych od usługodawcy czynników mających wpływ na satysfakcję klienta, to zdaniem autora, można mówić o dwóch podejściach. Pierwsze zakłada wyodrębnienie tych czynników satysfakcji na podstawie metod i technik statystycznych (np. metoda CART, eksploracyjna

---

[5] P. Stach, J. Bąk, *Zadowolenie klienta z jakości obsługi*..., s. 87–95

[6] M. Kusterka-Jefmańska, B. Jefmański, *Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej*..., s. 208–219.

[7] R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena czynników jakości usług*..., s. 32–36.

analiza czynnikowa), natomiast drugie podejście to bezpośrednie wskazanie tych atrybutów usług przez respondentów.

Metodę CART wykorzystali Marta Kusterka-Jefmańska i Bartłomiej Jefmański[8], wyodrębniając następujący zbiór czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST: rzetelność w realizacji sprawy, fachowość i uprzejmość pracowników, wyniki załatwiania spraw przez urząd, szybkość załatwienia spraw, udzielone informacje, pomoc udzielona przez pracowników, czytelność i łatwość wypełnienia formularzy. Dokonując syntetycznej oceny tego zbioru, można stwierdzić, że są to aspekty związane z organizacją procesu usługowego i jego procedurą, a także poziomem zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę oraz reprezentowanym przez nich poziomem kultury i kompetencji. Inną metodę wyodrębniania czynników satysfakcji wykorzystano w pracy Radosława Wolniaka i Bożeny Skotnickiej-Zasadzień[9]. Autorzy, wykorzystując eksploracyjną analizę czynnikową, zredukowali wykorzystaną w badaniach liczbę zmiennych do oceny jakości usług do mniejszej, a przez to łatwiejszych do interpretacji. Mimo że nie wskazali, że są to czynniki kształtujące satysfakcję, można przyjąć, że pełnią one taką funkcję. Zbiór ten jest szerszy od poprzedniego i zawiera pięć czynników. Są to:

- stosunek do klienta – obejmuje problematykę wiążącą się z różnymi aspektami obsługi klienta w urzędzie;
- reakcja – dotyczy różnych aspektów reagowania urzędników na potrzeby klientów;
- wygląd zewnętrzny – czynnik opisuje problemy związane z szeroko rozumianym wyglądem zewnętrznym urzędu, urzędników oraz strony internetowej urzędu;
- dostępność – obejmuje kwestie dotyczące czasowej i przestrzennej dostępności do usług świadczonych przez urząd;
- aspekty materialne – grupujące elementy związane z materialną sferą usług (tj. sprzęt oraz lokalizacja urzędu).

Celem trzeciej wymienionej pracy, tj. Przemysława Stacha i Janusza Bąka[10], była prezentacja propozycji skali do pomiaru zadowolenia z jakości obsługi w urzędzie. Jednak wśród przyjętych hipotez autorzy założyli istnienie czynników kształtujących poziom zadowolenia. Zostały one wyodrębnione na

---

[8] M. Kusterka-Jefmańska, B. Jefmański, *Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji...*, s. 208–219.

[9] R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena czynników jakości usług...*, s. 32–36.

[10] P. Stach, J. Bąk, *Zadowolenie klienta z jakości obsługi...*, s. 87–95.

podstawie korelacji wstępnego zbioru z ogólną miarą zadowolenia. Zidentyfikowane według nich czynniki powielają wcześniej wymienione przykłady. Są to: wygląd zewnętrzny budynków i otoczenia oraz wystrój pomieszczeń, dostosowanie urzędu do obsługi petentów, staranność załatwiania spraw petentów, umiejętności interpersonalne urzędników oraz ich dostępność, indywidualne traktowanie odbiorców usług urzędu.

Przykładami realizacji drugiego podejścia dotyczącego wskazywania zależnych od usługodawcy czynników mających wpływ na satysfakcję klienta bezpośrednio przez odbiorców usług są prace Adama Rudzewicza i Jacka Michalaka[11] oraz wyżej wymienione raporty z badań urzędów miejskich. Syntetyczne ujęcie wyników tych badań zaprezentowano w tabeli 22.

Do przedstawionego zbioru wyników badań można również zaliczyć przykłady badań z innych krajów, np. Irish Civil Service Customer Satisfaction Survey[12]. Badania przeprowadzane są cyklicznie, ich celem jest ustalenie poziomu zadowolenia z otrzymywanych usług, a także postrzegania i stosunku do służby cywilnej[13]. Badanie miało odpowiedzieć m.in. na pytania dotyczące doświadczeń klientów z kontaktów z pracownikami służby cywilnej, przyczyn niezadowolenia z otrzymanych usług. W opublikowanym raporcie zamieszczono podstawowe wyniki. Na ich podstawie można wskazać główne różnice między analizowanymi powyżej raportami a tym przykładem. W krajowych raportach dominuje tylko ocena bezpośredniego kontaktu z urzędami. Jest to m.in. konsekwencja stosowanej metody SERVQUAL oraz koncepcji badania opierającej się na osobach odwiedzających dany urząd. W analizowanym przykładzie brany jest pod uwagę nie tylko bezpośredni kontakt, lecz także telefoniczny, pisemny, np. kontakt za pomocą Internetu (mail, on-line za pomocą komputera PC, laptopa czy tabletu). Kwestia form kontaktów jest uzupełniana dodatkowymi pytaniami, np. dotyczącymi ocen poszczególnych czynników wpływających na ocenę danej formy kontaktu czy powodów braków kontaktów choćby za pomocą Internetu. W przypadku osobistych kontaktów podczas świadczenia usług przez pracowników służby cywilnej ocenianymi czynnikami były wiedza personelu,

---

[11] A. Rudzewicz, J. Michalak, *Jakość obsługi klienta*..., s. 95–103.

[12] Zakres zadań Służby Cywilnej Republiki Irlandii nie jest identyczny z zadaniami samorządów terytorialnych w Polsce. Ocenie nie podlegają uzyskane wyniki badań, ale zakreślony zbiór problemów badawczych oraz budowa wykorzystywanego kwestionariusza ankietowego.

[13] Badania przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety bezpośredniej na reprezentatywnej grupie osób powyżej 18. r. życia. Szczegóły dotyczące badania oraz raport z badań dostępny pod adresem: https://data.gov.ie/dataset/civil-service-customer-satisfaction-survey-2016 (dostęp 20.11.2017).

przydatność personelu, jakość udzielanych porad i przekazywanych informacji przez personel, godziny otwarcia oraz wyposażenie pomieszczeń i udogodnienia dla odbiorców usług.

Tabela 22. Wyodrębnione czynniki zależne od usługodawcy mające wpływ na satysfakcję klienta z usług JST na podstawie wyników badań wtórnych

Lp.	Praca/raport	Wyodrębnione determinanty
1	Rudzewicz, Michalak	Dostępność punktu obsługi interesanta lub punktu informacyjnego, schludny wygląd urzędników, krótki czas rozpatrywania sprawy, wysoka kultura osobista urzędników, czytelne oznakowanie urzędu, szybkość obsługi interesanta
2	Raport zbiorczy dla 10 JST powiatu toruńskiego	Wygląd urzędu i pracowników, rzetelność obsługi, gotowość pomocy, fachowość obsługi i wzbudzanie zaufania, troska o klienta
3	Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Wrocławia	Organizacja pracy urzędu, sposób zachowania się urzędników, udogodnienia dla klientów
4	Raport z badań dla Urzędu Miasta Rzeszowa	Życzliwość i uprzejmość urzędników, kompetencje urzędników, udzielanie pełnych i wyczerpujących informacji, terminowe załatwianie spraw, udzielanie informacji przez Internet
5	Raport z badań dla Urzędu Miasta Czarnków	Terminowość załatwiania sprawy, czas oczekiwania na obsługę, kompetencja i fachowość pracownika, uprzejmość, kultura pracownika rzędu, nastawienie pracownika do klienta
6	Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Trzcianki	Uprzejmość, kultura pracownika urzędu, kompetencja i fachowość pracownika, nastawienie pracownika do klienta, dostęp do dokumentów niezbędnych do załatwienia sprawy i ich czytelność, terminowość załatwiania sprawy
7	Raport z badań dla Urzędu Miejskiego w Ujściu	Terminowość załatwiania sprawy, uprzejmość, kultura pracownika urzędu, czas i sprawność obsługi, nastawienie pracownika do klienta, czas oczekiwania na obsługę

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rudzewicz, J. Michalak, *Jakość obsługi klienta w urzędach administracji publicznej*, „Handel Wewnętrzny" 2013, nr 3, s. 95–103; Raport zbiorczy dla 10 JST powiatu toruńskiego, http://www.chelmza.pl/plik,23933,raport-z-badania-satysfakcji-klientow-analiza-porownawcza-jst-powiatu-torunskiego.pdf; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Wrocławia, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta; Raport z badań dla Urzędu Miasta Rzeszowa, http://bip.erzeszow.pl/file/34465/Poziom%20satysfakcji%20klient%C3%B3w%20korzystaj%C4%85cych%20z%20us%C5%82ug%20Miasta%20Rzeszowa%20-%202012.pdf.; Raport z badań dla Urzędu Miasta Czarnków, http://www.bip.czarnkow.pl/cms_tmp/20150205142512_Raport%20z%20badan%20satysfakcji%20klienta%20zewnetrznego%20w%20Urzedzie%20Miasta%20Czarnkow.pdf; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Trzcianki, http://docplayer.pl/2488669-Raport-z-badan-satysfakcji-klienta-zewnetrznego-w-urzedzie-miejskim-trzcianki.html; Raport z badań dla Urzędu Miejskiego w Ujściu, http://www.bip.ujscie.pl/cms_inc/cms_pobierz_dokument.php?id=1915&dok_id=2669 (dostęp 12.12.2015).

Rozbudowana jest ponadto kwestia satysfakcji klienta. Podstawowe pytania dotyczą zadowolenia lub niezadowolenia z otrzymanej usługi oraz jej rezultatów.

Uzupełnieniem są pytania dotyczące porównania otrzymanej usługi do oczekiwań względem niej. Dodatkową kwestią uwzględnioną w kwestionariuszu są pytania o przyczyny niezadowolenia ze świadczonych usług lub form kontaktu.

W powyższych przykładach badania były przeprowadzone za pomocą kwestionariuszy ankietowych. Przykładem badań jakościowych w tym obszarze może być publikacja Marzeny Baryluk i Magdaleny Orłowskiej[14], w której podstawą do prezentacji wyników były badania przeprowadzone za pomocą metody zdarzeń krytycznych (CIT)[15]. Na podstawie zebranych wypowiedzi respondentów autorki badania zidentyfikowały następujące czynniki:

- wcześniejsze doświadczenia odbiorców usług,
- informacje przekazywane z ust do ust,
- oczekiwania ukształtowane pod wpływem dwóch poprzednich czynników i potrzeb odbiorców,
- emocje towarzyszące wizycie w urzędzie (przed i w trakcie),
- zgodność otrzymanych usług z wyznawanym system wartości.

Autorki wskazały również na możliwość wyodrębnienia grup odbiorców różniących się czynnikami kształtujących ich satysfakcję.

Analizą wyników badań objęto zagadnienie satysfakcji pracowników JST (klientów wewnętrznych) i relacji satysfakcja pracowników–satysfakcja klientów/odbiorców usług. Należy zaznaczyć, że o ile w krajowej literaturze przedmiotu[16] lub w Internecie można znaleźć przykłady badań satysfakcji pracowników

---

[14] M. Baryluk, M. Orłowska, *Jakość usług instytucji sektora publicznego*, „Problemy Jakości" 2011, październik, s. 37–47.

[15] Metoda zdarzeń krytycznych (Critical Incident Technique, CIT) jest techniką klasyfikacji bazującą na analizie opisów zdarzeń krytycznych. Jest to zestaw ściśle określonych procedur gromadzenia obserwacji ludzkich zachowań i klasyfikacji w taki sposób, aby mogły służyć definiowaniu występujących problemów. Kluczowym elementem metody są zdarzenia krytyczne, tzn. takie, które w znaczny sposób przyczyniają się lub umniejszają efekt podejmowanego działania. Aby zdarzenie zostało uznane za krytyczne musi: a) występować interakcja pomiędzy klientem i pracownikiem; b) być bardzo zadowalające lub niezadowalające z punktu widzenia klienta; c) być odrębnym epizodem; d) być na tyle odrębnym faktem, aby prowadzący wywiad mógł je sobie wyobrazić.

[16] Przykładami zagranicznych artykułów dotyczących czynników satysfakcji pracowników sektora publicznego mogą być np. A. Luchak, I. Gettatly, *How pension accrual affects job satisfaction*, „Journal of Labour Research" 2002, vol. 23, nr 1; S. Kim, *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*, „Public Administrative Review" 2002, vol. 62, nr 2; S. Kim, *IT employee job satisfaction in the public sector*, „International Journal of Public Administration" 2009, vol. 32; B. Steijn, *HRM and job satisfaction in the Dutch public sector*, http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/potsdam/steijn.pdf (dostęp 15.09.2013); S. Bodur, *Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey*, „Occupational Medline" 2002, vol. 52, nr 6; I.R. Willems, R. Janvier, V. Henderickx, *The unique nature of psychological contracts in the public sector: An exploration*, http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/

Tabela 23. Wyodrębnione determinanty satysfakcji pracowników urzędów administracji samorządowej na podstawie wyników badań wtórnych

Lp.	Autor	Wyodrębnione najważniejsze determinanty satysfakcji pracowników urzędów administracji samorządowej
1	Szumowski	Atmosfera współpracy w zespole, relacje z przełożonymi, dostępność szkoleń, zadowolenie z treści wykonywanej pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, świadczenia pozapłacowe
2	Mocek, Sobczak i Wasilewska	Pewność zatrudnienia, wynagrodzenia, atmosfera w pracy, możliwości rozwoju zawodowego, środowisko pracy, świadczenia socjalne, system oceny pracowniczej
3	Keplinger, Bartosz i Piwowarczyk	Pytania ankietowe zostały ułożone w siedem grup i w ramach każdej został wskazany czynnik lub stwierdzenie, z którego badani są najbardziej zadowoleni: 1. Warunki i organizacja pracy – wyposażenie stanowiska pracy 2. Szkolenia i rozwój – możliwość wykorzystania w pracy wiedzy i kwalifikacji zdobytych na szkoleniach 3. System motywacyjny – porównywalność otrzymywanego wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy 4. Komunikacja oraz dostęp do informacji – dostęp do przepisów prawa zewnętrznego i wewnętrznego oraz innych informacji niezbędnych do pracy 5. Przywództwo – zakres samodzielności na stanowisku pracy 6. Zarządzanie personelem – sposób ustalania zadań/celów indywidualnych 7. Lojalność, wizerunek urzędu – „Moi współpracownicy dokładają wszelkich starań, aby jak najlepiej obsłużyć klientów urzędu i spełnić ich oczekiwania”

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Szumowski, *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 3, s. 67–76; T. Mocek, K. Sobczak, M. Wasilewska, *Pomiar satysfakcji klienta wewnętrznego Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego na przykładzie Wydziału Spraw Obywatelskich i Migracji*, „Prace z Problematyki Rynku Kapitałowego i Ekonomiki Jakości” 2005, nr 3, s. 269–281; A. Keplinger, B. Bartosz, M. Piwowarczyk, *Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 249, s. 25–35.

Willems-Janvier&Henderickx.pdf (dostęp 15.09.2013); N. Tsigillis, E. Zachopoulou, V. Grammatikopouls, *Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees*, „Educational Research and Review” 2006, vol. 1, nr 8; S. Choi, *Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, vol. 19; M. Badran, J.H. Kafafy, *The effect of job redesign on job satisfaction, resilience, commitment and flexibility: The case of an Egyptian public sector bank*, „International Journal of Business Research” 2008, vol. 8, nr 3; A. Turkyilmaz, G. Akman, C. Ozkan, Z. Pastuszak, *Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction*, „Industrial Management & Data Systems” 2011, vol. 111, nr 5.

administracji samorządowej[17], o tyle trudno znaleźć przykłady badania relacji satysfakcja pracowników–satysfakcja odbiorców. Przegląd zaprezentowanych wyników pozwala na wyodrębnienie kilku elementów kształtujących bezpośrednio satysfakcję tej grupy. Są to: atmosfera w pracy, środowisko pracy, system motywacyjny oraz pewność, stabilność zatrudnienia. Szczegółowe zestawienie wyników analizowanych badań zaprezentowano w tabeli 23.

Analiza zależności między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów jest możliwa w sytuacji, kiedy dysponujemy wskaźnikami satysfakcji dla poszczególnych grup w postaci odpowiednio długich szeregów czasowych lub kiedy istnieje możliwość obserwowania i analizowania poszczególnych przypadków obsługi klientów przez pracowników urzędu. Można natomiast znaleźć publikowane przez JST wyniki badań satysfakcji pracowników i klientów, które pozwalają na weryfikację takiej zależności na poziomie ogólnym, np. przez Urząd Miejski Wrocławia[18]. Na ich podstawie można dokonać próby weryfikacji wspomnianej zależności. Wyniki badań satysfakcji klientów i pracowników w postaci wskaźników CSI i ECI zaprezentowano w tabeli 24.

Tabela 24. Zestawienie wskaźników satysfakcji klientów i pracowników dla Urzędu Miejskiego Wrocławia za okres 2004–2014

Lp.	Rok	Wskaźnik satysfakcji klienta (CSI)	Wskaźnik satysfakcji pracowników (ESI)
1	2004	73,5	65,5
2	2005	80,8	67,4
3	2006	83,2	68,4
4	2007	79,8	67,9
5	2008	82,9	71,6
6	2009	80,2	70,4
7	2010	84,6	69,6
8	2012	83,0	71,0
9	2014	84,9	87,0

Źródło: *Badanie satysfakcji klienta*, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta (dostęp 18.07.2016).

[17] W. Szumowski, *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu" 2014, nr 3, s. 67–76; T. Mocek, K. Sobczak, M. Wasilewska, *Pomiar satysfakcji klienta wewnętrznego Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego na przykładzie Wydziału Spraw Obywatelskich i Migracji*, „Prace z Problematyki Rynku Kapitałowego i Ekonomiki Jakości" 2005, nr 3, s. 269–281; A. Keplinger, B. Bartosz, M. Piwowarczyk, *Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 249, s. 25–35.

[18] *Badanie satysfakcji klienta*, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta (dostęp 18.07.2016).

Analiza regresji z wykorzystaniem przedstawionych danych pozwala na potwierdzenie istnienia w tym przypadku związku między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów:

$$CSI = -294,01 + 9,6ESI - 0,06ESI^2 \tag{17}$$

(wszystkie zmienne są istotne na poziomie istotności 0,05). Pozwala to na potwierdzenie istnienia pozytywnej zależności między satysfakcją pracowników a satysfakcją odbiorców usług JST.

4.2. Przykłady badań ukazujących znaczenie niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST

W literaturze przedmiotu istnieje wiele przykładów badań związków, w których jedną ze zmiennych jest satysfakcja klientów z usług samorządu lokalnego. Analiza tych przykładów pozwala na wyodrębnienie zbioru niezależnych od usługodawcy czynników wpływających na satysfakcję klienta, rozumianych jako czynniki mające znaczenie przy jej kształtowaniu, ale niebędących elementami materialnymi lub niematerialnymi otrzymanej usługi bądź częścią procesu usługowego, w której uczestniczy odbiorca usług.

Fakt istnienia takiego zbioru czynników mających znaczenie przy kształtowaniu się satysfakcji można również wyprowadzić na podstawie analizy innych prac, np. Marka Bugdola[19] czy Fabia Cassi i Franceski Magno[20]. Według Bugdola w badaniu jakości usług publicznych należy zwrócić uwagę na problem stereotypów i uwzględnić je w analizach dotyczących poziomu satysfakcji klienta. Natomiast Cassia i Magno wskazują na istnienie sytuacji, w której badani odbiorcy usług (obywatele, mieszkańcy danej JST) często nie są świadomi preferencji i odczuć lub po prostu nie chcą ich wyrażać.

Pierwszym przykładem badań zaliczanych do zbioru niezależnych od usługodawcy czynników wpływających na satysfakcję klienta mogą być badania

---

[19] M. Bugdol, *Znaczenie stereotypów w ocenie jakości usług*, „Problemy Jakości" 2015, czerwiec, s. 21–25.

[20] F. Cassia, F. Mango, *Differences between public administrators' and elected officials' perspectives on the role of citizen in service quality improvement processes*, „The TQM Journal" 2011, vol. 23, issue 5, s. 550–559.

Veroniki Liljander i Tore Strandvika[21] oraz Dona Scotta i Petera Vitartasa[22]. Dwoje pierwszych autorów wskazuje na znaczenie emocji dla satysfakcji klienta w sektorze usług. Podstawą takiego twierdzenia były wyniki badania przeprowadzonego w urzędzie pracy w jednym ze skandynawskim miast. Wykorzystanym modelem pomiarowym był SERVQUAL. Z badań wypływał wniosek o znaczeniu pozytywnych i negatywnych emocji towarzyszących klientowi w procesie formowania się satysfakcji (współczynnik korelacji między zmienną „pozytywne emocje" a zmienną „satysfakcja klienta" wyniósł 0,49, współczynnik korelacji między zmiennymi „negatywne emocje" a „satysfakcją klienta" wyniósł –0,5). Drugi przywołany zespół autorów zajął się problemem znaczenia „zaangażowania społecznego" i „przywiązania do miejsc zamieszkania" dla satysfakcji klienta z usług samorządu lokalnego. Zbudowany na ich podstawie badań model ścieżkowy (rys. 11) pozwolił na potwierdzenie hipotezy zakładającej istnienie bezpośredniego wpływu „przywiązania do miejsca zamieszkania" na satysfakcję klienta i odrzucenia hipotezy dotyczącej drugiej zmiennej (bezpośredniego wpływu zaangażowania społecznego na satysfakcję). Jednak udało się zidentyfikować istnienie relacji bezkierunkowej między „zaangażowaniem społecznym" i „przywiązaniem do miejsc zamieszkania". Wykonana w dalszej kolejności analiza wariancji wskazała, że osoby mniej zaangażowane, ale bardziej przywiązane do miejsca zamieszkania, deklarują większy poziom satysfakcji niż osoby bardziej zaangażowane i przywiązane do miejsca zamieszkania.

Także badania własne autora przeprowadzone w jednostkach samorządu terytorialnego pozwoliły na potwierdzenie istnienia zależności pomiędzy emocjami a satysfakcją klienta[23] oraz zaangażowaniem i przywiązaniem[24]. W przypadku zależności między emocjami a satysfakcją klienta współczynnik korelacji między zmiennymi „pozytywne emocje" a „satysfakcja klienta" wyniósł 0,55, natomiast współczynnik korelacji między zmiennymi „negatywne emocje" a „satysfakcja klienta" wyniósł –0,49. Wyznaczone wartości współczynników determinacji wskazały, że w pierwszym przypadku tylko 30% wariancji

---

[21] V. Liljander, T. Strandvik, *Emotions in service satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management"1997, vol. 8, nr 2, s. 148–169.

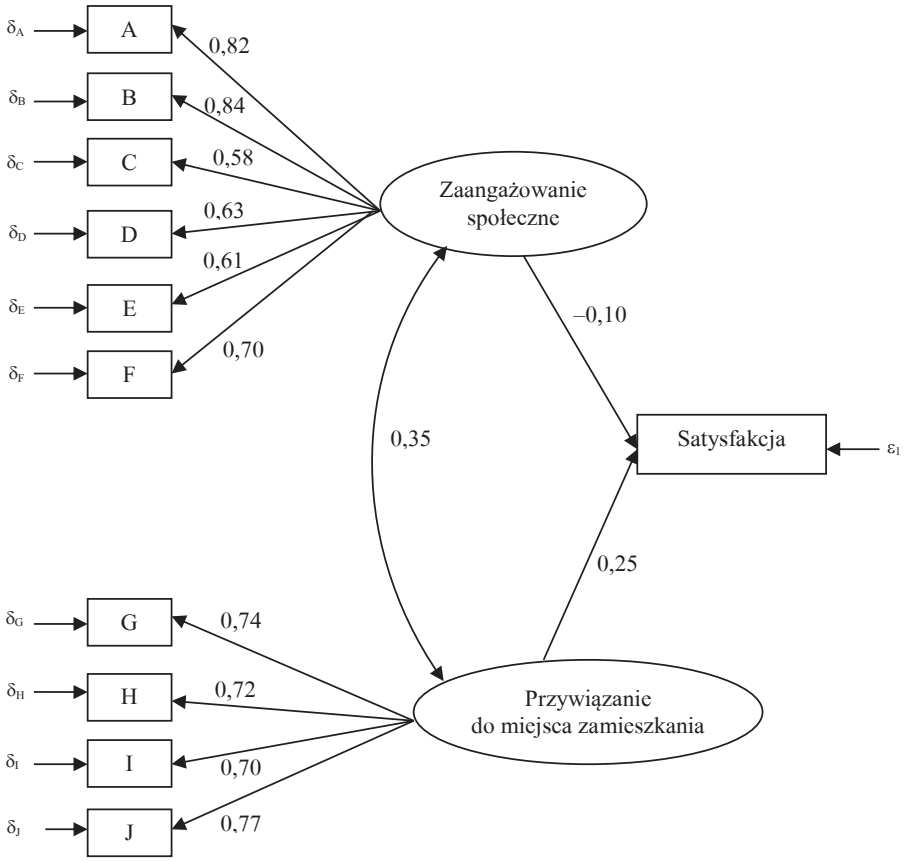
[22] D. Scott, P. Vitartas, *The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services*, „International Journal of Public Service Management" 2008, vol. 21, nr 1, s. 45–57.

[23] K. Błoński, *Emocje a satysfakcja klienta na przykładzie klientów JST*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8, s, 995–1002.

[24] K. Błoński, *Wykorzystanie wielowymiarowych reguł asocjacyjnych w poszukiwaniu uwarunkowań satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego*, „Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences" 2015, nr 4 (25), s. 28–37.

zmiennej „satysfakcja klienta" jest wyjaśniane przez zmienną „emocje pozytywne". W drugim przypadku tylko 24% wariancji zmiennej satysfakcji było wyjaśniane przez zmienną dotyczącą emocji negatywnych. Wyniki badania potwierdziły, że emocje pozytywne bardziej wpływają na satysfakcję klienta niż negatywne. Dodatkowo można zauważyć, że tym przypadku zależność między emocjami a satysfakcją klienta jest słaba.

Rysunek 11. Model oddziaływania zaangażowania i przywiązania mieszkańców na satysfakcję według Scotta i Vitartasa



A – zaangażowanie w sąsiedzką pomoc; B – znaczenie zaangażowania dla badanego; C – zaangażowanie w działania na rzecz lokalnych społeczności; D – zorientowanie na zaangażowanie społeczne: E – gotowość poświęcenia swojego czasu na pomoc innym; F – poziom zaangażowania w działania społeczne (ilość poświęconego własnego czasu na ten cel); G – zadowolenie z życia w danym miejscu; H – identyfikacja z wyzwaniami, jakie stoją przed danym terenem; I – uczucie więzi osobistej z danym terenem; J – identyfikacja z danym miejscem.

Źródło: D. Scott, P. Vitartas, *The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services*, „International Journal of Public Service Management" 2008, vol. 21, nr 1, s. 52.

Wyniki drugiego badania dotyczącego wpływu zaangażowania i przywiązania na satysfakcję klienta wskazują, że w przypadku badanych jednostek samorządu terytorialnego można mówić o znaczeniu zaangażowania społecznego i przywiązania do miejsca zamieszkania dla satysfakcji klienta z usług JST. Szczegóły dotyczące oszacowanego modelu ścieżkowego przedstawiono w tabeli 25 oraz na rysunku 12.

Tabela 25. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu oddziaływania zaangażowania i przywiązania na satysfakcję klienta z usług JST

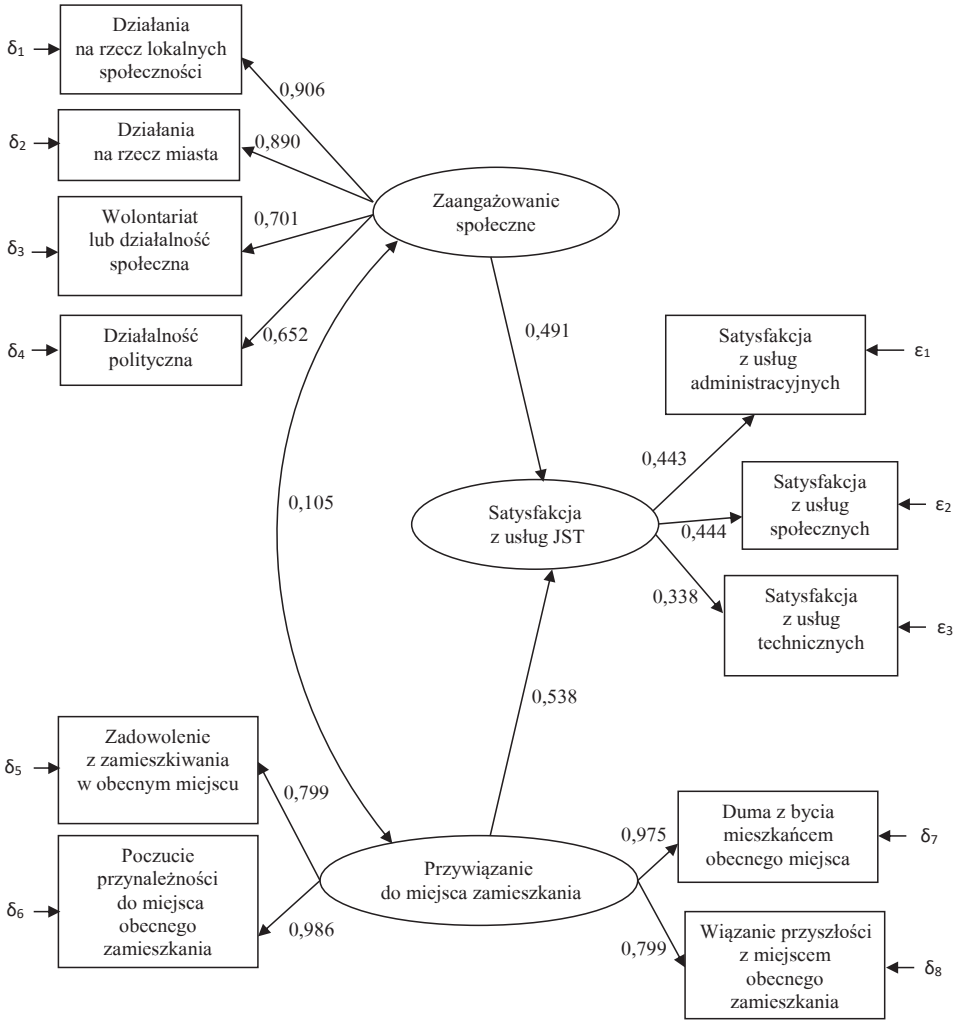
Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,042
	punkt estymowany	0,050
	górna granica przedziału ufności	0,059
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,932
	punkt estymowany	0,950
	górna granica przedziału ufności	0,965
GFI		0,975
AGFI		0,960
Kryterium informacyjne Akaike		0,185

Źródło: K. Błoński, *Przywiązanie i zaangażowanie mieszkańców jako czynniki wpływające na poziom satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny" 2017, nr 1, s. 5.

Kolejnymi przykładami dotyczącymi analizowanego zagadnienia mogą być prace Tora W. Andreassena oraz Jarla K. Kampena, Stevena Van de Walle'a i Geerta Bouckaerta[25]. Pierwszy z autorów zajmował się problemem reputacji urzędu JST i jego wpływu na satysfakcję odbiorcy usług. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz potwierdził postawioną hipotezę roboczą dotyczącą pozytywnej korelacji reputacji z satysfakcją klienta (0,73) i lojalnością (0,44). Pozwala to na twierdzenie, że reputacja danej jednostki samorządu ma większy wpływ na satysfakcję odbiorców usług niż na ich lojalność względem JST.

[25] J.K. Kampen, S. Van de Walle, G. Bouckaert, *Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in government: The impact of the predisposition of citizens toward government on evaluations of its performance*, „Public Performance and Management Review" 2006, vol. 29, nr 4, s. 387–404.

Rysunek 12. Oszacowany model oddziaływania zaangażowania i przywiązania na satysfakcję klienta z usług JST



Uwaga: model bez standaryzacji danych. Podane wartości parametrów interpretuje się jak w przypadku regresji liniowej.

Źródło: K. Błoński, *Przywiązanie i zaangażowanie mieszkańców*..., s. 12.

Kampen, Van de Walle i Bouckaert analizowali związek między zadowoleniem z usług publicznych a zaufaniem do władz, wykorzystując analizę regresji. Wynikiem analizy jest potwierdzenie istnienia silnej korelacji pomiędzy zadowoleniem z jakości usług i ufnością wobec konkretnej instytucji publicznej.

Rezultaty badania wskazują ponadto, że wpływ negatywnych doświadczeń z kontaktów odbiorców usług z instytucją publiczną jest znacznie wyraźniejszy niż w sytuacji doświadczeń pozytywnych. Oznacza to konieczność analizy tego związku w zależności od przynależności do konkretnej grupy odbiorców usług (np. niezadowolonych, neutralnych, usatysfakcjonowanych).

Problem związku między zaufaniem do władzy a satysfakcją z usług JST był również przedmiotem badań przeprowadzanych przez autora bazujących na kwestionariuszu ankietowym. Dotyczyły one m.in. zaufania do władzy, satysfakcji z usług JST, przywiązania do miejsca zamieszkania czy zaangażowania społecznego[26]. Ich wynikiem było potwierdzenie za pomocą analizy asocjacji[27] istnienia wspominanego powyżej związku. Szczegóły przeprowadzonej analizy zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Wygenerowane związki między satysfakcją klienta z usług JST a zaufaniem do władzy danej JST

Lp.	Poprzednik	Następnik	Wsparcie (%)	Zaufanie (%)	Korelacja (%)	LIFT
1	2	3	4	5	6	7
1	Niezadowolenie z usług administracyjnych	Częściowy brak zaufania do władz	11,23	48,80	46,44	1,92
2	Niezadowolenie z usług technicznych	Częściowy brak zaufania do władz	8,20	40,45	36,12	1,59

[26] Badanie na podstawie kwestionariusza ankiety bezpośredniej zrealizowano w okresie październik 2014 – czerwiec 2015 r. na losowo dobranej próbie (dobór warstwowy) 1086 dorosłych mieszkańców w siedmiu wylosowanych miastach. Przedmiotem przeprowadzonego badania była jakość życia w wybranych miastach akademickich. Badania przeprowadzono w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach, Częstochowie i Szczecinie.

[27] Celem analizy asocjacji jest wykrywanie zależności ukrytych w bazach danych i przedstawienie ich w postaci prostych reguł. Uzyskane reguły asocjacyjne mają postać: „jeżeli poprzednik, to zwykle następnik", gdzie poprzednik i następnik są wyrażeniami logicznymi. Miarami jakości uzyskanych reguł są m.in. wsparcie (*support*), zaufanie (pewność reguły, *confidence*), LIFT (przyrost). Wsparcie informuje, jak często w badanym zbiorze występuje sytuacja opisana przez regułę, natomiast zaufanie wskazuje, jak często sytuacja opisana przez zbiór wartości warunkowych występuje pod warunkiem wystąpienia sytuacji opisanej przez zbiór wartości warunkujących. LIFT informuje o tym, jaki jest wpływ zjawiska A na występowanie zjawiska B. Wartości tego współczynnika większe niż 1,0 wskazują, że poprzednik i następnik są skorelowane dodatnio, czyli pojawienie się jednego produktu implikuje pojawienie się drugiego. Uzupełnieniem dla współczynnika LIFT w przeprowadzonej analizie jest współczynnik korelacji. Przyjmuje on wartości od 0 do 1, gdzie 0 oznacza brak związku między poprzednikiem a następnikiem, 1 wskazuje zaś na związek doskonały. Zob. M. Łapczyński, *Analiza asocjacji i sekwencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

1	2	3	4	5	6	7
3	Niezadowolenie z usług administracyjnych i technicznych	Częściowy brak zaufania do władz	6,26	58,12	37,84	2,25
4	Satysfakcja z usług społecznych	Częściowe zaufanie do władz	10,04	44,31	43,18	1,86
5	Satysfakcja z usług technicznych	Częściowe zaufanie do władz	9,48	29,34	34,16	1,23
6	Satysfakcja z całościowych osiągnięć władz miasta w odniesieniu do rozwoju społeczno-gospodarczego	Częściowe zaufanie do władz	10,59	39,38	41,82	1,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Zaobserwowaną zależnością jest jednoczesne deklarowanie niezadowolenia z usług dostarczonych przez władze miasta oraz niewielkiego poziomu zaufania do władz miejskich (pozycje 1–3 w tab. 26). Interpretacja pierwszej pozycji jest następująca: 49% niezadowolonych z usług administracyjnych deklaruje również częściowy brak zaufania do władz. Z kolei 12% wszystkich respondentów jednocześnie udzieliło odpowiedzi dotyczących niezadowolenia z usług administracyjnych i braku zaufania. Uzyskana wartość korelacji wynosząca 47% pozwala mówić o istnieniu średniej siły zależności między elementami reguły. Trzeba również zauważyć istnienie odwrotnej zależności, tj. jednoczesnego deklarowania satysfakcji z usług oraz zaufania do władz miejskich (pozycje 4–6 w tab. 26).

4.3. Propozycja systematyki czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

Przedstawione we wcześniejszych punktach rozważania pozwalają stwierdzić, że dominującym nurtem w badaniach jakości usług samorządu terytorialnego jest pomiar satysfakcji klienta. Analiza wyników badań wtórnych w tym zakresie zaprezentowana w pierwszym punkcie tego rozdziału pozwala na zakreślenie zbioru zależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST. W ujęciu syntetycznym zbiór ten tworzą:

- aspekty związane z organizacją procesu usługowego,
- obowiązujące standardy i procedury wykonania procesu usługowego,
- poziom kompetencji i zaangażowania pracowników w realizację procesu usługowego.

Do powyższego zbioru czynników można również zaliczyć satysfakcję pracowników. W literaturze przedmiotu brakuje przykładów badania zależności między satysfakcją pracowników ST a satysfakcją odbiorców usług. Jednak przeprowadzona przez autora analiza regresji na podstawie wskaźników satysfakcji pracowników i klientów Urzędu Miejskiego Wrocławia wykazała istnienie takiej zależności.

Opracowaną koncepcję zbioru czynników zależnych od JST autor porównał z wynikami analiz Grzegorza Biesoka[28], który do czynników najczęściej uwzględnianych w kwestionariuszach ankietowych w badaniach satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej zaliczył:

- kulturę osobistą urzędnika, uprzejmość, życzliwość;
- kompetencje, fachowość, wiedzę urzędnika;
- terminowość, szybkość, czas oczekiwania;
- udzielenie pełnej, wyczerpującej i zrozumiałej informacji.

Można stwierdzić, że wyniki obu analiz są zbieżne i wydają się zgodne z czynnikami wpływającymi na zadowolenie klientów przedstawionych we wcześniejszych punktach[29].

Przegląd wyników badań, w których jedną ze zmiennych jest satysfakcja klienta z usług administracji lokalnej lub samorządowej, pozwolił na wyodrębnienie zbioru niezależnych od usługodawcy czynników wpływających na satysfakcję klienta. Stworzony zbiór nie ma charakteru zamkniętego i wraz z upływem czasu i wyników badań może ulec zmianie. Według autora na podstawie przeglądu literatury oraz dostępnych wyników badań zbiór czynników niezależnych od usługodawcy mogą tworzyć:

- emocje towarzyszące klientowi podczas procesu świadczenia usługi przez pracowników urzędów JST,
- przywiązanie do miejsca zamieszkania odbiorców usług,
- zaangażowanie społeczne odbiorców usług,
- reputacja urzędu ST,
- wizerunek danej jednostki samorządu terytorialnego,
- postrzeganie intencji i decyzji podejmowanych przez władze lokalne (np. dotyczących rozwoju lokalnego),

---

[28] G. Biesok, *Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klientów urzędach administracji samorządowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 376, s. 127–139.

[29] Zob. podrozdział 2.5.

– komunikacja z mieszkańcami dotycząca zarządzania urzędem administracji samorządowej i zarządzania daną JST,
– wiedza klientów o funkcjonowaniu administracji samorządowej,
– zaufanie do władz danej JST.

Jednocześnie autor chciałby zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu nie ma wyników badań uwzględniających jednocześnie dwa lub więcej z wymienionych wyżej czynników niezależnych od JST. Brakuje również badań, których zakres obejmowałby zarówno zależne, jak i niezależne od usługodawcy czynniki kształtujące satysfakcję klienta z usług JST, stąd przeprowadzone przez autora badania pozwolą na uzupełnienie luki w tym zakresie.

Podsumowując przedstawione analizy, można powiedzieć, że prezentowane w pierwszym rozdziale pracy rozważania dotyczące m.in. miejsca satysfakcji klienta w systemie ocen jakości usług publicznych, poparte wynikami badań wtórnych, pozwalają twierdzić, że dominującą oceną jakości usług świadczonych przez administrację samorządową jest pomiar satysfakcji klienta.

Przedstawione wyniki badań pomiaru satysfakcji klienta wskazują, że badania te koncentrują się na czynnikach zależnych od usługodawcy, przy tym do samego pomiaru wykorzystywane są modele pomiarowe bazujące na metodzie SERVQUAL, tzn. poszczególni autorzy adaptują założenia tej metody na swoje potrzeby. Powoduje to brak możliwości porównania otrzymanych wyników w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego. Pomiar oparty na metodzie SERVQUAL, zgodnie z jej podstawowymi założeniami, ogranicza się tylko do zmiennych związanych z badanym procesem usługowym. Przykładem szerszego podejścia do problematyki jakości usług i satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej jest analityczny model pomiaru satysfakcji klientów urzędu bazujący na modelach ECSI i SERVQUAL. Składa się z siedmiu komponentów (postrzegana jakość, satysfakcja ogólna, oczekiwania klienta, postrzegana wartość, wizerunek, bliskość ideału, wyrażanie pozytywnych opinii). Zdecydowana większość badań wykonywana jest na podstawie kwestionariusza ankietowego, rzadziej są to badania oparte na podejściu jakościowym. Nie ma również przykładów prac dotyczących triangulacji metod czy danych.

Zarówno przedstawione wyniki badań wtórnych, jak i wykorzystane do ich przeprowadzenia modele pomiaru pozwalają na pozytywną weryfikację pierwszej hipotezy cząstkowej przedstawionej we wstępie pracy, zakładającej, że poziom satysfakcji klientów stanowi miarę oceny działania urzędów administracji samorządowej względem odbiorców z usług JST, a jego określenie jest możliwe na podstawie różnych modeli pomiarowych.

Rozdział piąty

Identyfikacja czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego na podstawie badań pierwotnych

5.1. Założenia metodologiczne badań własnych

Przeprowadzona w poprzednim rozdziale analiza danych wtórnych, dotyczących identyfikacji zbiorów zależnych i niezależnych czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST i wykorzystywanych modeli pomiarowych w badaniach, stanowiła punkt wyjścia dla przeprowadzenia przez autora badań pierwotnych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety[1]. Ich celem był pomiar jakości usług i zadowolenia dwóch grup klientów:

- klientów zewnętrznych (mieszkańców i przedsiębiorców) z usług świadczonych przez urzędy JST,
- klientów wewnętrznych (pracowników administracji samorządowej) ze świadczenia usług.

Badania pierwszej grupy – mieszkańców danej gminy lub powiatu oraz przedsiębiorców działających na terenie danej JST – zrealizowano na terenie

[1] Badania były częścią zadania „Satysfakcja klientów i pracowników urzędów" zrealizowanego w ramach projektu „Wdrażanie usprawnień zarządczych w JST na obszarze województwa zachodniopomorskiego". Kierownik projektu: prof. dr hab. Teresa Lubińska, kierownik zadania: dr hab. prof. US Jolanta Witek. Autor był członkiem zespołu badawczego realizującego badania ankietowe.

szesnastu JST w województwie zachodniopomorskim dwukrotnie: w okresie listopad–grudzień 2009 oraz czerwiec–lipiec 2010 roku. Łącznie przebadano 8499 respondentów (w badaniu I – 4546, w II – 3953 osoby). Wielkość próby badawczej mieszkańców wyznaczono na podstawie liczby ludności zamieszkującej na terenie działania poszczególnych JST, wielkość próby przedsiębiorców została określona na podstawie zweryfikowanej bazy podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie JST.

Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części. Pierwsza zawierała pytania pozwalające na ocenę istotności pięciu kryteriów oceny jakości usług świadczonych przez JST, tj. niezawodności, odpowiedzialności, pewności, empatii i namacalności. W drugiej części kwestionariusza umieszczono przygotowaną (z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania JST) listę cech/atrybutów przyporządkowanych wymienionym kryteriom. Ta część ankiety zawierała listę 28 stwierdzeń dotyczących oceny oczekiwań mieszkańców i przedsiębiorców wobec usług świadczonych przez JST. Natomiast trzecia część kwestionariusza miała na celu zbadanie percepcji usług, czyli subiektywnej oceny aktualnie otrzymywanych usług. W przypadku drugiej i trzeciej części respondenci dokonywali oceny na podstawie pięciostopniowej skali porządkowej[2]. Ostatnia, czwarta część kwestionariusza zawierała pytania dotyczące ogólnej oceny obsługi przez JST, możliwości rozwoju JST, zainteresowania władz rozwojem JST, oceny wizerunku jednostki oraz stosunku badanych do miejsca zamieszkania lub funkcjonowania. Wzór kwestionariusza ankiety zamieszczono w załączniku 1.

Dobór mieszkańców i przedsiębiorców do badań miał charakter losowy. Badania mieszkańców były prowadzone wśród interesantów odwiedzających siedzibę danej JST (50% badanych) oraz na jej terenie (50% badanych). Operat losowania w przypadku przedsiębiorców sporządzono na podstawie danych dostarczonych przez poszczególne jednostki JST. Z powodu rozbieżności występujących pomiędzy wytypowaną strukturą próby mieszkańców a uzyskaną strukturą próby dokonano jej ważenia ze względu na płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania. Podobna sytuacja zaistniała w przypadku przedsiębiorców, czyli dokonano ważenia próby ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników. Zakładane struktury prób ustalono na podstawie danych statystycznych ze względu na podane zmienne dla miejsc przeprowadzenia badań zamieszczonych w Banku Danych

[2] Poszczególne pozycje na skali zostały opisane w następujący sposób: 1 – ocena bardzo zła; 2 – zła; 3 – średnia; 4 – dobra; 5 – bardzo dobra. Na potrzeby dalszych analiz przyjęto założenie, że skala ma jednostkę miary, czyli że odległości między sąsiednimi pozycjami skali są sobie równe.

Lokalnych na stronie Głównego Urzędu Statystycznego (www.stat.gov.pl). Charakterystykę struktury obu prób zawarto w tabeli A1 w aneksie statystycznym.

Zrealizowane badania pozwoliły na zebranie informacji na temat:

- oceny warunków zamieszkiwania na terenie gminy lub powiatu;
- oceny wizerunku gminy i możliwości jej rozwoju;
- istotności dla mieszkańców elementów zapewniających właściwy poziom świadczonych usług, tj. niezawodności, odpowiedzialności, pewności, empatii i namacalności;
- oczekiwań badanych osób w zakresie składowych jakości świadczonych usług;
- subiektywnych ocen bieżącej sytuacji w zakresie składowych świadczonych usług.

Te informacje pozwalają na weryfikację postawionych we wstępie pracy hipotez dotyczących determinant i uwarunkowań satysfakcji nabywców z usług JST.

W celu oszacowania rzetelności pomiaru użyto współczynnika alfa Cronbacha, który jest jedną z najczęściej stosowanych technik pomiaru homogeniczności skali. Wyznaczone wartości współczynnika są większe od 0,7, co oznacza, że skale charakteryzują się wysoką rzetelnością. Wyniki analizy zawarto w tabeli 27.

Tabela 27. Wyniki analizy rzetelności dla skali oczekiwań i percepcji

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie II	
	liczba pozycji na skali	współczynnik alfa Cronbacha	liczba pozycji na skali	współczynnik alfa Cronbacha
Skala do pomiaru oczekiwań	28	0,97	28	0,98
Podskale:				
– niezawodność	3	0,91	3	0,9
– odpowiedzialność	3	0,86	3	0,88
– pewność	5	0,91	5	0,92
– empatia	9	0,92	9	0,94
– namacalność	8	0,92	8	0,94
Skala do pomiaru percepcji	28	0,97	28	0,98
Podskale:				
– niezawodność	3	0,9	3	0,88
– odpowiedzialność	3	0,86	3	0,86
– pewność	5	0,92	5	0,93
– empatia	9	0,92	9	0,94
– namacalność	8	0,89	8	0,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Badania drugiej grupy, tj. pracowników JST, przeprowadzono w okresie listopad–grudzień 2009 oraz czerwiec–lipiec 2010 roku. Miały one charakter wyczerpujący, tzn. objęto nimi wszystkich pracowników będących w dniu badania w pracy. Łącznie przebadano 1080 osób (w tym 611 podczas pierwszego pomiaru, 469 podczas drugiego). Charakterystykę respondentów ze względu na staż pracy oraz miejsce w strukturze organizacyjnej przedstawiono w tabeli 28. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety bezpośredniej i opierało się na ocenie takich atrybutów usługi, jak niezawodność, odpowiedzialność, pewność, empatia i namacalność, oraz przypisaniu do nich wag. Atrybuty usługi zostały sprecyzowane w postaci 23 stwierdzeń, w których dokonywano oceny na podstawie pięciostopniowej skali porządkowej[3]. Podobnie jak w przypadku kwestionariusza dla mieszkańców przyjęto, że skala ma jednostkę miary, czyli że odległości między sąsiednimi pozycjami skal są sobie równe. Przyjęcie

Tabela 28. Struktura badanych podmiotów

Lp.	Wyszczególnienie		Badanie I		Badanie II	
			liczba badanych pracowników	udział (%)	liczba badanych pracowników	udział (%)
	ogółem		611	100,00	469	100,00
1	Okres zatrudnienia	krócej niż rok	51	8,36	34	7,25
		1–5 lat	183	30,0	153	32,62
		6–10 lat	147	24,1	93	19,83
		powyżej 10 lat	188	30,82	158	33,69
		pracownik interwencyjny	11	1,80	11	2,35
		praktykant/stażysta	22	3,61	19	4,05
		brak odpowiedzi	8	1,31	1	0,21
2	Miejsce w strukturze organizacyjnej	podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta	302	49,59	234	49,89
		podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta	137	22,50	135	28,78
		średniego szczebla	112	18,39	75	15,99
		wyższego szczebla	48	7,88	23	4,90
		brak odpowiedzi	10	1,64	2	0,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

[3] 1 – ocena bardzo zła; 2 – zła; 3 – średnia; 4 – dobra; 5 – bardzo dobra.

założenia o quasi-ilościowym charakterze skali porządkowej pozwala na zastosowanie metod ilościowych zarezerwowanych dla skal mocnych[4]. Zgromadzone informacje przetworzono za pomocą programu Statistica, zyskując informację na temat:

- ogólnej oceny atmosfery w pracy;
- istotności dla pracowników elementów zapewniających dobry poziom świadczonych usług, tj. niezawodności, odpowiedzialności, pewności, empatii i namacalności;
- oczekiwań w zakresie elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami;
- oceny bieżącej sytuacji w zakresie elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami, która była wykorzystana do weryfikacji postawionej hipotezy dotyczącej wpływu satysfakcji pracowników JST z procesu świadczenia usług na satysfakcję klientów z usług JST.

Tabela 29. Wyniki analizy rzetelności dla badań pracowników JST

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie II	
	liczba pozycji na skali	współczynnik alfa Cronbacha	liczba pozycji na skali	współczynnik alfa Cronbacha
Skala do pomiaru oczekiwań	23	0,931	23	0,941
Podskale:				
– niezawodność	2	0,755	2	0,773
– odpowiedzialność	5	0,789	5	0,810
– pewność	4	0,751	4	0,797
– empatia	5	0,805	5	0,823
– namacalność	7	0,870	7	0,885
Skala do pomiaru percepcji	23	0,917	23	0,938
Podskale:				
– niezawodność	2	0,779	2	0,816
– odpowiedzialność	5	0,822	5	0,843
– pewność	4	0,740	4	0,780
– empatia	5	0,826	5	0,851
– namacalność	7	0,826	7	0,858

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

[4] Wielu statystyków, powołując się na autorytet Karla Pearsona, twierdzi, że pomiary na skali rangowej (porządkowej) są tylko rezultatem kategoryzacji pewnej zmiennej ukrytej, która w gruncie rzeczy na charakter przedziałowy. Zob. P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 390.

Do oszacowania rzetelności pomiaru użyto współczynnika alfa Cronbacha. Wyznaczone wartości współczynnika są większe od 0,7, co oznacza, że skale charakteryzują się wysoką rzetelnością (tab. 29). Uzyskane wyniki można ocenić jako porównywalne z wynikami analiz rzetelności dla innych skal stosowanych w pomiarze satysfakcji pracowników[5].

5.2. Satysfakcja z jakości świadczonych usług w opinii klientów

Przeprowadzone dwie tury badań[6] wśród mieszkańców oraz przedstawicieli firm pozwoliły na zidentyfikowanie zarówno podstawowych tendencji, jak i zależności w zakresie kształtowania się poziomu satysfakcji. Stanowiły również podstawę wyznaczania przez autora wskaźnika satysfakcji klienta (CSI).

Zasadniczo osoby uczestniczące w pierwszym badaniu (mieszkańcy i przedstawiciele firm) są zadowolone z jakości obsługi klienta w analizowanych urzędach gminnych i powiatowych. Ponad 40% respondentów oceniło obsługę klienta jako dobrą, a blisko co dziesiąty badany uznał ją za bardzo dobrą. Dla 38% poziom obsługi klienta jest średni. Tylko 8% badanych wskazało oceny negatywne (tj. źle i bardzo źle). Zbliżony rozkład odpowiedzi uzyskano również podczas drugiego badania, co przedstawiono na rysunku 13.

Wskaźnik satysfakcji klienta (CSI) wyznaczony na podstawie ocen realizacji poszczególnych atrybutów usługi oraz przypisanych im wag potwierdza przedstawione powyżej wyniki. Średnia wartość wskaźnika CSI wyniosła 3,3 w skali pięciostopniowej (badanie I) i 3,45 (badanie II). W ujęciu procentowym wartości te wynoszą odpowiednio 66,06% i 69,10%[7]. W odniesieniu do przedstawicieli firm

---

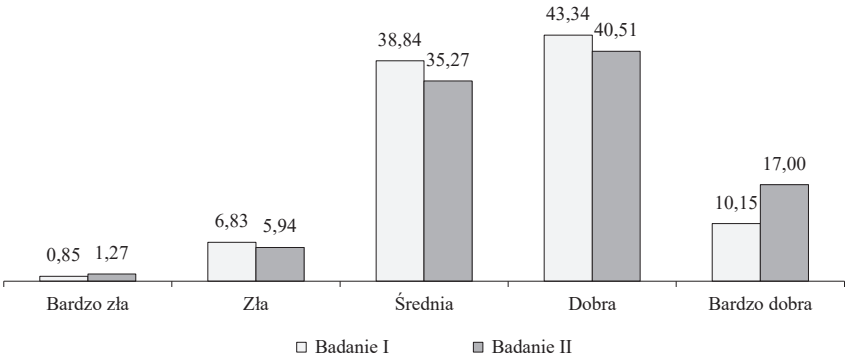
[5] Szczegółowe zestawienie wyników analiz rzetelności skal służących do pomiaru satysfakcji pracowników ujęto w: N. van Saane, J.K. Sluiter, J.H. Verbeek, M.H. Frings-Dresen, *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review*, „Occupational Medicine" 2003, vol. 53, nr 3, s. 191–200.

[6] W przypadku badań o charakterze ciągłym lub okresowym otrzymane wyniki wskaźnika satysfakcji można porównać za pomocą karty kontrolnej. Pozwoli to na wskazanie momentów, w których satysfakcja zmieniała się w sposób sugerujący wystąpienie pewnych czynników systematycznych. Szczegóły na temat zastosowania kart kontrolnych w pomiarze satysfakcji m.in. w: T. Greber, *Zastosowanie kart kontrolnych do analizy zadowolenia klientów*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności*, StatSoft, Kraków 2003, s. 53–64.

[7] Analizując wskaźnik satysfakcji konsumentów, przyjęto, że poziom wskaźnika 0–33% należy uważać za niezadowalający (z punktu widzenia marketingu i jakości usług jest to poziom niedopuszczalny); 34–50% – mało zadowalający; 51–65% – średnio zadowalający; 66–85% zadowalający; 86–100% – poziom bardzo zadowalający. Nie jest to jedyny przykład interpretacji wyników

jako klientów JST w pierwszym pomiarze zaobserwowano nieznacznie wyższą średnią ocenę zadowolenia (średnia wartość: 3,33; ujęcie procentowe: 66,54%) niż w przypadku mieszkańców (3,29; 65,88%), przy czym reprezentujący firmy są bardziej zadowoleni ze świadczonych usług przez gminy (3,34; 67%) niż powiaty (3,27; 65,45%). Podobne relacje można zaobserwować, analizując wyniki drugiego przeprowadzonego badania. Średnie wartości wskaźnika CSI dla pierwszego i drugiego badania zaprezentowano w tabeli A2 w aneksie statystycznym.

Rysunek 13. Ocena jakości obsługi w badanych urzędach JST (wyniki dla dwóch badań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza średnich wartości wyznaczonych na podstawie dwóch pomiarów obu badanych grup (tj. mieszkańców i przedstawicieli firm) pozwala na sformułowanie następujących spostrzeżeń:

- założenie o istotnie statystycznie różnicach wartości wskaźnika CSI ze względu na rodzaj respondentów (tj. firmy i mieszkańców) nie może być potwierdzone;
- istnieją różnice w wysokości wskaźnika CSI ze względu na rodzaj JST – wskaźnik ten osiągnął wyższe wartości w przypadku oceny urzędów gmin niż powiatów. Dla pierwszego badania wartość wskaźnika dla urzędów gminnych wyniosła 3,34, a dla urzędów powiatowych 3,27. W przypadku drugiego badania wartości wynosiły odpowiednio 3,5 i 3,42;

wskaźnika CSI. Inny przykład interpretacji można znaleźć np. w: R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

– w przypadku płci badanych mieszkańców wyższą wartość wskaźnika CSI zaobserwowano wśród kobiet (pierwsze badanie – 3,33; drugie – 3,46) niż mężczyzn (odpowiednio 3,25 i 3,41);
– istotna statystyczna różnica występuje również między grupami respondentów, którzy zakończyli załatwianie swoich spraw pozytywnie, a grupą respondentów, dla których efekt załatwienia sprawy był negatywny. W pierwszej grupie zaobserwowano wyższy wskaźnik satysfakcji. W pierwszym badaniu wyniósł on dla tej grupy 3,38, w drugim zaś 3,55;
– uwzględniając poziom wykształcenia badanych mieszkańców, można potwierdzić różnicę między grupą osób z wykształceniem podstawowym (pierwsze badanie – 3,47; drugie badanie – 3,55) a grupą z wykształceniem zawodowym (3,28; 3,42), jak również między grupą osób z wykształceniem podstawowym a grupą z wykształceniem wyższym (3,22; 3,3);
– wyniki badań nie potwierdzają obniżenia się poziomu satysfakcji wraz z upływem czasu.

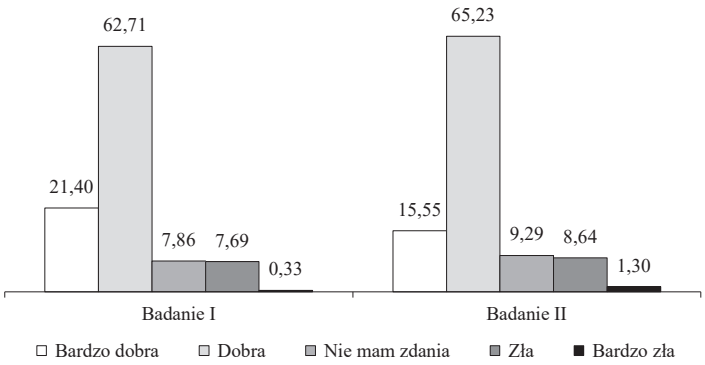
Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że poziom satysfakcji odbiorców można określić jako przeciętny. Przeprowadzone analizy pozwoliły również na sformułowanie podstawowych zależności dotyczących kształtowania się średnich ocen zadowolenia ze względu na płeć (wyższy poziom wskaźnika CSI u kobiet) i poziom wykształcenia respondenta (wyższy poziom zadowolenia u osób z wykształceniem zawodowym i wyższym niż podstawowym), poziom administracji samorządowej świadczącej usługi (większe zadowolenie z usług świadczonych przez urzędy gmin niż urzędy powiatowe), a także wynik załatwienia spraw w urzędach JST (większe zadowolenie wśród osób, które załatwienie swoich spraw zakończyły pozytywnie).

5.3. Satysfakcja pracowników jednostek samorządu terytorialnego z oferowanych usług jako zależny od usługodawcy czynnik kształtujący satysfakcję odbiorców usług

Jednym z podstawowych zależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję odbiorców usług jest zadowolenie pracowników świadczących usługi. Tak zdiagnozowana zależność wynika przede wszystkich z niematerialnego charakteru usług. Badania pracowników były przeprowadzone równolegle

z badaniami satysfakcji odbiorców usług. Respondenci podczas pierwszego badania pozytywnie ocenili atmosferę panującą w pracy. Ponad 60% uznało ją jako dobrą, a co piąty badany za bardzo dobrą. Tylko 8% badanych oceniło atmosferę w pracy negatywnie i tyle samo nie miało w tej sprawie wyrobionej opinii. Zbliżony rozkład odpowiedzi uzyskano podczas drugiego badania, co zaprezentowano na rysunku 14.

Rysunek 14. Subiektywna ocena atmosfery w pracy w badanych urzędach JST (wyniki dla dwóch badań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki potwierdzają wartości wskaźnika satysfakcji pracowników (ESI) wyznaczonego na podstawie ocen realizacji atrybutów świadczonej usługi oraz przypisanych im wag. W obu badaniach uzyskano zbliżoną wartość wskaźnika, tj. 3,3 w skali pięciostopniowej[8]. Szczegółowy rozkład wartości wskaźnika ESI ze względu na staż pracy, miejsce w strukturze organizacyjnej oraz rodzaj JST przedstawiono w tabeli 30.

Analizując wyniki wyznaczonych wartości wskaźnika ESI, można zauważyć, że poziom satysfakcji pracowników urzędów powiatowych i gminnych jest taki sam. Natomiast w przypadku kolejnych zmiennych widoczne jest wyższe zadowolenie pracowników zatrudnionych na określony czas niż zadowolenie niektórych grupy pracowników zatrudnionych na stałe. Wśród pracowników zatrudnionych na stałe wyższy poziom satysfakcji charakteryzuje osoby o najkrótszym stażu pracy. Wraz z wydłużaniem się stażu pracy następuje obniżenie poziomu

[8] 1 – ocena najniższa; 5 – najwyższa.

satysfakcji. Zmiana, tj. wzrost odczuwanej satysfakcji, następuje dopiero w grupie pracowników mających najdłuższy staż pracy. Biorąc pod uwagę umiejscowienie w strukturze organizacyjnej, można powiedzieć, że najbardziej usatysfakcjonowaną grupą jest kadra zarządzająca najwyższego szczebla, najmniej zaś grupa pracowników podstawowego szczebla nieobsługujących bezpośrednio klientów.

Tabela 30. Wartości wskaźnika satysfakcji pracowników (ESI) w zależności od zmiennych metryczkowych

Zmienne	Kategorie	Badanie I	Badanie II
		wskaźnik ESI	wskaźnik ESI
Rodzaj JST	gmina	3,32	3,32
	powiat	3,30	3,30
Okres zatrudnienia	krócej niż rok	3,38	3,54
	1–5 lat	3,34	3,3
	6–10 lat	3,28	3,17
	powyżej 10 lat	3,30	3,27
	pracownik interwencyjny	3,38	3,34
	praktykant/stażysta	3,30	3,8
Miejsce w strukturze organizacyjnej	podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta	3,31	3,37
	podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta	3,25	3,25
	średniego szczebla	3,33	3,18
	wyższego szczebla	3,42	3,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dalsze analizy danych wskazują na istnienie rozbieżności między poziomem oczekiwań a oceną bieżącej sytuacji i oceny atrybutów świadczonej usługi ze względu na stopień zadowolenia. Z pierwszego badania wynika, że średni poziom oczekiwań jest wysoki i wynosi 4,23 w skali pięciostopniowej, natomiast średnia ocena sytuacji bieżącej jest niższa i wynosi 3,26. Wskazuje to na istnienie rozbieżności między stanem idealnym według badanych pracowników a ich bieżącą percepcją. Podobnie w drugim badaniu średni poziom oczekiwań wynosi 4,17, natomiast średnia ocena bieżącej sytuacji – 3,26. Szczegółowy rozkład rozbieżności przedstawiono na rysunku 15. Jak można zauważyć, stosunkowo najmniejsze rozbieżności dotyczą dostosowania czasu pracy do potrzeb klienta, dostępności urządzeń w pracy (faks, telefon, komputer, ksero) oraz wymiany informacji między pracownikami podczas realizacji spraw klienta. Największe

Rysunek 15. Różnice między oczekiwaniami pracowników a ich bieżącą oceną dla badanych atrybutów usług (wyniki dla dwóch badań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

rozbieżności występują w obszarze motywacji finansowej i niefinansowej, szkoleń oraz możliwości rozwoju zawodowego.

Potwierdzeniem występujących wśród badanych różnic między oczekiwaniami a sytuacją bieżącą są wyniki przeprowadzonych obliczeń na podstawie założeń metody SERVQUAL, co przedstawiono w tabeli 31.

Tabela 31. Poszczególne wartości wyznaczone na podstawie metody SERVQUAL (badanie I i II pracowników)

Nazwa	Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Wartości SQ dla poszczególnych wymiarów	niezawodność	–0,888	–0,859
	odpowiedzialność	–0,841	–0,835
	pewność	–1,101	–0,975
	empatia	–0,799	–0,769
	namacalność	–1,144	–1,044
Wartość SERVQUAL	nieważona	–0,954	–0,896
	ważona	–0,193	–0,181

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dalsza analiza średnich wartości oczekiwań oraz oceny sytuacji bieżącej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

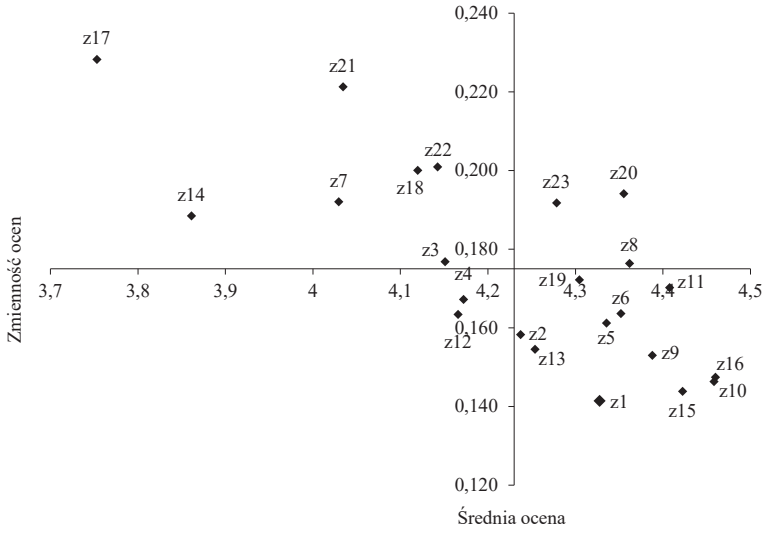
- można zaobserwować stosunkowo wysoki poziom oczekiwań pracowników podstawowego szczebla zaangażowanych w proces obsługi klienta – w obu badaniach są to wartości najwyższe wśród analizowanych grup pracowników (badanie I – 4,26; badanie II – 4,18);
- wysoki poziom oczekiwań można również zaobserwować wśród pracowników bardzo dobrze oceniających atmosferę w pracy (odpowiednio: 4,38; 4,29). Najniższy poziom oczekiwań występuje wśród pracowników najgorzej oceniających atmosferę w pracy (3,87; 4,19);
- wśród pracowników zatrudnionych na stałe najwyższe oceny sytuacji bieżącej charakteryzują osoby pracujące najkrócej, tj. do roku (3,33; 3,45), wraz ze wzrostem czasu zatrudnienia oceny są niższe. Najniższe oceny można zaobserwować wśród osób pracujących od 6 do 10 lat – odpowiednio 3,22 i 3,14. Ponowny wzrost średnich ocen sytuacji bieżącej występuje wśród pracowników zatrudnionych powyżej 10 lat (3,26; 3,21);
- sytuację bieżącą wyżej oceniają pracownicy zatrudnieni w urzędach gminnych niż pracownicy urzędów powiatowych. Oceny pracowników

urzędów gminnych wynoszą 3,29 i 3,28, a urzędów powiatowych w obu badaniach kształtują się na poziomie 3,23;
- wysoką ocenę sytuacji bieżącej można również zaobserwować wśród pracowników wyższego szczebla (3,44; 3,41). Inne grupy oceniają sytuację bieżącą znacznie niżej. Stosunkowo najniższe oceny sytuacji bieżącej występują w grupie pracowników najniższego szczebla nieobsługujących bezpośrednio klientów – odpowiednio 3,22 i 3,18;
- pracownicy oceniający atmosferę w pracy jako bardzo dobrą wysoko oceniają również bieżącą sytuację w badanych urzędach (3,69; 3,73). Średnie oceny grup niżej oceniających atmosferę w pracy są niższe.

Porównanie średnich ocen oczekiwań i percepcji z ich współczynnikami zmienności wskazuje (podobnie jak w przypadku badań klientów zewnętrznych) na istnienie atrybutów o zróżnicowanych średnich ocenach oczekiwań i zróżnicowanej zmienności (rys. 16 i 17). Do grupy ocen charakteryzujących się wysoką średnią ze względu na poziom oczekiwań, ale również znaczną heterogenicznością opinii, można zaliczyć motywację finansową (z_{20}). Może to oznaczać, że opinie dotyczące tej kwestii są podzielone. Oprócz grup osób mających wysokie oczekiwania w tej sprawie występują również osoby charakteryzujące się przeciwnym zdaniem. Druga grupa atrybutów charakteryzująca się wysokim poziomem oczekiwań i znaczną homogenicznością wskazuje na zgodność badanych dotyczącą poziomu oczekiwań ocenianych atrybutów. Grupa obejmuje: terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (z_1); niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (z_2); chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych (z_5); chęć pomocy ze strony przełożonego (z_6); dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska (z_9); wzajemny szacunek i życzliwość w pracy (z_{10}); poczucie pewności zatrudnienia (z_{11}); przekazywanie w zrozumiały sposób informacji między pracownikami (z_{13}); sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi (z_{15}); jasność formułowanych poleceń przez przełożonego (z_{16}); dostępność urządzeń w pracy (z_{19}). Znaczną homogenicznością, ale niską średnią oceną poziomu oczekiwań charakteryzują się następujące atrybuty: współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu (z_4); chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta (z_{12}). Ostatnia grupa atrybutów cechuje się niskim średnim poziomem oczekiwań i znaczną zmiennością ocen (heterogenicznością). Są to: chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu (z_3); identyfikacja pracowników z urzędem (z_7); dostosowanie czasu pracy

do potrzeb klientów (z_{14}); wystrój wnętrz (z_{17}); funkcjonalność miejsca pracy (z_{18}); motywacja niefinansowa (z_{21}); szkolenia (z_{22}).

Rysunek 16. Oczekiwania pracowników wobec świadczonych usług – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I)

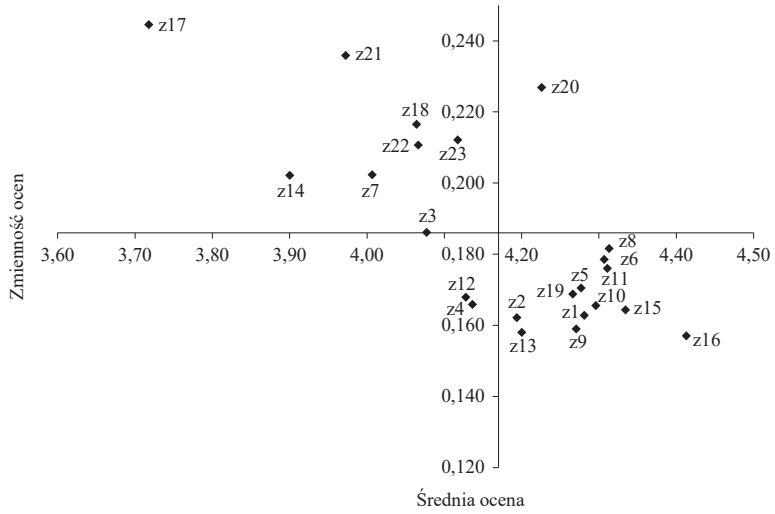


z_1 – terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; z_2 – niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; z_3 – chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu; z_4 – współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu; z_5 – chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych; z_6 – chęć pomocy ze strony przełożonego; z_7 – identyfikacja pracowników z urzędem; z_8 – poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu); z_9 – dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska; z_{10} – wzajemny szacunek i życzliwość w pracy; z_{11} – poczucie pewności zatrudnienia: z_{12} – chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta; z_{13} – przekazywanie w zrozumiały sposób informacji między pracownikami; z_{14} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów: z_{15} – sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi; z_{16} – jasność formułowanych poleceń przez przełożonego: z_{17} – wystrój wnętrz; z_{18} – funkcjonalność miejsca pracy; z_{19} – dostępność urządzeń w pracy; z_{20} – motywacja finansowa; z_{21} – motywacja niefinansowa; z_{22} – szkolenia; z_{23} – możliwość rozwoju zawodowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niektóre z wymienionych atrybutów pojawiają się również w zbiorze stanowiącym mocną stronę procesu usługowego według badanych pracowników JST (wysokie przeciętne oceny zadowolenia oraz znaczna ich homogeniczność), jak również w grupie atrybutów, do których opinie pracowników są podzielone (niska ocena zadowolenia oraz wysoka heterogeniczność ocen). Do pierwszego

Rysunek 17. Oczekiwania pracowników wobec świadczonych usług – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II)



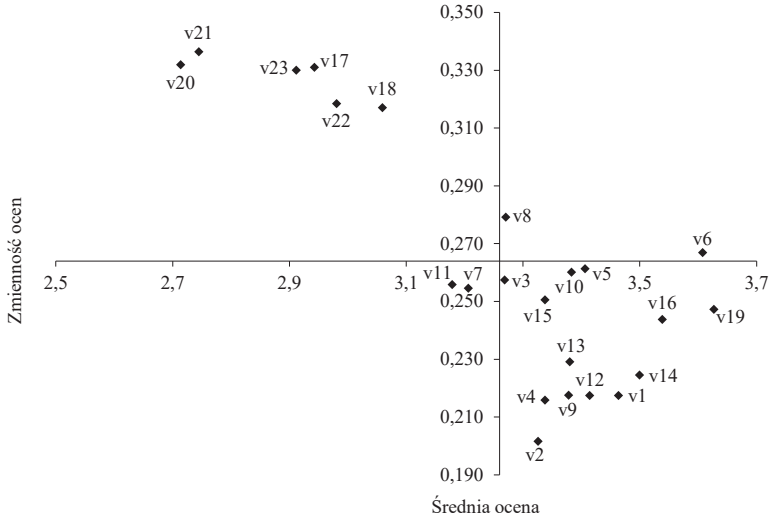
Opis symboli jak pod rysunkiem 16.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

zbioru można zaliczyć: terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (v_1); niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (v_2); współpracę z innymi pracownikami urzędu w załatwianiu spraw klientów (v_4); chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych (v_5); dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska (v_9); wzajemny szacunek i życzliwość w pracy (v_{10}); chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta (v_{12}); przekazywanie w zrozumiały sposób informacji między pracownikami (v_{13}); dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów (v_{14}). Natomiast do drugiej grupy: wystrój wnętrz (v_{17}); funkcjonalność miejsca pracy (v_{18}); motywację finansową (v_{20}); motywację niefinansową (v_{21}); szkolenia (v_{22}); możliwość rozwoju zawodowego (v_{23}). Można wskazać jeszcze trzy atrybuty, które tworzą dwie kolejne grupy. Pierwsza: chęć pomocy ze strony przełożonego (v_6); poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu) (v_8). Charakteryzują się one wysoką średnią ocen zadowolenia oraz znaczną heterogenicznością, co oznacza, że opinie pracowników w tym zakresie są mocno podzielone. Ostatni zbiór obejmuje tylko jeden atrybut – identyfikację pracowników z urzędem (v_7). Cechuje się on niską średnią

oceną zadowolenia oraz znaczną zmiennością ocen. Wysoka heterogeniczność ocen wskazuje, że również w tym przypadku opinie pracowników są podzielone. Szczegóły zaprezentowano na rysunkach 18 i 19.

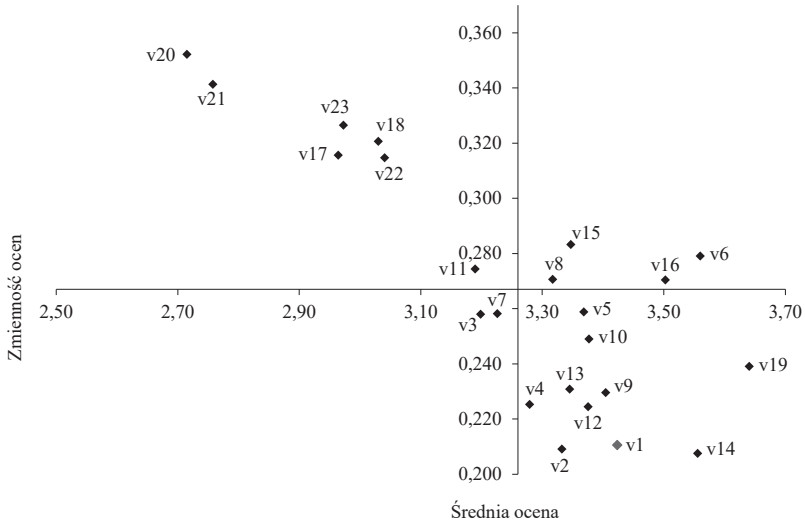
Rysunek 18. Ocena atrybutów usług świadczonych przez pracowników JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I)



v_1 – terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; v_2 – niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; v_3 – chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu; v_4 – współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu: v_5 – chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych; v_6 – chęć pomocy ze strony przełożonego; v_7 – identyfikacja pracowników z urzędem; v_8 – poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu); v_9 – dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska; v_{10} – wzajemny szacunek i życzliwość w pracy; v_{11} – poczucie pewności zatrudnienia; v_{12} – chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta; v_{13} – przekazywanie w zrozumiały sposób informacji między pracownikami; v_{14} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; v_{15} – sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi; v_{16} – jasność formułowanych poleceń przez przełożonego; v_{17} – wystrój wnętrz; v_{18} – funkcjonalność miejsca pracy; v_{19} – dostępność urządzeń w pracy; v_{20} – motywacja finansowa; v_{21} – motywacja niefinansowa; v_{22} – szkolenia; v_{23} – możliwość rozwoju zawodowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 19. Ocena atrybutów usług świadczonych przez pracowników JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II)



Opis symboli jak pod rysunkiem 18.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione wyniki analiz pozwoliły autorowi na określenie podstawowych zależności dotyczących kształtowania się średnich ocen zadowolenia, percepcji oraz oczekiwań ze względu na subiektywną ocenę atmosfery w pracy, staż pracy w danym urzędzie czy miejsce w strukturze organizacyjnej urzędu. Wskazano atrybuty świadczonego procesu, dla których poziom oczekiwań badanych pracowników był zbliżony lub zróżnicowany. Wyróżniono również atrybuty tworzące według pracowników mocną stronę świadczonego procesu usługowego oraz te, wobec których opinia badanych jest podzielona. Należy stwierdzić, że mocne strony świadczonego procesu usługowego korespondują z wymienionymi w następnym punkcie pracy mocnymi stronami wskazanymi przez klientów urzędu.

5.4. Pozostałe czynniki zależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

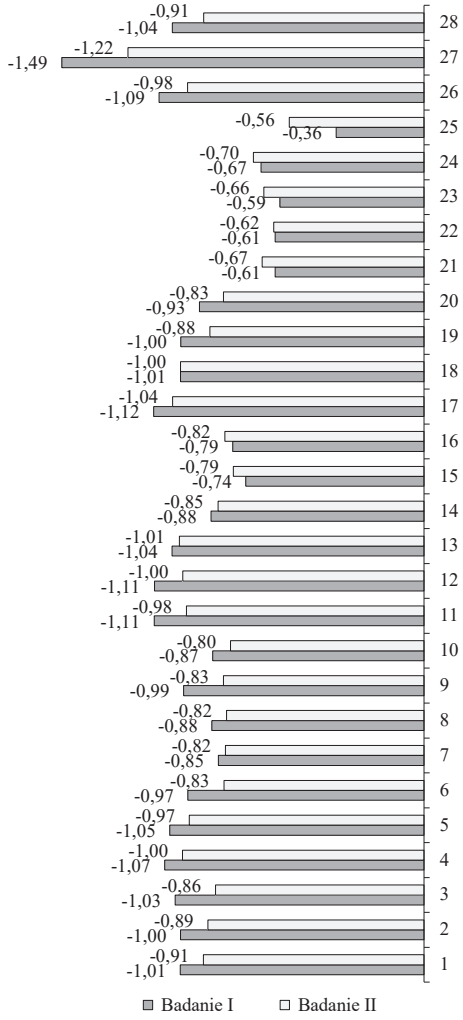
Oprócz satysfakcji pracowników do zbioru czynników kształtujących satysfakcję i zależnych od usługodawcy można zaliczyć oczekiwania klientów, kompetencje zawodowe i osobiste pracowników oraz przystosowanie urzędów do procesów świadczenia usług. Czynniki te tworzą zbiór elementów opisujących proces usługowy urzędów samorządu terytorialnego.

Wyniki pierwszego badania tak określonego zbioru czynników wskazują na wysoki poziom oczekiwań (jego średni poziom wynosi 4,18 w skali pięciostopniowej). Towarzyszy mu niższy poziom ocen sytuacji bieżącej (3,3 w skali pięciostopniowej). Wskazuje to na istnienie rozbieżności między stanem idealnym według respondentów a ich bieżącą percepcją. Podobna sytuacja występuje w drugim badaniu, w którym średni poziom oczekiwań wynosi 4,25, natomiast średnia ocena bieżącej sytuacji 3,45. Szczegółowy rozkład rozbieżności dla poszczególnych atrybutów usługi przedstawiono na rysunku 20.

Przeprowadzona analiza średnich wartości oczekiwań oraz sytuacji bieżącej ze względu na cechy metryczkowe respondentów pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- średnie oceny sytuacji bieżącej wskazują, że poziom oczekiwań właścicieli firm (badanie I – 4,25; badanie II – 4,28) jest wyższy niż poziom oczekiwań mieszkańców (odpowiednio: 4,17; 4,24);
- respondenci wyżej oceniają proces usługowy realizowany przez urzędy gminne (3,32; 3,51) niż powiatowe (3,28; 3,4);
- wyznaczone średnie wartości ocen sytuacji bieżącej wskazują, że kobiety wyżej oceniają (3,32; 3,46) realizowany w urzędach proces usługowy niż mężczyźni (3,26; 3,41);
- osoby, które zadeklarowały, że ich sprawa została załatwiona negatywnie, niżej oceniają sytuację bieżącą (2,9; 2,79) niż osoby, których sprawa jest w trakcie realizacji (3,25; 3,23), oraz osoby, których sprawa zakończyła się pozytywnie (3,36; 3,53).

Rysunek 20. Różnice między oczekiwaniami klientów a ich bieżącą oceną dla badanych atrybutów usług (wyniki dla dwóch badań)

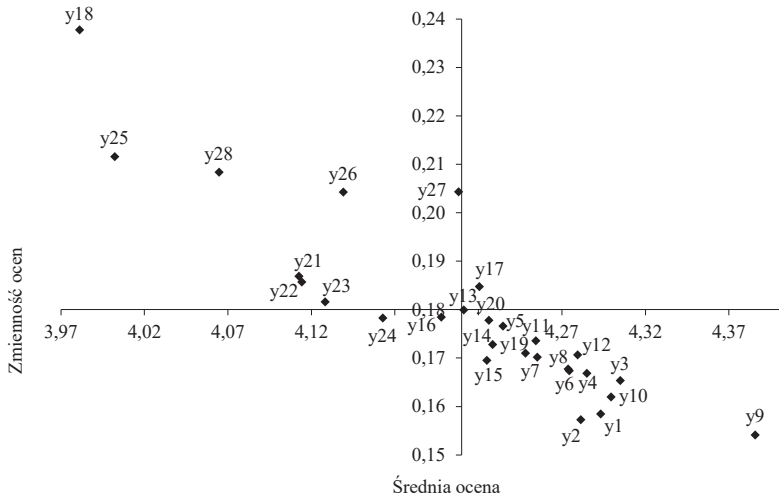


1 – terminowość załatwiania spraw; 2 – sprawność obsługi; 3 – niezawodne załatwianie spraw; 4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; 5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; 6 – chęć pomocy ze strony personelu; 7 – uprzejmość personelu; 8 – życzliwość personelu; 9 – wiedza i kompetencje personelu; 10 – kultura osobista urzędników; 11 – zaufanie do pracowników urzędu; 12 – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; 13 – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; 14 – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; 15 – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; 16 – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; 17 – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; 18 – dostęp do urzędnika przez e-mail; 19 – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; 20 – pomoc w wypełnianiu dokumentów; 21 – warunki lokalowe; 22 – oznakowanie zewnętrzne budynku; 23 – oznakowanie wewnętrzne budynku; 24 – wygląd i czytelność druków; 25 – ubiór pracowników urzędu; 26 – dostęp do miejsc parkingowych; 27 – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; 28 – wygodna poczekalnia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Porównanie średnich ocen oczekiwań i percepcji z ich współczynnikami zmienności wskazuje na istnienie grup atrybutów o wysokich przeciętnych ocenach i znacznej homogeniczności oraz niskiej przeciętnej ocenie i znacznej heterogeniczności (rys. 21 i 22). Respondenci zgodnie formułują swoje wysokie oczekiwania wobec następujących atrybutów: terminowość załatwiania spraw, sprawność obsługi, niezawodne załatwianie spraw, sprawność i szybkość załatwiania spraw, czas oczekiwania na przyjęcie, chęć pomocy ze strony personelu, uprzejmość, życzliwość, wiedza i kompetencje personelu, kultura osobista urzędników, zaufanie do pracowników urzędu, przejrzyste informowanie o zasadach

Rysunek 21. Oczekiwania klientów wobec usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I)

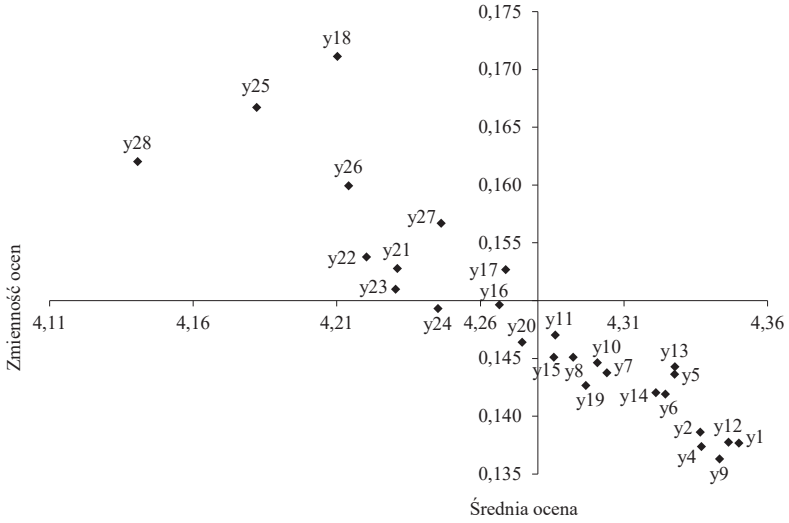


y_1 – terminowość załatwiania spraw; y_2 – sprawność obsługi; y_3 – niezawodne załatwianie spraw; y_4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; y_5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; y_6 – chęć pomocy ze strony personelu; y_7 – uprzejmość personelu; y_8 – życzliwość personelu; y_9 – wiedza i kompetencje personelu; y_{10} – kultura osobista urzędników; y_{11} – zaufanie do pracowników urzędu; y_{12} – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; y_{13} – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; y_{14} – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; y_{15} – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; y_{16} – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; y_{17} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; y_{18} – dostęp do urzędnika przez e-mail; y_{19} – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; y_{20} – pomoc w wypełnianiu dokumentów; y_{21} – warunki lokalowe; y_{22} – oznakowanie zewnętrzne budynku; y_{23} – oznakowanie wewnętrzne budynku; y_{24} – wygląd i czytelność druków; y_{25} – ubiór pracowników urzędu; y_{26} – dostęp do miejsc parkingowych; y_{27} – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; y_{28} – wygodna poczekalnia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

załatwiania spraw w urzędzie, stosowanie zrozumiałego języka w pismach i rozmowach z odbiorcami usług, dostęp do potrzebnych formularzy i druków, udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie i pomoc w wypełnianiu dokumentów. Można również wskazać atrybuty, o których respondenci mają zróżnicowane zdanie. Są to: dostęp do urzędnika za pomocą poczty elektronicznej, warunki lokalowe, oznakowania zewnętrzne i wewnętrzne budynku, ubiór pracowników, dostęp do miejsc parkingowych oraz wygodna poczekalnia.

Rysunek 22. Oczekiwania klientów wobec usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II)



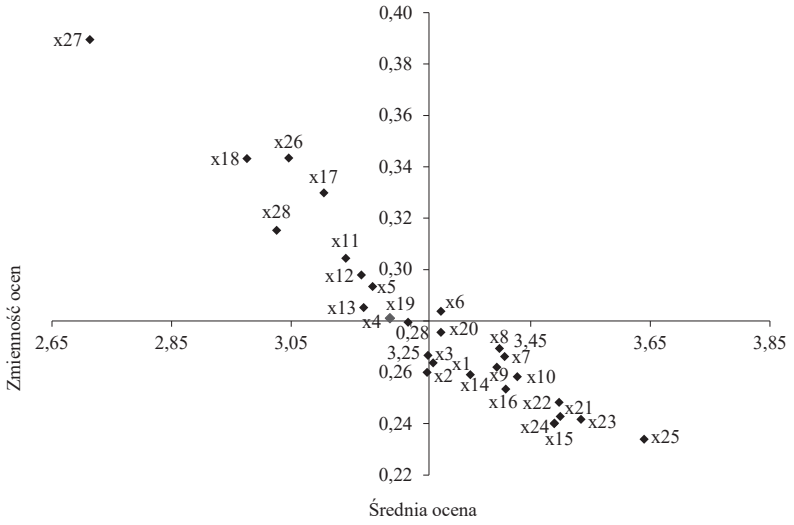
Opis symboli jak pod rysunkiem 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Niektóre z wymienionych atrybutów pojawiają się w zbiorze zmiennych stanowiących mocną stronę procesu usługowego badanych JST (wysokie średnie oceny dostarczanego zadowolenia i znaczna homogeniczność), jak również w grupie atrybutów, o których opinie odbiorców są podzielone (niska ocena dostarczonego zadowolenia i znaczna heterogeniczność). Do pierwszego zbioru można zaliczyć uprzejmość personelu, wiedzę i kompetencje personelu, kulturę osobistą urzędników, stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z odbiorcami, dostęp do potrzebnych formularzy i druków oraz wzorów ich wypełniania,

pomoc w wypełnianiu dokumentów, warunki lokalowe, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne budynku, wygląd i czystość druków oraz ubiór pracowników urzędu. Natomiast do drugiej grupy należą: zaufanie do pracowników urzędu, przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie, stosowanie zrozumiałego języka w pismach, dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów, dostęp do urzędnika przez e-mail, dostęp do miejsc parkingowych oraz wygodna poczekalnia (rys. 23 i 24).

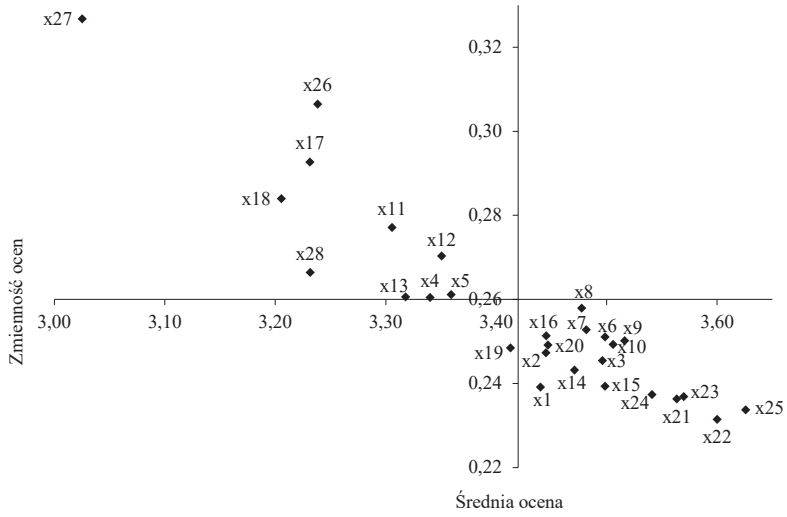
Rysunek 23. Ocena atrybutów usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I)



x_1 – terminowość załatwiania spraw; x_2 – sprawność obsługi; x_3 – niezawodne załatwianie spraw; x_4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; x_5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; x_6 – chęć pomocy ze strony personelu; x_7 – uprzejmość personelu; x_8 – życzliwość personelu; x_9 – wiedza i kompetencje personelu; x_{10} – kultura osobista urzędników; x_{11} – zaufanie do pracowników urzędu; x_{12} – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_{13} – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_{14} – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; x_{15} – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; x_{16} – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; x_{17} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_{18} – dostęp do urzędnika przez e-mail; x_{19} – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_{20} – pomoc w wypełnianiu dokumentów; x_{21} – warunki lokalowe; x_{22} – oznakowanie zewnętrzne budynku; x_{23} – oznakowanie wewnętrzne budynku; x_{24} – wygląd i czytelność druków; x_{25} – ubiór pracowników urzędu; x_{26} – dostęp do miejsc parkingowych; x_{27} – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; x_{28} – wygodna poczekalnia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 24. Ocena atrybutów usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II)



Opis symboli jak pod rysunkiem 23.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Bardziej szczegółowe informacje dotyczące rozbieżności między oczekiwaniami a percepcją można uzyskać dzięki realizacji założeń metody SERVQUAL[9]. Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 32.

[9] Przyjęto następujący podział opisywanych zmiennych między poszczególne wymiary modelu SERVQUAL:
- niezawodność: terminowość załatwiania spraw, sprawność obsługi, niezawodne załatwianie spraw;
- odpowiedzialność: sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników, czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika, chęć pomocy ze strony personelu;
- pewność: uprzejmość personelu, życzliwość personelu, wiedza i kompetencje personelu, kultura osobista urzędników, zaufanie do pracowników urzędu;
- empatia: przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie, stosowanie zrozumiałego języka w pismach, stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem, dostęp do potrzebnych formularzy i druków, dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków, dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów, dostęp do urzędnika przez e-mail, udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie, pomoc w wypełnianiu dokumentów;
- namacalność: warunki lokalowe, oznakowanie zewnętrzne budynku, oznakowanie wewnętrzne budynku, wygląd i czytelność druków, ubiór pracowników urzędu, dostęp do miejsc parkingowych, dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych, wygodna poczekalnia.

Tabela 32. Poszczególne wartości wyznaczone na podstawie metody SERVQUAL (badanie I i II odbiorców usług)

Nazwa	Wyszczególnienie	Badanie I – rozbieżność między percepcją a oczekiwaniami	Badanie II – rozbieżność między percepcją a oczekiwaniami
Wartości SQ dla poszczególnych wymiarów	niezawodność	–0,954	–0,838
	odpowiedzialność	–1,008	–0,864
	pewność	–0,895	–0,779
	empatia	–0,928	–0,853
	namacalność	–0,771	–0,734
Wartość SERVQUAL	nieważona	–0,911	–0,813
	ważona	–0,186	–0,164

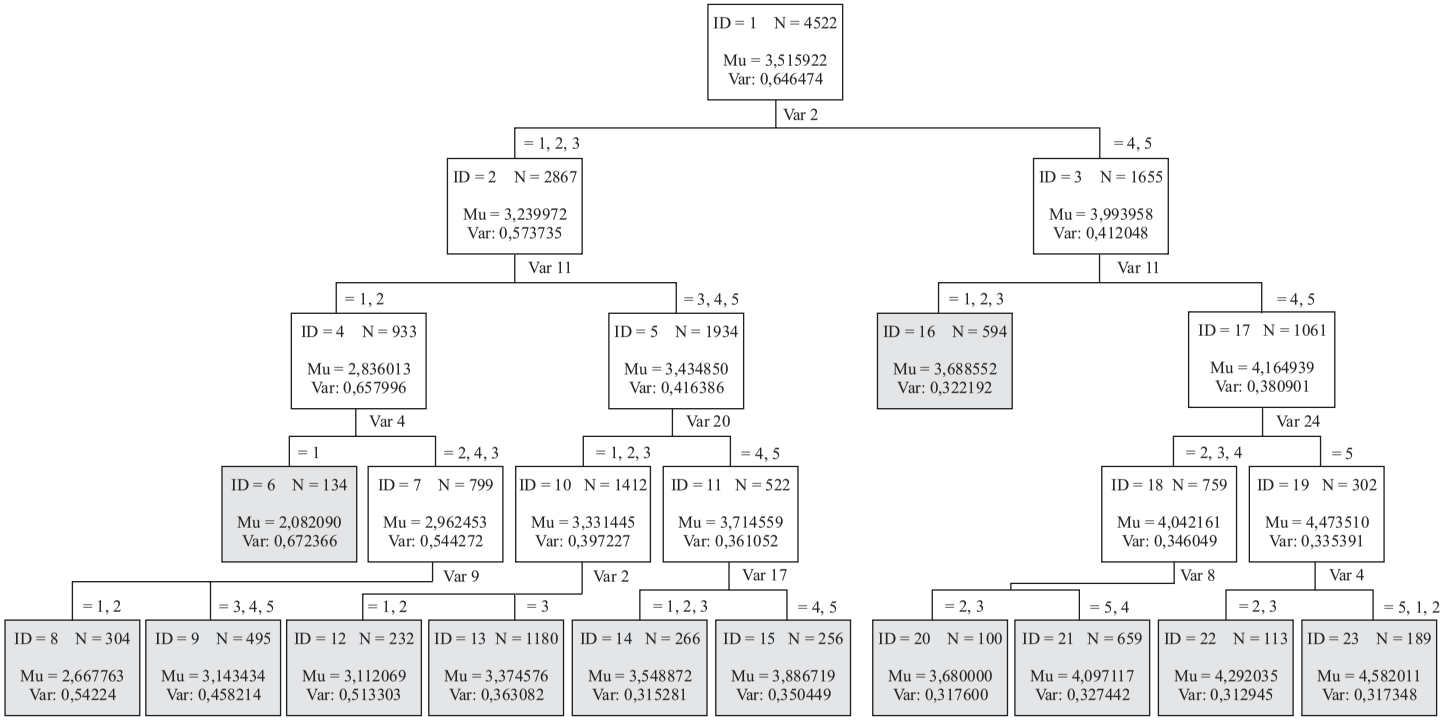
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki analizy potwierdzają istnienie rozbieżności między sytuacją bieżącą a oczekiwaniami. Wyniki metody SERVQUAL oprócz określenia bieżących kierunków doskonalenia usługi można wykorzystać również do określenia prawdopodobnych konsekwencji działań. W takiej sytuacji zakładane efekty mogą być podstawą do wyznaczenia potencjalnej wartości wskaźnika satysfakcji (CSI).

Uzupełnieniem analizy sytuacji bieżącej może być ocena istotności poszczególnych atrybutów dla badanych. Podstawą do wyznaczenie ich znaczenia są dokonane przez respondentów oceny atrybutów na podstawie metod statystycznych, np. metody CART[10]. Podstawową jej zaletą jest możliwość uzyskania podzbiorów maksymalnie jednorodnych z punktu widzenia wartości zmiennej zależnej, wyniki przedstawiane są w postaci tzw. drzewa decyzyjnego. W trakcie procedury budowy drzewa dokonywana jest automatyczna selekcja zmiennych niezależnych, które najsilniej wpływają na zmienną zależną. Rezultatem tej selekcji jest ogólny ranking ważności poszczególnych zmiennych niezależnych. Pozycja zmiennej w rankingu jest wynikiem wartości wskaźnika poprawy opartego na wskaźniku Giniego. Jako zmienną zależną przyjęto subiektywną ocenę jakości obsługi klienta w badanych urzędach ST, jako zmienne niezależne analizowane wcześniej atrybuty procesu usługowego. Uzyskane wyniki w postaci drzew regresyjnych przedstawiono na rysunkach 25 i 26, z kolei ranking ważności atrybutów zaprezentowano w tabeli 33.

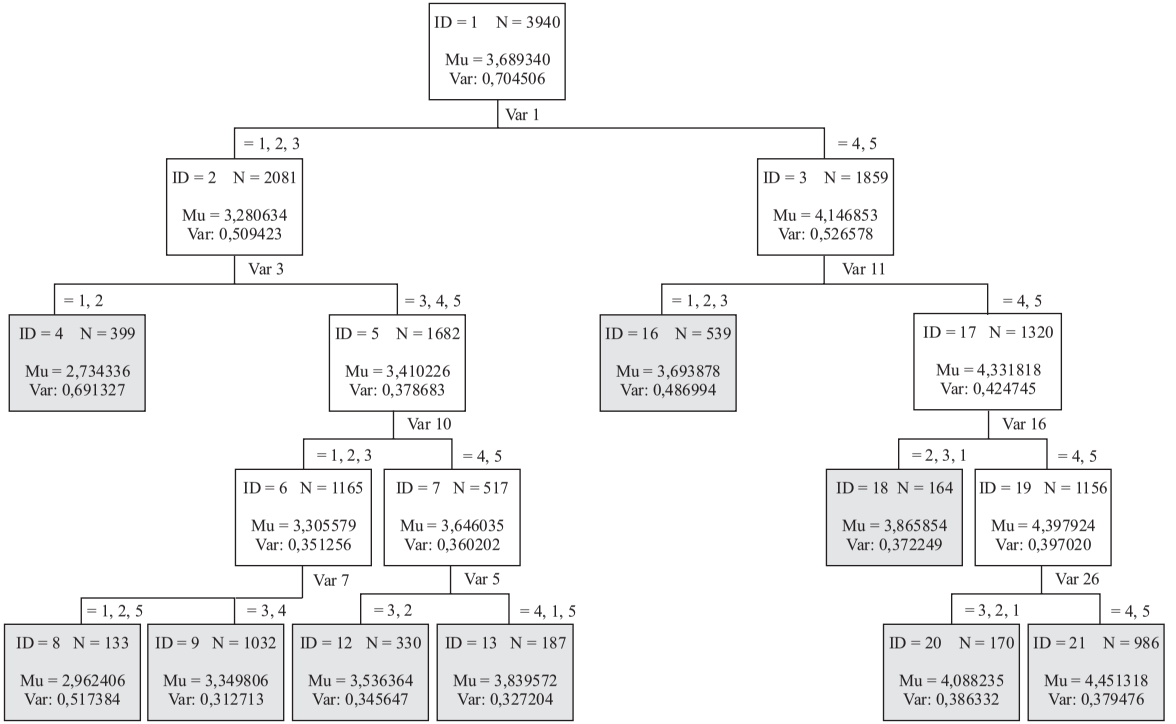
[10] Metoda CART jest jedną z klasycznych metod wykorzystywaną do budowy drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych. Szerzej na temat metody CART m.in. w: M. Łapczyński, *Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Rysunek 25. Model drzewa regresyjnego uzyskanego na podstawie wyników badania I



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 26. Model drzewa regresyjnego uzyskanego na podstawie wyników badania II



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 33. Ranking ważności atrybutów usługi

Lp.	Zmienna	Ranga	Ważność	Zmienna	Ranga	Ważność
	badanie I			badanie II		
1	x_{11}	100	1,000	x_{11}	100	1,000
2	x_{19}	99	0,988	x_{12}	95	0,946
3	x_8	98	0,976	x_{19}	95	0,945
4	x_6	97	0,973	x_{13}	94	0,945
5	x_2	96	0,962	x_{17}	94	0,937
6	x_4	96	0,956	x_4	93	0,926
7	x_9	95	0,95	x_1	91	0,909
8	x_{10}	90	0,904	x_2	89	0,886
9	x_{20}	90	0,904	x_{20}	89	0,887
10	x_3	88	0,880	x_7	86	0,857
11	x_7	88	0,884	x_{10}	82	0,824
12	x_{12}	88	0,879	x_5	81	0,809
13	x_1	86	0,861	x_6	81	0,809
14	x_{14}	80	0,800	x_9	79	0,788
15	x_5	75	0,752	x_{15}	79	0,790
16	x_{17}	68	0,676	x_8	78	0,781
17	x_{16}	66	0,664	x_{16}	77	0,774
18	x_{15}	64	0,637	x_3	76	0,757
19	x_{13}	63	0,626	x_{18}	76	0,765
20	x_{24}	60	0,604	x_{14}	75	0,748
21	x_{25}	58	0,582	x_{26}	69	0,693
22	x_{18}	56	0,561	x_{27}	63	0,627
23	x_{28}	54	0,540	x_{28}	63	0,632
24	x_{23}	53	0,534	x_{21}	59	0,587
25	x_{22}	52	0,516	x_{24}	55	0,549
26	x_{21}	49	0,486	x_{23}	52	0,516
27	x_{26}	49	0,487	x_{22}	51	0,514
28	x_{27}	42	0,423	x_{25}	50	0,502

Opis symboli jak pod rysunkiem 23.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie zestawionych w tabeli 33 wyników oraz modeli drzew regresyjnych można wskazać najważniejsze według badanych atrybuty procesu usługowego. Dla pierwszego badania są to:

- zaufanie do pracowników urzędów (x_{11}),
- udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie (x_{19}),
- życzliwość personelu (x_8),
- chęć pomocy ze strony personelu (x_6),

– sprawność obsługi (x_2),
– sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników (x_4),
– wiedza i kompetencje personelu (x_9),
– kultura osobista urzędników (x_{10}),
– pomoc w wypełnianiu dokumentów (x_{20}).

Dla drugiego badania są to:
– zaufanie do pracowników urzędów (x_{11}),
– przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie (x_{12}),
– udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie (x_{19}),
– stosowanie zrozumiałego języka w pismach (x_{13}),
– dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów (x_{17}),
– sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników (x_4),
– terminowość załatwiania spraw (x_1).

Porównanie wyników obu badań pozwala również na prześledzenie zmian w rankingu i wyróżnienie atrybutów zmieniających pozycje w rankingu. Na niezmienionym poziomie pozostaje tylko jeden z atrybutów – zaufanie do pracowników urzędów (x_1). Wzrost znaczenia można obserwować w przypadku atrybutów oznaczonych jako x_{12}, x_{13}, x_{17}, x_1, x_5, x_{15}, x_{16}, x_{18}, x_{26}, x_{27}, x_{28}, x_{21}. Drugi zbiór to atrybuty, których znaczenie się obniża. Tworzą go: x_{19}, x_4, x_2, $x_{20,}$ x_7, x_{10}, x_6, x_9, x_8, x_3, x_{14}, x_{24}, x_{23}, x_{22}, x_{25}.

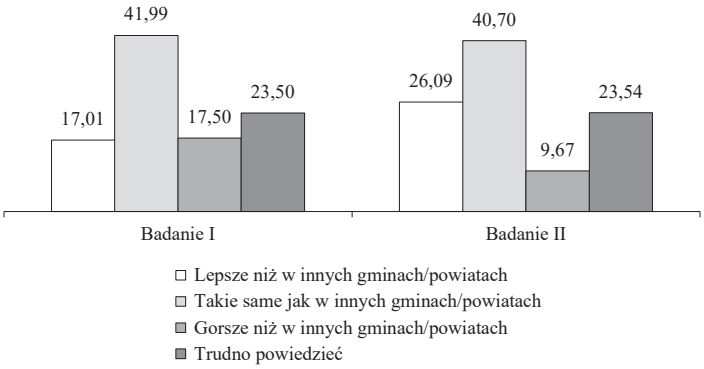
Przedstawione wyniki analiz pozwoliły autorowi na sformułowanie podstawowych uwag dotyczących kształtowania się średnich ocen zadowolenia, percepcji oraz oczekiwań m.in. ze względu na rodzaj respondentów, rodzaj JST czy płeć badanych mieszkańców. Podobnie jak w przypadku badanych pracowników przedstawiono zróżnicowane oczekiwania wobec atrybutów procesu usługowego. Wśród ocenionych atrybutów procesu usługowego zostały wyróżnione te, które tworzą mocną stronę oferty usługowej badanych JST, oraz te, o których opinia badanych jest podzielona. Dokonano również oceny istotności atrybutów. Zestawiając otrzymane wyniki z rozkładami przedstawionymi na mapach satysfakcji (rys. 23 i 24), można wskazać podstawowe kierunki doskonalenia procesu usługowego, np. kwestie życzliwości personelu, wiedzy i kompetencji personelu, kultury osobistej urzędników.

5.5. Czynniki niezależne od usługodawcy kształtujące satysfakcję klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

W przeprowadzonych badaniach odbiorców usług JST zbiór potencjalnych czynników niezależnych od usługodawcy został określony przez następujące zmienne: przywiązanie do miejsca zamieszkania lub funkcjonowania firmy, postrzegany wizerunek urzędu, gminy lub powiatu, postrzeganie intencji i decyzji podejmowanych przez władze lokalne (np. w zakresie rozwoju lokalnego) oraz subiektywna ocena możliwości rozwoju gminy lub powiatu.

Oba badania (I i II etap) wskazują, że większość badanych postrzega swoje urzędy ST jako instytucje przyjazne mieszkańcom i firmom. Twierdzi tak 71% respondentów w pierwszym badaniu oraz 77% w drugim badaniu. Niestety, takiej jedności nie podzielają badani w sprawie zainteresowania rozwojem regionu przez władze gminy lub powiatu. Pozytywne opinie o zainteresowaniu rozwojem podziela ponad 40% ankietowanych w obu pomiarach (badanie I – 41%; badanie II – 45%). Istnieje jednak duża grupa osób niezdecydowanych co do swojej opinii w tej kwestii (po 36% w obu badaniach) i osób mających negatywne zdanie na ten temat (21%; 18%). Jednocześnie respondenci mają zróżnicowane opinie w zakresie subiektywnego postrzegania możliwości rozwoju swojej gminy lub powiatu, przy czym przeważają opinie o takich samych możliwościach rozwoju, jak w innych JST. Wyniki zaprezentowano na rysunku 27.

Rysunek 27. Ocena możliwości rozwoju badanych jednostek samorządu terytorialnego (procent badanych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne zmienne uwzględnione w badaniu (tj. ocena wizerunku JST oraz stosunek do miejsca zamieszkania lub funkcjonowania firmy) potwierdzają zróżnicowane opinie badanych grup odbiorców usług JST. Pozytywną ocenę wizerunku swojej gminy lub powiatu deklaruje ponad połowa respondentów w pierwszym i drugim badaniu. Jednocześnie w każdym badaniu ujawniła się grupa około jednej trzeciej badanych, dla których wizerunek jest obojętny (ani pozytywny, ani negatywny). Na ich tle ostatnia grupa – niezadowolonych – nie jest zbyt liczna, ponieważ w każdym badaniu nie przekracza 10%.

Przedstawione wyniki dają podstawę do sprawdzenia, czy istnieją różnice między grupami badanych. W tym celu dokonano podziału na zadowolonych i niezadowolonych. Jego podstawą była wartość wskaźnika CSI oraz subiektywna ocena jakości obsługi klienta. Do grupy zadowolonych (badanie I – $n_1 = 537$; badanie II – $n_2 = 675$) zostali zaliczeni respondenci, którzy bardzo dobrze ocenili jakość obsługi klienta, a wartość wskaźnika CSI nie była niższa niż 65%. Druga grupa ($n_1 = 250$; $n_2 = 141$) została utworzona z respondentów negatywnie oceniających jakość obsługi i dla których wskaźnik satysfakcji był mniejszy niż 50%. Szczegółową charakterystykę obu grup przedstawiono w tabeli 34.

Tabela 34. Średnie wartości ocen wskaźnika satysfakcji klienta (CSI), poziomu oczekiwań i percepcji ze względu na rodzaj grupy klientów

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie II	
	grupa zadowolonych	grupa niezadowolonych	grupa zadowolonych	grupa niezadowolonych
Średnia wartość wskaźnika CSI	4,37	1,97	4,44	1,92
Średnia ocena poziomu oczekiwań	4,35	3,95	4,41	4,23
Średnia ocena poziomu percepcji	4,31	2,08	4,29	1,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci zaliczani do pierwszej grupy (tj. usatysfakcjonowanych) są przekonani o przyjaznej postawie urzędu gminy lub powiatu wobec mieszkańców i firm. Twierdzi tak 95% grupy w pierwszym badaniu oraz 98% w drugim badaniu. Przekonani są również o zainteresowaniu urzędu rozwojem regionu (74%; 86%), przy tym pozytywnie postrzegają wizerunek swojej gminy lub powiatu (90%; 91%), natomiast możliwości rozwoju JST oceniają jako porównywalne

(43%; 15%) bądź lepsze niż w innych jednostkach (35%; 74%). Postawy tej grupy charakteryzują się pozytywną oceną miejsca zamieszkania lub prowadzenia działalności (94%; 97%). Blisko 80% (badanie I) i 90% (badanie II) mieszkańców tworzących grupę usatysfakcjonowanych podkreśla swoją dumę z miejsca zamieszkania i wynikające z niej odrzucenie możliwości zmiany miejsca zamieszkania (65%; 60%). Podobną postawę, tj. odrzucenie możliwości zmiany miejsca prowadzenia działalności, wyraża 60% (badanie I) i 69% przedstawicieli firm zaliczonych do danej grupy (badanie II).

W drugiej grupie – niezadowolonych – zdecydowana większość postrzega urząd jako miejsce nieprzyjazne dla mieszkańców i firm (91%; 71%) oraz negatywnie ocenia zainteresowanie urzędu rozwojem regionu (74%; 80%). Wizerunek własnej gminy lub powiatu respondenci postrzegają jako obojętny (34%; 37%) bądź zły (59%; 58%). Ponad połowa ma również negatywną opinię na temat perspektywy rozwoju danej JST (55%; 54%). Wszystko to przekłada się na negatywną opinię na temat zamieszkania i funkcjonowania na terenie danej JST (blisko 40%). Ponadto respondenci zaliczani do tej grupy nie są mocno związani z miejscem zamieszkania lub prowadzenia działalności. Znacznie mniejszy odsetek deklaruje dumę z miejsca zamieszkania. Jest to w obu badaniach odpowiednio 16% i 8%. Większość (70%; 51%) natomiast wyraża negatywną postawę w tej kwestii. Powoduje to, że nie widzą przeszkód w zmianie miejsca zamieszkania (27%; 36%), zdecydowanych na taki krok jest odpowiednio 56% i 36% mieszkańców zaliczanych do tej grupy. W obu badaniach w przypadku właścicieli firm ponad połowa osób z tej grupy nie odczuwa żadnego zadowolenia z prowadzenia działalności na terenie danej JST, a 70% nie odrzuca możliwości zmiany miejsca prowadzenia działalności.

Przedstawione wyniki analizy przyjętych uwarunkowań pozwoliły autorowi na wyróżnienie dwóch przeciwstawnych grup respondentów – zadowolonych i niezadowolonych. Dzięki temu uzyskano możliwość zarejestrowania poziomu badanych zmiennych występujących przy różnych wartościach wskaźnika satysfakcji. Wysokim wartościom wskaźnika satysfakcji towarzyszyły wysokie wartości dotyczące dumy i przywiązania do miejsca zamieszkania lub funkcjonowania, pozytywny stosunek do działań władz JST, pozytywna opinia o urzędach JST, pozytywny wizerunek JST i postrzeganie możliwości jej rozwoju. Przeciwieństwem jest grupa charakteryzująca się niskimi wartościami wskaźnika satysfakcji, gdy zaobserwowane relacje miały charakter odwrotny. Podobną zależność zaobserwowano podczas wyodrębnia segmentów klientów urzędów JST za

pomocą metody maksymalizacji wartości oczekiwanej[11]. Niektóre z powyższych relacji zidentyfikowano również w literaturze przedmiotu, np. związek między przywiązaniem do miejsca zamieszkania i poziomem satysfakcji z usług władz lokalnych[12].

[11] K. Błoński, *Segmentacja klientów korzystających z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze*, red. J. Garczarczyk, R. Skikiewicz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 201, Poznań 2011, s. 90–98.

[12] K. Błoński, *Wykorzystanie wielowymiarowych reguł asocjacyjnych w poszukiwaniu uwarunkowań satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego*, „Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences" 2015, nr 4 (25), s. 28–37.

Rozdział szósty

Modelowe ujęcie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

6.1. Założenia modelu pomiarowego kształtowania satysfakcji klienta z usług jednostek samorządu terytorialnego

Przedstawione w rozdziale czwartym i piątym rozważania charakteryzowały dwa pierwsze etapy procesu badawczego, pozwalające na przedstawienie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. Kolejny etap powinien umożliwić zbudowanie i oszacowanie modeli cząstkowych pozwalających na ukazanie odrębnego oddziaływania czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy na kształtowanie satysfakcji klienta. Czwarty i ostatni etap powinien umożliwić zbudowanie na podstawie modeli cząstkowych modelu ukazującego łączne oddziaływanie analizowanych grup czynników na satysfakcję klienta. Będzie on jednocześnie charakteryzował mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST.

Modele satysfakcji klienta to przede wszystkim modele matematyczne (np. model satysfakcji Fornella, SERVQUAL, model Kano, model Customer Satisfaction Research), choć spotykane są modele, które według założeń twórców miały być modelami teoretycznymi (np. model Grönroosa). Przy powstawaniu modeli matematycznych jako algorytm wyznaczenia wartości liczbowych szukanych parametrów wykorzystuje się modelowanie strukturalne, analizę czynnikową bądź sieci neutronowe. Przyjęty główny cel pracy zakłada zbudowanie

i potwierdzenie modelu w celu poznania mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług dostarczonych przez JST. Taki model to uproszczona reprezentacja rzeczywistych zachowań, stworzona po to, aby ukazać relację pomiędzy różnymi elementami systemu lub procesu po rozpatrzeniu tegoż problemu. Obejmuje on systematyczny wybór cech (zmiennych), które ujawniają się we wzajemnych zależnościach i teoretycznie wyjaśniają dochodzenie do skutku określonego działania[1]. Schemat budowy modelu zaprezentowano na rysunku 28. Planowany model ma pełnić następujące funkcje: komunikacji (objaśnienie zjawisk złożonych, trudnych do wyobrażenia i poznania), opisu (przypisanie konkretnemu obiektowi pewnych cech i odwzorowanie tego w formie modelu) oraz projektowania (dotyczy projektowania procesów informacyjno-decyzyjnych). Budowa modelu będzie poprzedzona weryfikacją koncepcji modelu przygotowanego na potrzeby badań oraz sprawdzeniem przydatności innych modeli przedstawionych w literaturze. W dalszej części pracy autor przedstawi w postaci odrębnych modeli znaczenie czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy dla kształtowania satysfakcji klienta. Na tej podstawie określi wstępną strukturę modelu przedstawiającego mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. Ostateczna wersja modelu powstanie w wyniku operacjonalizacji, tj. na drodze kolejnych przybliżeń dla potrzeb zinterpretowania złożoności analizowanego zjawiska.

Do szacowania parametrów poszczególnych modeli obrazujących znaczenie czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy na kształtowanie satysfakcji klienta zostaną wykorzystane modele równań strukturalnych (SEM). Jak wskazano w rozdziale trzecim, pozwalają one na zweryfikowanie zbudowanych na bazie rozważań teoretycznych hipotez o zależnościach między poszczególnymi zmiennymi dotyczącymi zarówno ich występowania, jak i siły oraz kierunku tych zależności[2].

Przy określaniu znaczenia czynników zależnych od usługodawcy na satysfakcję klienta oprócz SEM autor wykorzystał również analizę regresji. Za jej pomocą zweryfikował zależność między satysfakcją pracowników urzędów administracji samorządowej a satysfakcją klienta. W przeciwieństwie do modelu strukturalnego, który opisuje zależności pomiędzy wszystkimi zmiennymi objaśniającymi, model regresji opisuje zależność zmiennej objaśnianej od zmiennych

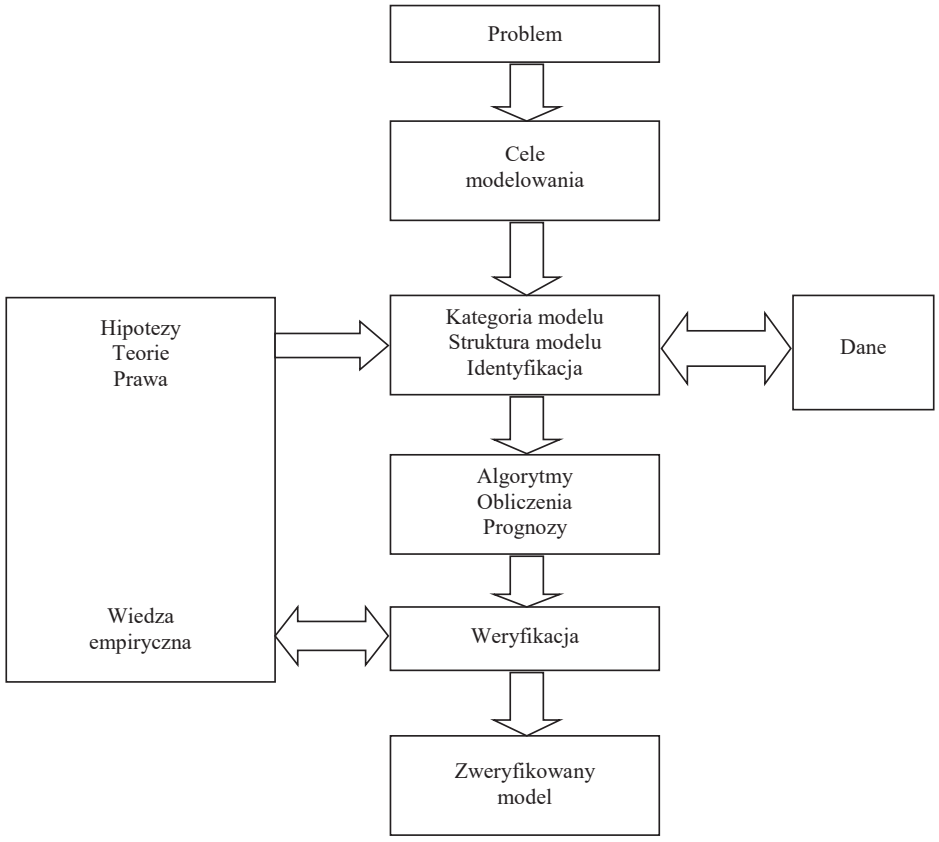
---

[1] G. Światowy, *Zachowania konsumenta*, PWE, Warszawa 2006, s. 41; S. Smyczek, *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 128.

[2] J. Korol, P. Szczuciński, *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu procesów rozwoju zrównoważonego*, Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gorzów Wlkp. 2005.

objaśniających, przy założeniu braku zależności pomiędzy zmiennymi objaśniającymi.

Rysunek 28. Schemat budowy modelu



Źródło: B.R. Kuc, *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/R.-B.-Kuc-Rola-modelu-i-modelowania.pdf (dostęp 6.12.2015).

6.2. Model wpływu czynników zależnych od usługodawców na satysfakcję klientów

Przedstawiony w rozdziale drugim przegląd literatury wskazuje na istnienie związku między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów, szczególnie w odniesieniu do satysfakcji grup pracowników mających bezpośredni i intensywny kontakt z klientami. Bazując na tych stwierdzonych zależnościach, autor dokonał modelowania za pomocą analizy regresji w celu zweryfikowania postawionej we wstępie pracy hipotezy cząstkowej o znaczeniu satysfakcji pracowników dla satysfakcji klientów administracji samorządowej. Podstawą do przeprowadzenia analizy regresji było zestawienie wskaźników satysfakcji pracowników i klientów dla poszczególnych jednostek ST oraz wyodrębnienie na podstawie analizy czynnikowej determinant satysfakcji pracowników.

W pierwszej kolejności dokonano analizy regresji, opierając się na wyznaczonych średnich wartościach wskaźników satysfakcji pracowników i klientów JST dla poszczególnych badanych urzędów. Na podstawie skonstruowanych modeli regresji nasuwa się wniosek, że w danym przypadku nie istnieje związek między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów. Zestawienie ogólnej charakterystyki zbudowanych modeli regresji wraz z odpowiadającymi wartościami statystyki F oraz poziomem prawdopodobieństwa p zaprezentowano w tabeli 35.

W dalszej kolejności sprawdzono, czy istnieje wpływ determinant satysfakcji pracowników na satysfakcję odbiorców usług JST. Determinanty satysfakcji pracowników zostały wyodrębnione na podstawie analizy czynnikowej. Podstawę do jej przeprowadzenia stanowiły atrybuty usług świadczonych przez pracowników JST sprecyzowane w postaci 23 pytań, w których dokonywano oceny na podstawie pięciostopniowej skali porządkowej[3]. Wynikiem zastosowania analizy było wyodrębnienie czterech wspólnych czynników: współpraca w procesie świadczenia usługi (czynnik 1); stabilność rozwoju zawodowego (czynnik 2); relacje/współpraca z przełożonym (czynnik 3); materialne warunki pracy (czynnik 4), za pomocą których można opisywać satysfakcję pracowników urzędów gmin lub powiatów[4]. W tabeli A25 w aneksie statystycznym przedstawiono wartości ładunków czynnikowych dla wyników obu badań.

---

[3] 1 – ocena bardzo zła; 2 – zła; 3 – średnia; 4 – dobra; 5 – bardzo dobra. Na potrzeby analiz przyjęto założenie o quasi-ilościowym charakterze skali porządkowej pozwalające na zastosowanie metod ilościowych zarezerwowanych dla skal mocnych.

[4] Wartości statystyki Bartletta dla badania I i II wyniosły odpowiednio: $\lambda^2 = 7016{,}81$ oraz $\lambda^2 = 7849{,}34$. Są istotne statystycznie co najmniej na poziomie $\alpha = 0{,}000$. Wartości graniczne dla

Tabela 35. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ satysfakcji pracowników na satysfakcję klienta w badanych urzędach JST

Lp.	Zmienna zależna	Zmienne niezależne	Wartość statystyki *F*	Poziom prawdopodobieństwa *p*	R	R^2
Badanie I						
1	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników	0,740	0,404	0,224	0,5000
2	Satysfakcja klienta (firmy)	Satysfakcja pracowników	0,639	0,437	0,209	0,0440
3	Satysfakcja klienta indywidualnego	Satysfakcja pracowników	0,686	0,421	0,216	0,0470
Badanie II						
1	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników	0,003	0,955	0,015	0,0002
2	Satysfakcja klienta (firmy)	Satysfakcja pracowników	1,005	0,333	0,259	0,0670
3	Satysfakcja klienta indywidualnego	Satysfakcja pracowników	0,002	0,958	0,014	0,0002

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dla każdego wyodrębnionego czynnika wyznaczono uśrednione indeksy (tj. uśrednione odpowiedzi ma pytania tworzące odpowiednie czynniki) dla każdego badanego. Na tej podstawie wyznaczono średnie wartości dla każdej jednostki ST i zestawiono je z oszacowanymi wcześniej wskaźnikami satysfakcji klientów. Uzyskane wyniki w dalszej kolejności potraktowano jako podstawę do przeprowadzenia analizy regresji. W rezultacie nie udało się potwierdzić istnienia wpływu determinant satysfakcji pracowników na satysfakcję odbiorców usług JST. Zestawienie skonstruowanych modeli wraz z wartością statystyki *F* oraz poziomem prawdopodobieństwa *p* statystyki *t* dla wyników pierwszego badania zaprezentowano w tabeli 36.

---

wskaźnika KMO oraz MSA przyjęto odpowiednio na poziomie: 0,7 i 0,5. Wskaźnik KMO szacowany jest dla całego zbioru zmiennych, natomiast MSA dla każdej zmiennej. W pierwszym badaniu wartość wskaźnika KMO wyniosła 0,919 przy poziomie istotności $\alpha = 0{,}000$. W drugim badaniu wartość ta zwiększyła się do poziomu 0,938 przy poziomie istotności $\alpha = 0{,}000$. W obu przypadkach wartości statystyki KMO były wysokie i nie sugerowały redukcji przyjętego zbioru zmiennych. Nie zaobserwowano również przypadku, dla którego wartość statystyki MSA była niższa od wartości granicznej 0,5. Wynik testu Bartletta oraz wysokie wartości statystyk KMO i MSA sugerowały uwzględnienie w modelu czynnikowym wszystkich zmiennych. Szczegółowe dane w: K. Błoński, B. Jefmański, *Determinants of satisfaction of the employees of local government units*, „Economics & Sociology" 2013, vol. 6, nr 2, s. 158–170.

Tabela 36. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ determinant satysfakcji pracowników na satysfakcję klienta w badanych urzędach JST (badanie I)

Lp.	Zmienna zależna	Zmienne niezależne	Wartość statystyki *F*	Poziom prawdopodobieństwa *p*	R	R^2
1	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Współpraca w procesie świadczenia usługi, stabilność rozwoju zawodowego, relacje/współpraca z przełożonym, materialne warunki pracy	0,672	0,625	0,443	0,196
2	Satysfakcja klienta (firmy)	Współpraca w procesie świadczenia usługi, stabilność rozwoju zawodowego, relacje/współpraca z przełożonym, materialne warunki pracy	0,734	0,587	0,459	0,210
3	Satysfakcja klienta indywidualnego	Współpraca w procesie świadczenia usługi, stabilność rozwoju zawodowego, relacje/współpraca z przełożonym, materialne warunki pracy	0,633	0,649	0,433	0,187

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ostatnie, trzecie założenie dotyczyło zróżnicowania związku między satysfakcją poszczególnych grup pracowników urzędów JST a satysfakcją odbiorców ich usług. Podstawą do jej weryfikacji były średnie wartości wskaźników satysfakcji czterech grup pracowników urzędów administracji samorządowej w stosunku do wartości wskaźnika satysfakcji klienta. Również w tym przypadku modele regresji zbudowane dla poszczególnych grup pracowników nie pozwalają na potwierdzenie przyjętego założenia. Charakterystykę testowanych modeli regresji dla pierwszego badania przedstawiono w tabeli 37.

Uzyskane wyniki analizy regresji nie pozwalają na pozytywną weryfikację trzeciej hipotezy cząstkowej mówiącej o wpływie zadowolenia pracowników JST z procesu świadczenia usług na satysfakcję klientów z usług JST.

Tabela 37. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ satysfakcji pracowników na satysfakcję klientów indywidualnych oraz firm w badanych urzędach JST

Lp.	Zmienna zależna	Zmienne niezależne	Wartość statystyki *F*	Poziom prawdopodobieństwa *p*	R	R^2
1	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta. Satysfakcja pracowników podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta. Satysfakcja pracowników średniego szczebla. Satysfakcja pracowników wyższego szczebla	0,347	0,873	0,385	0,148
2	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta	2,028	0,176	0,356	0,127
3	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta	0,009	0,923	0,026	0,0007
4	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników średniego szczebla	0,007	0,935	0,022	0,0005
5	Satysfakcja klienta (firmy oraz klienci indywidualni)	Satysfakcja pracowników wyższego szczebla	0,054	0,819	0,062	0,004

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zgodnie z definicją zależnych od usługodawców czynników kształtujących satysfakcję z usług JST[5] dokonano ich identyfikacji i charakterystyki na podstawie

[5] Zob. podrozdział 2.5.

przeprowadzonych badań wtórnych[6]. Można z nich wyciągnąć wnioski, że autorzy, przedstawiając wyniki badań, wskazują na istnienie różnych zbiorów czynników zależnych od usługodawcy, ale nie dokonują ich modelowania, by pokazać ich całościowe oddziaływanie na satysfakcję klienta z usług JST. Celem badań autora jest zbudowanie modelu oddziaływania zidentyfikowanych czynników zależnych od usługodawcy na satysfakcję klienta z usług JST. Realizację założonego celu rozpoczęto od weryfikacji modelu pomiarowego za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej.

Przyjęty na potrzeby badania model pomiarowy opierający się na modelu SERVQUAL zakłada istnienie pięciu wymiarów, tj. niezawodności, odpowiedzialności, pewności, empatii i namacalności. Każdy z przedstawionych wymiarów opisany jest za pomocą zmiennych ujętych w pytaniach zawartych w kwestionariuszu ankiety. Na rysunku 29 zaprezentowano model operacyjny.

Identyfikację modelu pomiarowego przeprowadzono na podstawie reguły dwóch mierników[7], która zakłada, że model jest identyfikowalny, jeżeli każda zmienna ukryta jest związana z co najmniej dwiema zmiennymi obserwowalnymi i jest jednocześnie skorelowana z co najmniej jedną inną zmienną ukrytą[8]. W przyjętym modelu łączna liczba zmiennych obserwowalnych wynosi 28, a liczba zmiennych ukrytych wynosi pięć. Estymację parametrów modelu przeprowadzono z wykorzystaniem metody UNK-NW (uogólnionych najmniejszych kwadratów – największej wiarygodności). Szczegółowe informacje o oszacowanych wartościach modelu zewnętrznego i wewnętrznego zawarto w tabelach A26 i A27 w aneksie statystycznym. Oszacowane wskaźniki obrazujące jakość modelu wskazują na słabe dopasowanie modelu do danych. Szczegółowe wartości poszczególnych wskaźników wraz z przyjętymi wartościami granicznymi[9] zaprezentowano w tabeli 38.

---

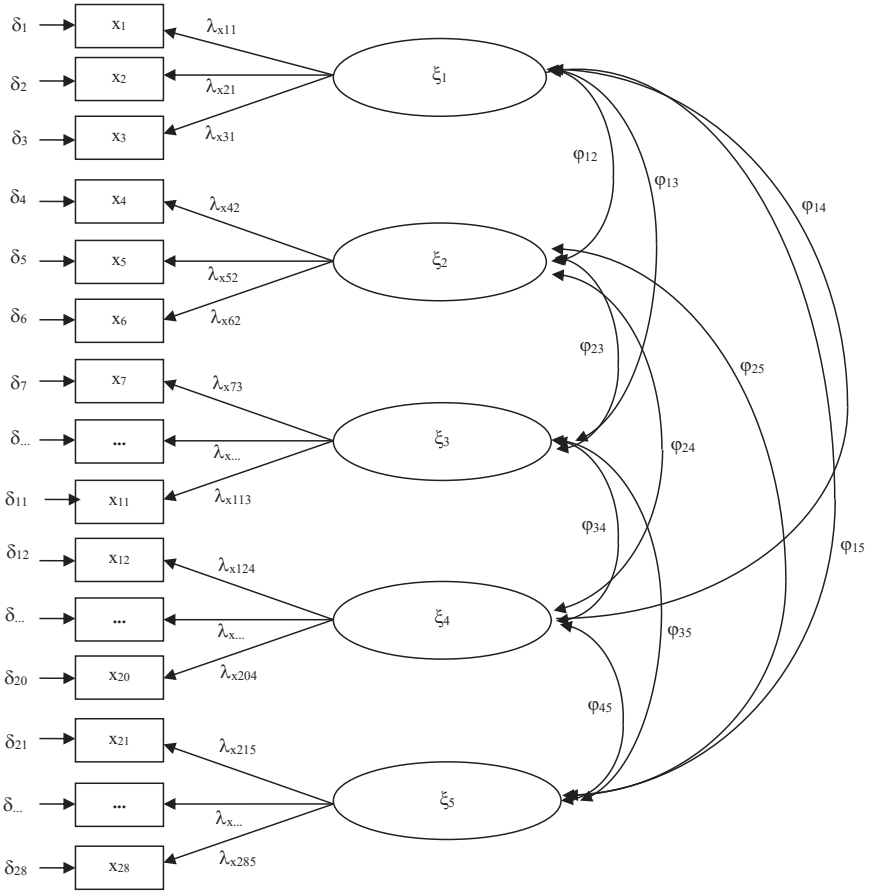
[6] Zob. rozdział czwarty.

[7] Identyfikacja modelu w konfirmacyjnej analizie czynnikowej może być dokonana na podstawie reguły *t*, reguły trzech wskaźników, reguły dwu wskaźników, reguły rzędu, reguły bliskości oraz empirycznego testu identyfikacji. Opis tych reguł znajduje się m.in. w: R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 205–219.

[8] Tamże, s. 207.

[9] W.H. Finch Jr., B.F. French, *Latent Variable Modeling with R*, Routledge, New York–London 2015, s. 40.

Rysunek 29. Model pomiarowy wykorzystany w badaniach satysfakcji klientów urzędów samorządu terytorialnego



x_1 – terminowość załatwiania spraw; x_2 – sprawność obsługi; x_3 – niezawodne załatwianie spraw; x_4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; x_5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; x_6 – chęć pomocy ze strony personelu; x_7 – uprzejmość personelu, x_8 – życzliwość personelu; x_9 – wiedza i kompetencje personelu; x_{10} – kultura osobista urzędników; x_{11} – zaufanie do pracowników urzędu; x_{12} – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_{13} – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_{14} – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; x_{15} – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; x_{16} – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; x_{17} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_{18} – dostęp do urzędnika przez e-mail; x_{19} – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_{20} – pomoc w wypełnianiu dokumentów; x_{21} – warunki lokalowe; x_{22} – oznakowanie zewnętrzne budynku; x_{23} – oznakowanie wewnętrzne budynku; x_{24} – wygląd i czytelność druków; x_{25} – ubiór pracowników urzędu; x_{26} – dostęp do miejsc parkingowych; x_{27} – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; x_{28} – wygodna poczekalnia; ξ_1 – niezawodność; ξ_2 – odpowiedzialność; ξ_3 – pewność; ξ_4 – empatia; ξ_5 – namacalność; $\lambda_{x11,..., x31}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „niezawodność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x42,..., x62}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „odpowiedzialność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x73,..., x113}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „pewność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x124,..., x204}$ – ładunki

czynnikowe określające siłę między zmienną „empatia" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x215, ..., x285}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „namacalność" a jej zmiennymi pomiarowymi; φ_{12} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. niezawodnością i odpowiedzialnością); φ_{23} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. odpowiedzialnością i pewnością); φ_{34} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. pewnością i empatią); φ_{45} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. empatią i namacalnością); φ_{13} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. niezawodnością i pewnością); φ_{35} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. pewnością i namacalnością); φ_{24} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. odpowiedzialnością i empatią); φ_{15} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. niezawodnością i namacalnością); φ_{14} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. niezawodnością i empatią); φ_{25} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. odpowiedzialnością i namacalnością); $\delta_{1, ..., 28}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 38. Wskaźniki dopasowania modelu pomiarowego SERVQUAL do danych uzyskanych w trakcie dwóch badań satysfakcji klientów z usług JST

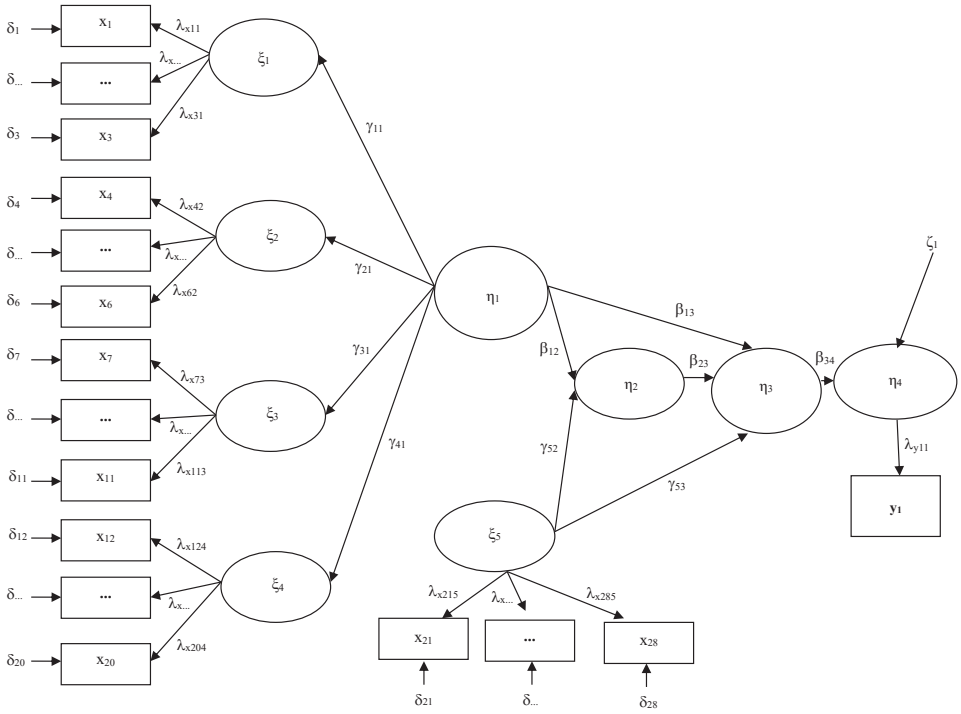
Wskaźnik dopasowania	Dobre dopasowanie	Badanie I	Badanie II
GFI	>0,95	0,836	0,841
AGFI	>0,95	0,804	0,811
NFI	>0,90	0,899	0,913
Rho Bollena	0,95	0,888	0,904
Kryterium informacyjne Akaike	wartości bliskie 0	2,333	2,299
RMSEA	<0,05	0,089	0,085

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W dalszej kolejności sprawdzono dopasowanie danych do innego modelu. Ponieważ zakładany model pomiarowy wzorowany był na modelu SERVQUAL, wybrano inny model jakości usług – model Grönroosa. Jego wybór wynikał z faktu, że Christian Grönroos traktował swój model jako koncepcyjny, stanowiący pomoc dla praktyków. Model był wykorzystany w badaniach jako szablon pomiarowy, mimo że autor nie wskazywał sposobu pomiaru wymiarów jakości usług (jakości technicznej i funkcjonalnej). W takiej sytuacji operacjonalizacja była przyjmowana z innych modeli, czego przykładem jest propozycja zawarta m.in. w pracy Gi-Du Kanga i Jeffreya Jamesa[10]. Zaprezentowany w niej model można traktować jako zmodyfikowaną wersję modelu SERVQUAL. Założenia modelu operacyjnego opartego na koncepcji Grönroosa zaprezentowano na rysunku 30.

[10] G.-D. Kang, J. James, *Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2004, vol. 14, issue 4, s. 266–277.

Rysunek 30. Założenia modelu poddanego weryfikacji na podstawie modelu Grönroosa



x_1 – terminowość załatwiania spraw; x_2 – sprawność obsługi; x_3 – niezawodne załatwianie spraw; x_4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; x_5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; x_6 – chęć pomocy ze strony personelu; x_7 – uprzejmość personelu, x_8 – życzliwość personelu; x_9 – wiedza i kompetencje personelu; x_{10} – kultura osobista urzędników; x_{11} – zaufanie do pracowników urzędu; x_{12} – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_{13} – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_{14} – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; x_{15} – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; x_{16} – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; x_{17} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_{18} – dostęp do urzędnika przez e-mail; x_{19} – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_{20} – pomoc w wypełnianiu dokumentów; x_{21} – warunki lokalowe; x_{22} – oznakowanie zewnętrzne budynku; x_{23} – oznakowanie wewnętrzne budynku; x_{24} – wygląd i czytelność druków; x_{25} – ubiór pracowników urzędu; x_{26} – dostęp do miejsc parkingowych; x_{27} – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; x_{28} – wygodna poczekalnia; ξ_1 – niezawodność; ξ_2 – odpowiedzialność; ξ_3 – pewność; ξ_4 – empatia; ξ_5 – jakość techniczna; $\lambda_{x11, ..., x31}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „niezawodność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x42, ..., x62}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „odpowiedzialność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x73, ..., x113}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „pewność" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x124, ..., x204}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „empatia" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x215, ..., x285}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „jakość techniczna" a jej zmiennymi pomiarowymi; η_1 – jakość funkcjonalna; η_2 – wizerunek; η_3 – percepcja jakości usług; η_4 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (niezawodność) na ukrytą zmienną endogeniczną (jakość funkcjonalna); γ_{21} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (odpowiedzialność) na ukrytą zmienną endogeniczną (jakość funkcjonalna); γ_{31} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej

egzogenicznej (pewność) na ukrytą zmienną endogeniczną (jakość funkcjonalna); γ_{41} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (empatia) na ukrytą zmienną endogeniczną (jakość funkcjonalna); γ_{52} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (jakość techniczna) na ukrytą zmienną endogeniczną (wizerunek); γ_{53} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (jakość techniczna) na ukrytą zmienną endogeniczną (percepcja jakości usług); β_{12} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej endogenicznej (jakość funkcjonalna) na inną ukrytą zmienną endogeniczną (percepcja jakości usług); β_{13} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej endogenicznej (jakość funkcjonalna) na inną ukrytą zmienną endogeniczną (percepcja jakości usług); β_{23} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej endogenicznej (wizerunek) na inną ukrytą zmienną endogeniczną (percepcja jakości usług); β_{34} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej endogenicznej (percepcja jakości usług) na inną ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta); ζ_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla ukrytej zmiennej endogenicznej (satysfakcja klienta).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) zweryfikowano modele pomiarowe w celu wyboru istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych (niezawodność, odpowiedzialność, pewność, empatia, jakość techniczna). Wszystkie zmienne są istotne. Do analizy wybrano te, dla których ładunek czynnikowy, tj. współczynnik korelacji (ocena parametru), wynosi co najmniej 0,6. Dla jakości technicznej usunięto zmienne obserwowalne x_{26} i x_{27}. Również w drugim badaniu wszystkie zmienne były istotne. Do analizy wybrano również zmienne, dla których ładunek czynnikowy wynosi co najmniej 0,6. Z tego powodu w modelu strukturalnym dla drugiego pomiaru nie zostały uwzględnione zmienne x_{26} i x_{27}. Szczegółowe informacje o oszacowanych wartościach modelu zewnętrznego i wewnętrznego zawarto w tabelach A28 i A29 w aneksie statystycznym.

Również i w tym przypadku oszacowane wskaźniki obrazujące jakość modelu nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków o dobrym dopasowaniu modelu do danych. Szczegółowe wartości poszczególnych wskaźników wraz z przyjętymi wartościami granicznymi zaprezentowano w tabeli 39.

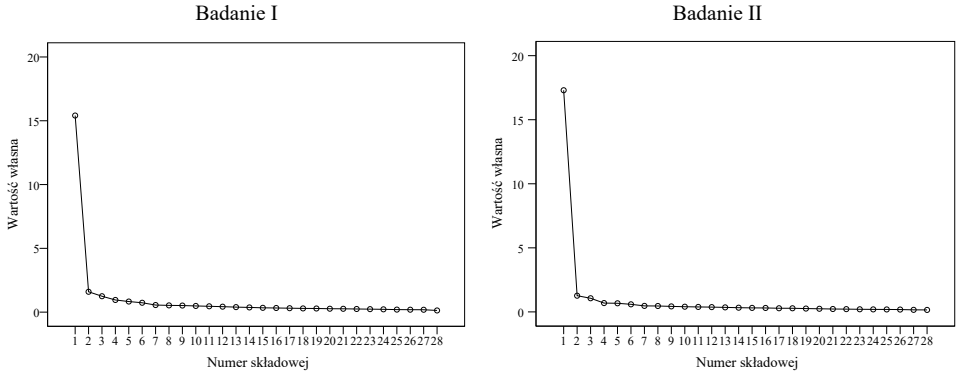
Tabela 39. Wskaźniki dopasowania danych do modelu opartego na koncepcji Grönroosa w trakcie dwóch badań satysfakcji klientów z usług JST

Wskaźnik dopasowania	Dobre dopasowanie	Badanie I	Badanie II
GFI	>0,95	0,840	0,839
AGFI	>0,95	0,811	0,809
NFI	>0,90	0,888	0,885
Rho Bollena	0,95	0,877	0,874
Kryterium informacyjne Akaike	wartości bliskie 0	2,743	2,941
RMSEA	<0,05	0,088	0,888

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W obu przedstawionych przypadkach nie można uznać, że testowane modele pozwalają na odpowiedź, jakie czynniki mają znaczenie dla kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. Oznacza to, że nie potwierdziły się w dokonanym pomiarze satysfakcji z usług JST wymiary zaproponowane w modelu SERVQUAL. Istnienie innej, mniejszej liczby wymiarów wskazują uzyskane dla obu badań wykresy osypiska, które są traktowane jako sposób na określanie właściwej liczby głównych składowych w trakcie wykonywania analizy głównych składowych (rys. 31).

Rysunek 31. Wykresy osypiska dla dwóch pomiarów satysfakcji odbiorców z usług JST



Źródło: opracowanie własne.

Inną podstawą określenia liczby składowych jest kryterium Kaisera. Wskazuje ono, że do dalszych analiz należy wykorzystać tylko te składowe, dla których wartość własna jest większa od 1,0. Na podstawie wykresów osypiska oraz kryterium Kaisera zbudowano dla obu pomiarów modele z trzema składowymi. Wartość własna pierwszej składowej wynosi 9,49, co oznacza, że wyjaśnia ona 33,88% zmienności całkowitej. Wartości własne kolejnych składowych wynoszą 5,25 (drugiej) i 3,5 (trzeciej), a więc wyjaśniają one odpowiednio 18,7 i 12,54% zmienności całkowitej. Podobne wartości własne otrzymano dla wyników drugiego badania. Analizując wszystkie wyodrębnione składowe, warto zauważyć, że w obu modelach można dokonać zbliżonej interpretacji. Pierwsza składowa dotyczy stosunku i zaangażowania pracownika w obsługę klienta. Kolejna składowa związana jest z organizacją procesu świadczenia usług. Ostatnia, trzecia, grupuje zmienne odpowiadające za organizację otoczenia miejsca świadczenia usług (tab. 40).

Tabela 40. Macierz ładunków czynnikowych uzyskanych w drodze przeprowadzonej analizy głównych składowych (rotacja Varimax)

Symbol atrybutu	Badanie I			Badanie II		
	składowa 1	składowa 2	składowa 3	składowa 1	składowa 2	składowa 3
x_1	0,715	0,255	0,237	0,753	0,277	0,288
x_2	0,754	0,279	0,231	0,716	0,263	0,286
x_3	0,730	0,234	0,261	0,721	0,352	0,210
x_4	0,754	0,210	0,290	0,732	0,245	0,347
x_5	0,692	0,215	0,269	0,701	0,278	0,300
x_6	0,773	0,279	0,181	0,726	0,349	0,237
x_7	0,777	0,322	0,104	0,717	0,405	0,235
x_8	0,775	0,328	0,107	0,695	0,434	0,210
x_9	0,722	0,331	0,134	0,685	0,457	0,206
x_{10}	0,725	0,366	0,135	0,692	0,415	0,249
x_{11}	0,715	0,208	0,312	0,690	0,251	0,417
x_{12}	0,657	0,310	0,369	0,676	0,315	0,351
x_{13}	0,564	0,298	0,386	0,633	0,284	0,439
x_{14}	0,603	0,414	0,284	0,629	0,408	0,303
x_{15}	0,505	0,583	0,190	0,601	0,491	0,295
x_{16}	0,530	0,496	0,251	0,572	0,454	0,335
x_{17}	0,484	0,334	0,478	0,490	0,258	0,586
x_{18}	0,441	0,167	0,425	0,456	0,170	0,521
x_{19}	0,618	0,379	0,374	0,637	0,401	0,376
x_{20}	0,626	0,401	0,303	0,600	0,504	0,312
x_{21}	0,298	0,746	0,224	0,372	0,725	0,274
x_{22}	0,253	0,805	0,221	0,321	0,790	0,253
x_{23}	0,248	0,810	0,237	0,322	0,802	0,241
x_{24}	0,356	0,718	0,245	0,372	0,751	0,237
x_{25}	0,363	0,651	0,168	0,335	0,736	0,235
x_{26}	0,241	0,269	0,691	0,276	0,253	0,743
x_{27}	0,171	0,120	0,815	0,241	0,230	0,808
x_{28}	0,235	0,341	0,704	0,323	0,443	0,629

x_1 – terminowość załatwiania spraw; x_2 – sprawność obsługi; x_3 – niezawodne załatwianie spraw; x_4 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; x_5 – czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika; x_6 – chęć pomocy ze strony personelu; x_7 – uprzejmość personelu; x_8 – życzliwość personelu; x_9 – wiedza i kompetencje personelu; x_{10} – kultura osobista urzędników; x_{11} – zaufanie do pracowników urzędu; x_{12} – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_{13} – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_{14} – stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem; x_{15} – dostęp do potrzebnych formularzy i druków; x_{16} – dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków; x_{17} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_{18} – dostęp do urzędnika przez e-mail; x_{19} – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_{20} – pomoc w wypełnianiu dokumentów; x_{21} – warunki lokalowe; x_{22} – oznakowanie zewnętrzne budynku; x_{23} – oznakowanie wewnętrzne budynku; x_{24} – wygląd i czytelność druków; x_{25} – ubiór pracowników urzędu; x_{26} – dostęp do miejsc parkingowych; x_{27} – dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych; x_{28} – wygodna poczekalnia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przeprowadzona w kolejnym etapie analiza hierarchiczna[11] wskazuje na istnienie trzech czynników pierwotnych oraz jednego czynnika wtórnego, co zaprezentowano w tabeli 41.

Tabela 41. Uzyskane pierwotne i wtórne ładunki czynnikowe

Zmienna	Badanie I				Badanie II			
	wtórne	pierwotne 1	pierwotne 2	pierwotne 3	wtórne	pierwotne 1	pierwotne 2	pierwotne 3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
x_1	0,684	0,392	–0,025	–0,021	0,753	0,396	–0,037	0,036
x_2	0,723	0,416	–0,019	–0,036	0,727	0,367	–0,058	–0,010
x_3	0,699	0,398	–0,041	0,005	0,725	0,384	0,030	0,111
x_4	0,703	0,425	–0,099	0,049	0,745	0,374	–0,095	–0,053
x_5	0,655	0,389	–0,095	0,062	0,722	0,359	–0,059	–0,018
x_6	0,715	0,438	–0,019	–0,078	0,752	0,385	0,014	0,080
x_7	0,694	0,452	0,017	–0,167	0,772	0,347	0,083	0,098
x_8	0,696	0,450	0,015	–0,160	0,766	0,335	0,117	0,123
x_9	0,686	0,401	0,045	–0,135	0,762	0,324	0,129	0,125
x_{10}	0,705	0,408	0,041	–0,125	0,758	0,336	0,086	0,095
x_{11}	0,693	0,399	–0,087	0,065	0,763	0,348	–0,067	–0,064
x_{12}	0,744	0,320	0,010	0,091	0,761	0,331	–0,011	–0,022
x_{13}	0,670	0,252	–0,012	0,168	0,762	0,295	–0,041	–0,103
x_{14}	0,724	0,271	0,086	0,041	0,749	0,295	0,093	0,055
x_{15}	0,716	0,178	0,256	–0,064	0,773	0,235	0,183	0,065
x_{16}	0,713	0,209	0,173	0,004	0,767	0,214	0,155	0,011
x_{17}	0,697	0,179	0,035	0,238	0,752	0,141	–0,030	–0,281
x_{18}	0,533	0,187	–0,072	0,246	0,650	0,195	–0,096	–0,230
x_{19}	0,753	0,271	0,063	0,098	0,800	0,255	0,086	–0,032
x_{20}	0,740	0,278	0,102	0,021	0,793	0,233	0,164	0,031
x_{21}	0,698	–0,011	0,447	–0,057	0,763	0,018	0,408	0,046
x_{22}	0,702	–0,056	0,511	–0,075	0,762	–0,015	0,449	0,051
x_{23}	0,712	–0,067	0,511	–0,050	0,769	–0,004	0,450	0,061
x_{24}	0,735	0,035	0,398	–0,028	0,758	0,007	0,418	0,046
x_{25}	0,667	0,056	0,371	–0,078	0,730	–0,007	0,430	0,057

[11] Analiza hierarchiczna umożliwia uzyskanie sytuacji łatwiejszej do interpretacji, bez wymuszania ortogonalności czynników. Wskazuje ona najpierw skupienia zmiennych i rotuje osie w tych skupieniach. W dalszej kolejności następuje obliczanie korelacji między utworzonymi czynnikami (ukośnymi), natomiast macierz korelacji czynników ukośnych jest dalej poddawana analizie w celu uzyskania zbioru czynników ortogonalnych dzielących zmienność zmiennych na tę, która wynika z wariancji wspólnej (czynniki wtórne), oraz na wynikającą z wariancji swoistej (czynniki pierwotne).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
x_{26}	0,624	–0,007	0,035	0,473	0,707	–0,022	–0,019	–0,452
x_{27}	0,551	–0,047	–0,061	0,614	0,687	–0,061	–0,058	–0,535
x_{28}	0,658	–0,039	0,096	0,463	0,767	–0,014	0,121	–0,320

Opis symboli jak pod tabelą 40.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Korelacje pomiędzy czynnikami skośnymi są wysokie (od 0,407 do 0,887). Wszystkie trzy skupienia zmiennych (czynniki skośne) korelują z wyodrębnionym czynnikiem wtórnym. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że badani klienci JST dokonują oceny usług globalnie w odróżnieniu od oceny analitycznej, czyli według kryteriów (tab. 42).

Tabela 42. Korelacje grup zmiennych (czynniki skośne) z czynnikiem wtórnym i pierwotnymi

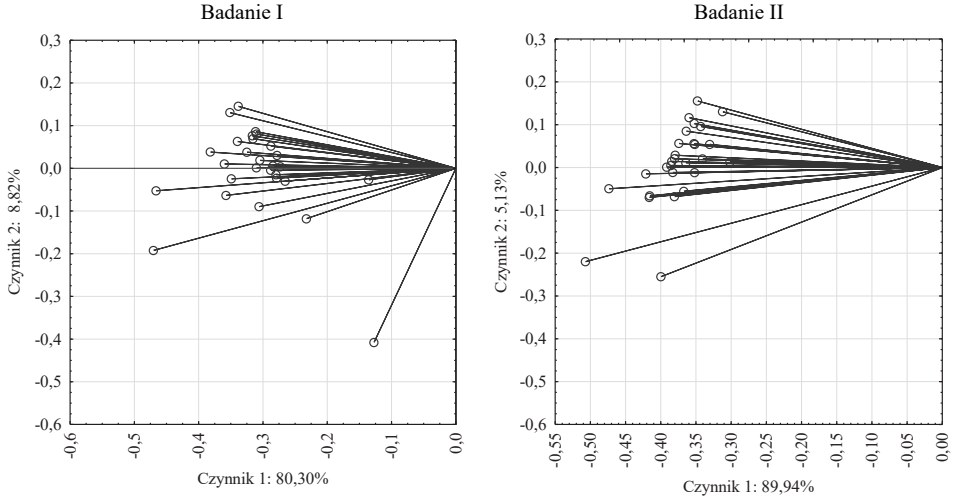
Czynnik	Skupienie 1	Skupienie 2	Skupienie 3
Badanie I			
Czynnik wtórny 1	0,887	0,870	0,773
Stosunek pracownika do klienta w procesie obsługi i jego zaangażowanie	0,461	0,000	0,000
Organizacja procesu świadczenia usług	0,000	0,493	0,000
Organizacja otoczenia miejsca świadczenia usług	0,000	0,000	0,634
Badanie II			
Czynnik wtórny 1	0,914	0,892	0,869
Stosunek pracownika do klienta w procesie obsługi i jego zaangażowanie	0,407	0,000	0,000
Organizacja procesu świadczenia usług	0,000	0,453	0,000
Organizacja otoczenia miejsca świadczenia usług	0,000	0,000	0,495

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oznacza to, że mimo wyodrębnienia modeli z trzema składowymi należałoby mówić raczej o modelu z jedną składową.

Aby potwierdzić istnienie tylko jednego wymiaru w ocenie urzędu, dodatkowo wykorzystano biploty będące graficzną postacią wyników uzyskanych w ramach analizy wielowymiarowej. Pozwalają one na pogłębioną identyfikację czynników wpływających na satysfakcję z usług dostarczanych przez JST. Zbudowane biploty dla poszczególnych badań zaprezentowano na rysunku 32.

Rysunek 32. Zbudowane biploty na podstawie odpowiedzi wszystkich badanych (badania I i II)



Opis symboli jak pod tabelą 40.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ich analiza wskazuje na silną korelację pomiędzy zmiennymi. Świadczą o tym małe kąty między wektorami – współczynniki korelacji stanowią cosinusy tych kątów. Wszystkie zmienne są dodatnio skorelowane – zwroty wektorów są zorientowane w tym samym kierunku. Dodatkowo kąty nachylenia wektorów zmiennych dla osi poziomej są niewielkie w porównaniu z kątami nachylenia do osi pionowej. Na tej podstawie można potwierdzić wysunięty wcześniej wniosek, że większość cech, według których oceniano usługi JST, można sprowadzić do jednej ukrytej zmiennej (jednego wymiaru).

Wyniki analizy czynnikowej oraz zbudowane biploty nie potwierdzają modelu przyjętego do badań. Respondenci nie dokonują ocen według wielu różnych kryteriów, ale oceniają urząd całościowo. Podobne wnioski płyną z przedstawionych w literaturze przedmiotu wyników badań innych usług. W przypadku modelu pomiarowego opartego na metodzie SERVQUAL autorzy wskazują na istnienie jednego wymiaru oceny jakości usług[12]. Taką sytuację w przeprowadzonych

[12] V.C.S. Heung, M.Y. Wong, H. Qu, *Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 2000, vol. 41, nr 3, s. 86–96; J.J. Cronin Jr., S.A. Taylor, *Measuring service quality: A re-examination and extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56, nr 3, s. 55–68; M. O'Neill, *The influence of time on student*

badaniach można tłumaczyć częstotliwością bezpośredniego korzystania z usług JST. Czas między kolejnymi wizytami w urzędzie jest dość długi i podczas kolejnych wizyt odbiorca najczęściej nie korzysta z tych samych usług. Niemniej można wskazać zbiór czynników zależnych od usługodawców tworzących wspomniany wyżej wymiar. W tym celu autor wykorzystał przedstawiony w poprzednim rozdziale ranking istotności poszczególnych atrybutów opisujących przebieg i realizację procesu usługowego[13]. Szczegółowe zestawienie atrybutów zaprezentowano w tabeli 43.

Tabela 43. Ranking istotności atrybutów w poszczególnych badaniach

Lp.	Zmienna	Ranga	Ważność	Zmienna	Ranga	Ważność
	badanie I			badanie II		
1	2	3	4	5	6	7
1	Zaufanie do pracowników urzędu x_{11}	100	1,000	Zaufanie do pracowników urzędu x_{11}	100	1,000
2	Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie x_{19}	99	0,988	Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie x_{12}	95	0,946
3	Życzliwość personelu x_8	98	0,976	Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie x_{19}	95	0,945
4	Chęć pomocy ze strony personelu x_6	97	0,973	Stosowanie zrozumiałego języka w pismach x_{13}	94	0,945
5	Sprawność obsługi x_2	96	0,962	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów x_{17}	94	0,937
6	Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników x_4	96	0,956	Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników x_4	93	0,926
7	Wiedza i kompetencje personelu x_9	95	0,950	Terminowość załatwiania spraw x_1	91	0,909
8	Kultura osobista urzędników x_{10}	90	0,904	Sprawność obsługi x_2	89	0,886
9	Pomoc w wypełnianiu dokumentów x_{20}	90	0,904	Pomoc w wypełnianiu dokumentów x_{20}	89	0,887
10	Niezawodne załatwianie spraw x_3	88	0,880	Uprzejmość personelu x_7	86	0,857

perceptions of service quality: The need for longitudinal measures, „Journal of Educational Administration" 2003, vol. 41, issue 3, s. 310–325; E. Koornneef, *Measuring quality in services for children with an intellectual disability*, „International Journal of Health Care Quality Assurance" 2006, vol. 19, nr 5, s. 400–408.

[13] Zob. podrozdział 5.4.

1	2	3	4	5	6	7
11	Uprzejmość personelu x_7	88	0,884	Kultura osobista urzędników x_{10}	82	0,824
12	Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie x_{12}	88	0,879	Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika x_5	81	0,809
13	Terminowość załatwiania spraw x_1	86	0,861	Chęć pomocy ze strony personelu x_6	81	0,809
14	Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem x_{14}	80	0,800	Wiedza i kompetencje personelu x_9	79	0,788
15	Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika x_5	75	0,752	Dostęp do potrzebnych formularzy i druków x_{15}	79	0,790
16	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów x_{17}	68	0,676	Życzliwość personelu x_8	78	0,781
17	Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków x_{16}	66	0,664	Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków x_{16}	77	0,774
18	Dostęp do potrzebnych formularzy i druków x_{15}	64	0,637	Niezawodne załatwianie spraw x_3	76	0,757
19	Stosowanie zrozumiałego języka w pismach x_{13}	63	0,626	Dostęp do urzędnika przez e-mail x_{18}	76	0,765
20	Wygląd i czytelność druków x_{24}	60	0,604	Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem x_{14}	75	0,748
21	Ubiór pracowników urzędu x_{25}	58	0,582	Dostęp do miejsc parkingowych x_{26}	69	0,693
22	Dostęp do urzędnika przez e-mail x_{18}	56	0,561	Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych x_{27}	63	0,627
23	Wygodna poczekalnia x_{28}	54	0,540	Wygodna poczekalnia x_{28}	63	0,632
24	Oznakowanie wewnętrzne budynku x_{23}	53	0,534	Warunki lokalowe x_{21}	59	0,587
25	Oznakowanie zewnętrzne budynku x_{22}	52	0,516	Wygląd i czytelność druków x_{24}	55	0,549
26	Warunki lokalowe x_{21}	49	0,486	Oznakowanie wewnętrzne budynku x_{23}	52	0,516
27	Dostęp do miejsc parkingowych x_{26}	49	0,487	Oznakowanie zewnętrzne budynku x_{22}	51	0,514
28	Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych x_{27}	42	0,423	Ubiór pracowników urzędu x_{25}	50	0,502

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Porównanie uzyskanych wyników istności atrybutów na podstawie metody CART (tab. 43 oraz tab. 35 w rozdziale piątym) z wynikami analizy głównych składowych (tab. 40) wskazuje, że dla respondentów najistotniejsze są zmienne

tworzące pierwszą składową, tj. stosunek i zaangażowanie pracownika w obsługę klienta. Znaczenie zmiennych tworzących drugą i trzecią składową (tj. kwestie organizacyjne procesu świadczenia usług i jej miejsca świadczenia) jest dla respondentów zdecydowanie niższe.

W dalszej kolejności zbudowano model, w którym autor założył, że na ocenę urzędu i świadczonego procesu usługowego ma wpływ 28 uwzględnionych w badaniu atrybutów. Uzyskane na podstawie modelowania strukturalnego wyniki nie pozwalają jednak na przyjęcie takiej koncepcji modelu[14]. W dalszej kolejności sprawdzono zatem inne koncepcje modeli. Ostatecznie uzyskano dwa identyfikowalne modele. Otrzymane dla nich mierniki dopasowania są właściwe i wskazują, że to modele odpowiednio dopasowane do danych.

Proponowane modele czynników zależnych od usługodawców satysfakcji składają się z dwóch części: modelu pomiarowego (pomiaru egzogenicznych i endogenicznych zmiennych ukrytych) oraz modelu równań strukturalnych. W modelu pomiarowym ukryta zmienna egzogeniczna (ocena urzędu i jego procesu usługowego) jest charakteryzowana przez jawne zmienne egzogeniczne. W modelu pierwszym są to:

- sprawność obsługi (x_2),
- sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników (x_4),
- chęć pomocy ze strony personelu (x_6),
- życzliwość personelu (x_8),
- wiedza i kompetencje personelu (x_9),
- zaufanie do pracowników urzędów (x_{11}),
- udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie (x_{19}).

Natomiast w modelu II są to zmienne:

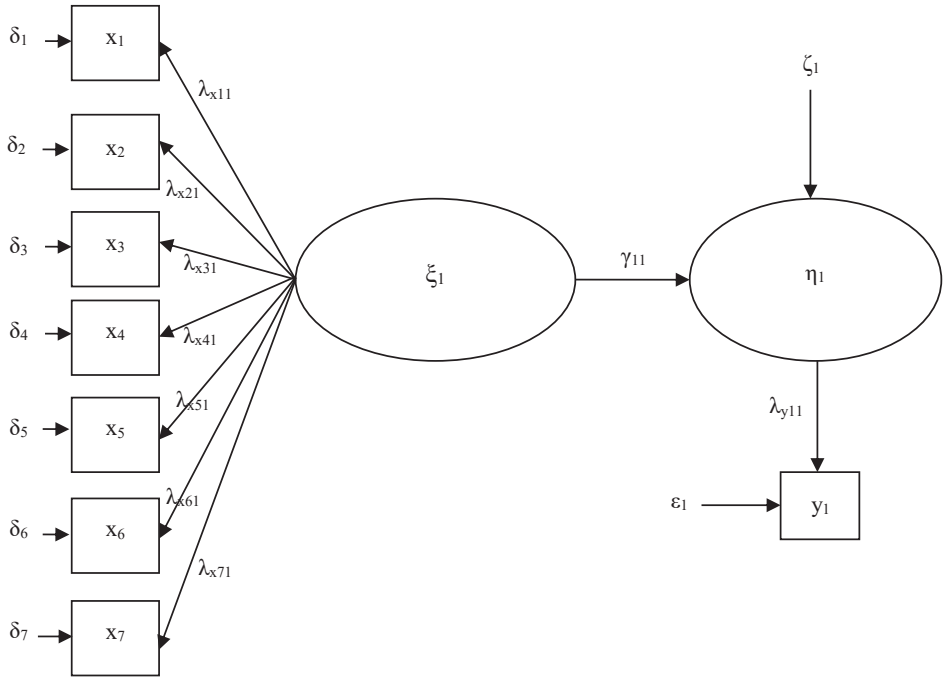
- zaufanie do pracowników urzędów (x_{11}),
- przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie (x_{12}),
- stosowanie zrozumiałego języka w pismach (x_{13}),
- dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów (x_{17}),
- udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie (x_{19}).

Analogiczną konstrukcją odznacza się model pomiarowy ukrytej zmiennej endogenicznej (satysfakcja klienta z usług JST) przedstawiany za pomocą jawnej zmiennej endogenicznej będącej jej reprezentantem. Odwzorowania zależności między przedstawianą egzogeniczną i endogeniczną zmienną ukrytą dokonano

[14] Otrzymane wartości mierników dopasowania modeli dla dwóch badań wskazują na niskie dopasowanie danych. Szczegółowe informacje o oszacowanych wartościach modelu zewnętrznego i wewnętrznego zawarto w tabelach A30–A33 w aneksie statystycznym.

przy użyciu modelowania strukturalnego. Szczegóły dotyczące opisanych modeli zaprezentowano na rysunkach 33 i 34.

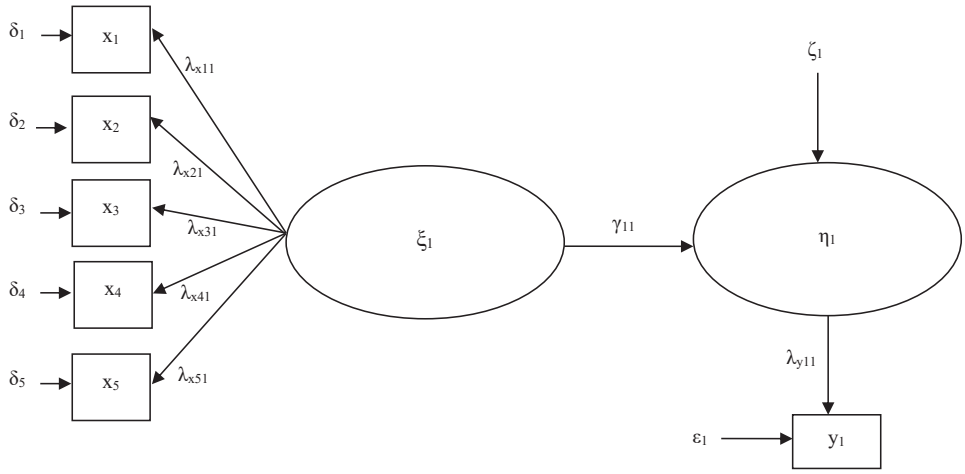
Rysunek 33. Teoretyczny model czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)



x_1 – zaufanie do pracowników urzędów; x_2 – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_3 – życzliwość personelu; x_4 – chęć pomocy ze strony personelu; x_5 – sprawność obsługi; x_6 – sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników; x_7 – wiedza i kompetencje personelu; ξ_1 – globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego; η_1 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); $\lambda_{x11, \ldots, x71}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego" a jej zmiennymi pomiarowymi; λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; $\delta_{1, \ldots, 7}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych; ζ_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 34. Model czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)



x_1 – zaufanie do pracowników urzędów; x_2 – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_3 – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_4 – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_5 – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; ξ_1 – globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego; η_1 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); $\lambda_{x11, \ldots, x51}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego" a jej zmiennymi pomiarowymi; λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; $\delta_{1, \ldots, 5}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych; ζ_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych.

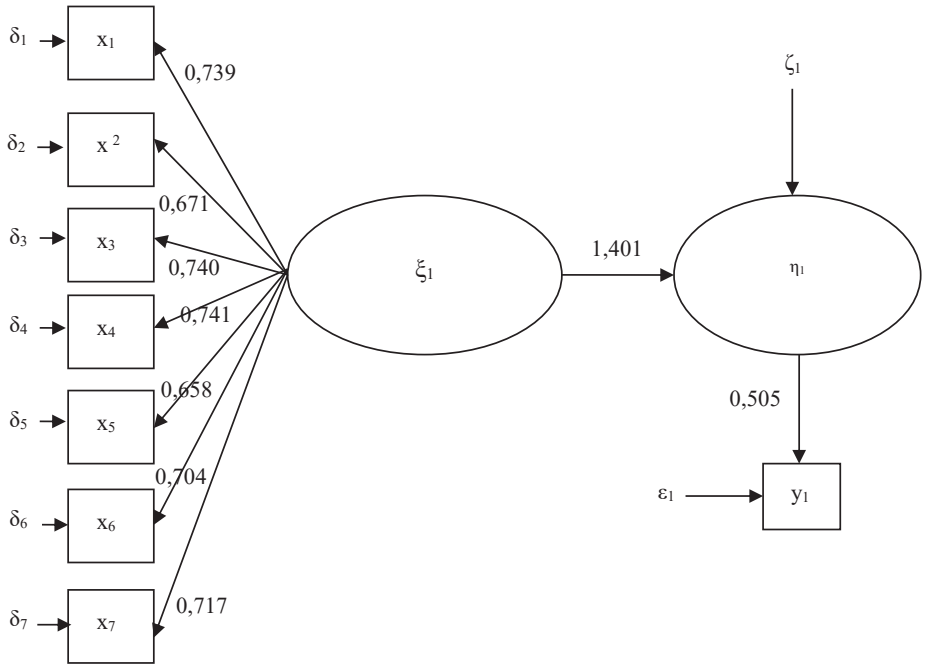
Źródło: opracowanie własne.

W modelach czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST występują relatywnie silne oraz statystycznie istotne związki między ukrytą zmienną egzogeniczną a charakteryzującymi ją zmiennymi wskaźnikowymi. Szczegółowe wyniki uzyskanych parametrów ścieżkowych dla pierwszego i drugiego analizowanego modelu zaprezentowano na rysunkach 35 i 36, natomiast informacje o oszacowanych wartościach modelu zewnętrznego i wewnętrznego zawarto w tabelach A34 i A35 w aneksie statystycznym.

Analizując główny problem modelowania, tj. wpływ oceny urzędu i jego procesu usługowego na satysfakcję klienta z usług JST, można stwierdzić, że oceny te oddziałują w sposób istotny na zadowolenie klienta. W przypadku wyższej o jeden punkt oceny urzędu i jego procesu usługowego ocena satysfakcji klienta

z usług JST wzrasta o 1,401. Natomiast w drugim oszacowanym modelu wyższa o jeden punkt ocena urzędu skutkuje wyższą o 0,814 satysfakcją klienta. Na podstawie uzyskanych wyników można wyciągnąć wniosek, że ocena urzędu i jego procesu usługowego opisana wskazanymi powyżej zmiennymi ma pozytywny wpływ na satysfakcję klienta z usług JST.

Rysunek 35. Oszacowany model oddziaływania czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model I)

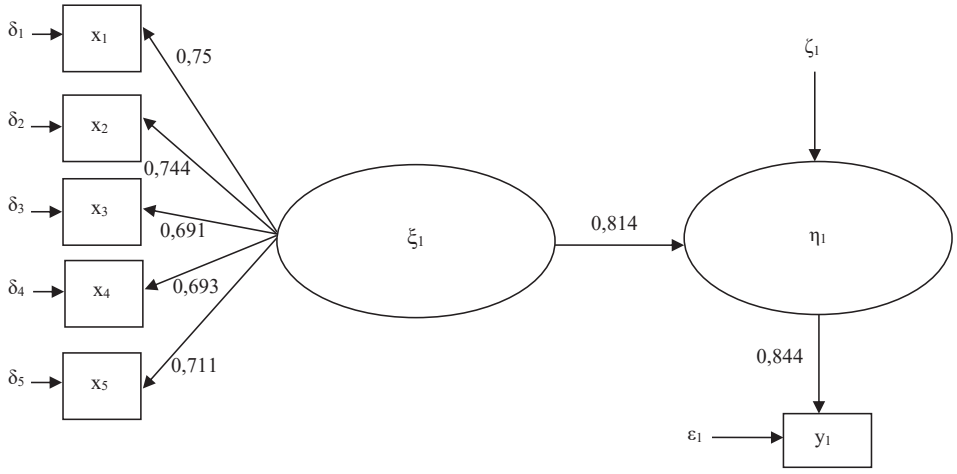


Opis symboli jak pod rysunkiem 33. Uwaga: model bez standaryzacji danych.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznej weryfikacji i wyboru modelu najlepiej odzwierciedlającego rzeczywistość autor dokonał na podstawie mierników dopasowania modelu. W przypadku obu modeli stwierdzono merytoryczną zasadność użycia poszczególnych zmiennych wskaźnikowych, o czym świadczą uzyskane wskaźniki dopasowania. Ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 44.

Rysunek 36. Oszacowany model oddziaływania czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model II)



Opis symboli jak pod rysunkiem 34. Uwaga: model bez standaryzacji danych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 44. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu determinant satysfakcji (modele I i II)

Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu I	Wartość wskaźnika dla modelu II
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,064	0,021
	punkt estymowany	0,07	0,030
	górna granica przedziału ufności	0,076	0,040
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,944	0,993
	punkt estymowany	0,952	0,996
	górna granica przedziału ufności	0,959	0,998
GFI		0,974	0,992
AGFI		0,953	0,982
Kryterium informacyjne Akaike		0,112	0,017

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Oceniając wartości uwzględnianych mierników dopasowania, należy zauważyć, że absolutne wskaźniki dopasowania, tj. GFI i AGFI, potwierdzają bardzo dobry poziom dopasowania modeli. Wartości RMSEA Steigera-Linda oraz indeksu niecentralności McDonalda także pozwalają na wyciągnięcie takiego wniosku. Wszystkie uwzględniane mierniki potwierdzają lepsze dopasowanie drugiego modelu. Wartości kryterium informacyjnego Akaike również wskazują na lepsze dopasowanie modelu drugiego. Reasumując, należy stwierdzić, że oszacowane modele można uznać za odpowiednio dopasowane, a do dalszych analiz wybrano model drugi. Przedstawione wyniki modelowania pozwalają na przyjęcie sformułowanej we wstępie pracy drugiej hipotezy cząstkowej dotyczącej istnienia zbioru zależnych od usługodawców czynników kształtujących satysfakcję klienta. Do tego zbioru autor zaliczył: zaufanie do pracowników urzędów, przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie, udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie, stosowanie zrozumiałego języka w pismach, dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów.

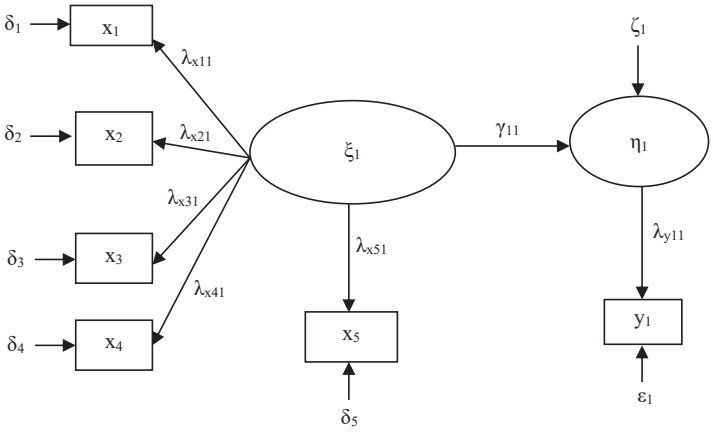
6.3. Rola czynników niezależnych od usługodawcy w kształtowaniu satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego

Przedstawiane w rozdziale czwartym wyniki badań wtórnych pozwoliły na zidentyfikowanie problemów badawczych, które następnie w wyniku ich konceptualizacji zostały przedstawione w postaci pytań w kwestionariuszu ankietowym wykorzystanym podczas badań własnych. Były to pytania dotyczące postrzegania urzędu, oceny miejsca zamieszkania (mieszkańcy) lub miejsca funkcjonowania (firmy), wizerunku JST, możliwości rozwoju JST oraz stosunku do działań podejmowanych przez władze JST. Uzyskane wyniki pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że zidentyfikowane zmienne mogą mieć wpływ na satysfakcję z usług JST. Na tej podstawie zbudowano dwie wersje modelu teoretycznego i określono je jako modele czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (rys. 37 i 38).

Na potrzeby modelowania strukturalnego przyjęto, że każdy z proponowanych modeli składa się z dwóch części: modelu pomiarowego (pomiaru egzogenicznych i endogenicznych zmiennych ukrytych) oraz modelu równań

strukturalnych. W modelu pomiarowym ukrytej zmiennej egzogenicznej (nastawienie do procesu obsługi klienta) jawne zmienne egzogeniczne (oceny miejsca zamieszkania lub funkcjonowania, postrzeganie urzędu i wizerunku JST, a także możliwości jej rozwoju oraz stosunek do działań podejmowanych przez JST) traktowane są jako zmienne dostarczające informacji o nim. Analogiczną konstrukcją odznacza się model pomiarowy ukrytej zmiennej endogenicznej (satysfakcja klienta z usług JST) przedstawiany za pomocą jawnej zmiennej endogenicznej będącej jej reprezentantem. Odwzorowania zależności między przedstawianą egzogeniczną i endogeniczną zmienną ukrytą, będące zasadniczym elementem modelowania strukturalnego, dokonano przy użyciu modelu strukturalnego.

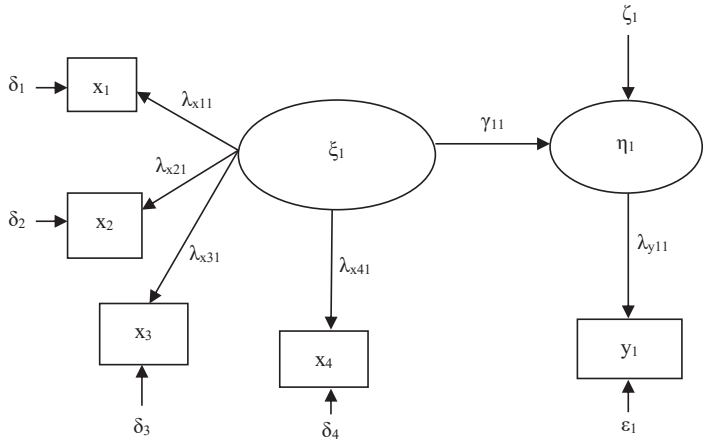
Rysunek 37. Teoretyczny model czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)



x_1 – postrzeganie własnego urzędu; x_2 – ocena własnego miejsca zamieszkania lub funkcjonowania; x_3 – postrzeganie wizerunku własnej JST; x_4 – postrzeganie możliwości rozwoju JST; x_5 – stosunek do działań podejmowanych przez JST; ξ_1 – nastawienie do procesu obsługi klienta; η_1 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); $\lambda_{x11, ..., x51}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „nastawienie do procesu obsługi klienta" a jej zmiennymi pomiarowymi; λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ zmiennej egzogenicznej (nastawienie do procesu obsługi klienta) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); $\delta_{1, ..., 5}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych (tj. x_1, ..., x_5); ζ_1 – zmienne resztkowe (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε_1 – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 38. Teoretyczny model czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)

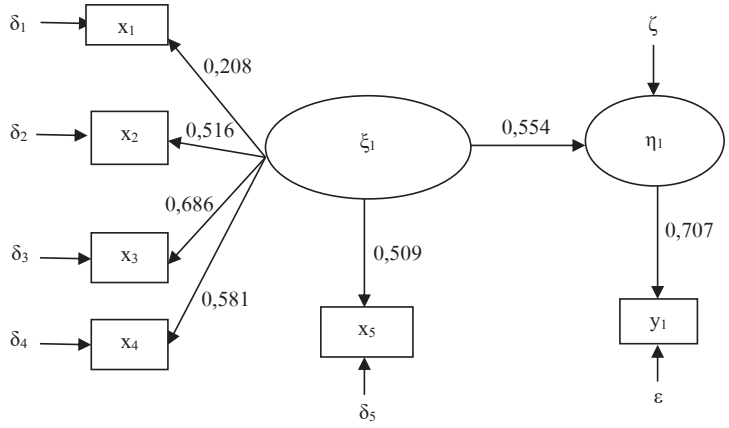


x_1 – ocena własnego miejsca zamieszkania lub funkcjonowania; x_2 – postrzeganie wizerunku własnej JST; x_3 – postrzeganie możliwości rozwoju JST; x_4 – stosunek do działań podejmowanych przez JST; ξ_1 – nastawienie do procesu obsługi klienta; η_1 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ zmiennej egzogenicznej (nastawienie do procesu obsługi klienta) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); $\lambda_{x11, ..., x41}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „nastawienie do procesu obsługi klienta" a jej zmiennymi pomiarowymi; λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; $\delta_{1, ..., 4}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych (tj. x_1, ..., x_4); ζ_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zarówno w pierwszym, jak i drugim modelu czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST występują relatywnie silne oraz statystycznie istotne związki między ukrytą zmienną egzogeniczną a jej zmiennymi wskaźnikowymi. Analizując główny problem modelowania, tj. wpływ nastawienia do procesu usługowego na satysfakcję klienta z usług JST, można stwierdzić, że w sposób istotny nastawienie oddziałuje na zadowolenie klienta. Na podstawie uzyskanych wyników dla modelu pierwszego można wyciągnąć wniosek, że nastawienie do procesu obsługi opisane ocenami miejsca zamieszkania lub funkcjonowania, postrzeganiem urzędu i wizerunku JST, a także możliwości jej rozwoju i stosunek do działań podejmowanych przez JST mają pozytywny wpływ na satysfakcję klienta z usług JST. W przypadku wyższego o jeden punkt nastawienia do procesu obsługi klienta ocena satysfakcji klienta

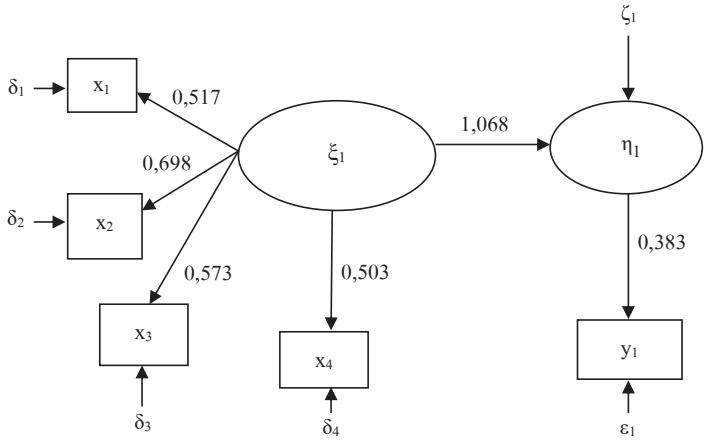
Rysunek 39. Oszacowany model oddziaływania czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model I)



Opis symboli jak pod rysunkiem 37. Uwaga: model bez standaryzacji danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 40. Oszacowany model oddziaływania czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model II)



Opis symboli jak pod rysunkiem 38. Uwaga: model bez standaryzacji danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

z usług JST jest wyższa o 0,554. Oszacowane wartości dla drugiego modelu pozwalają na stwierdzenie, że wyższe o jeden punkt nastawienie do procesu obsługi skutkuje wzrostem o 1,068 satysfakcji klienta. Szczegółowe wyniki uzyskanych parametrów ścieżkowych dla pierwszego i drugiego analizowanego modelu zaprezentowano na rysunkach 39 i 40, natomiast informacje o oszacowanych wartościach modelu zewnętrznego i wewnętrznego zawarto w tabelach A36 i A37 w aneksie statystycznym.

Ostatecznego wyboru modelu najlepiej odzwierciedlającego rzeczywistość autor dokonał na podstawie mierników dopasowania modelu. W przypadku obu modeli stwierdzono merytoryczną zasadność użycia zarówno poszczególnych zmiennych wskaźnikowych, jak i uzyskanych ocen ich parametrów. Zestawienie zaprezentowano w tabeli 45.

Tabela 45. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu uwarunkowań satysfakcji (modele I i II)

Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu I	Wartość wskaźnika dla modelu II
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,045	0,055
	punkt estymowany	0,054	0,067
	górna granica przedziału ufności	0,063	0,080
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,982	0,984
	punkt estymowany	0,987	0,989
	górna granica przedziału ufności	0,991	0,992
GFI		0,990	0,990
AGFI		0,976	0,972
Kryterium informacyjne Akaike		0,035	0,030

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Oceniając uzyskane wartości, należy zauważyć, że absolutne wskaźniki dopasowania, tj. GFI i AGFI, wskazują na bardzo dobry poziom dopasowania obu modeli do danych. Wartości RMSEA Steigera-Linda oraz indeksu niecentralności

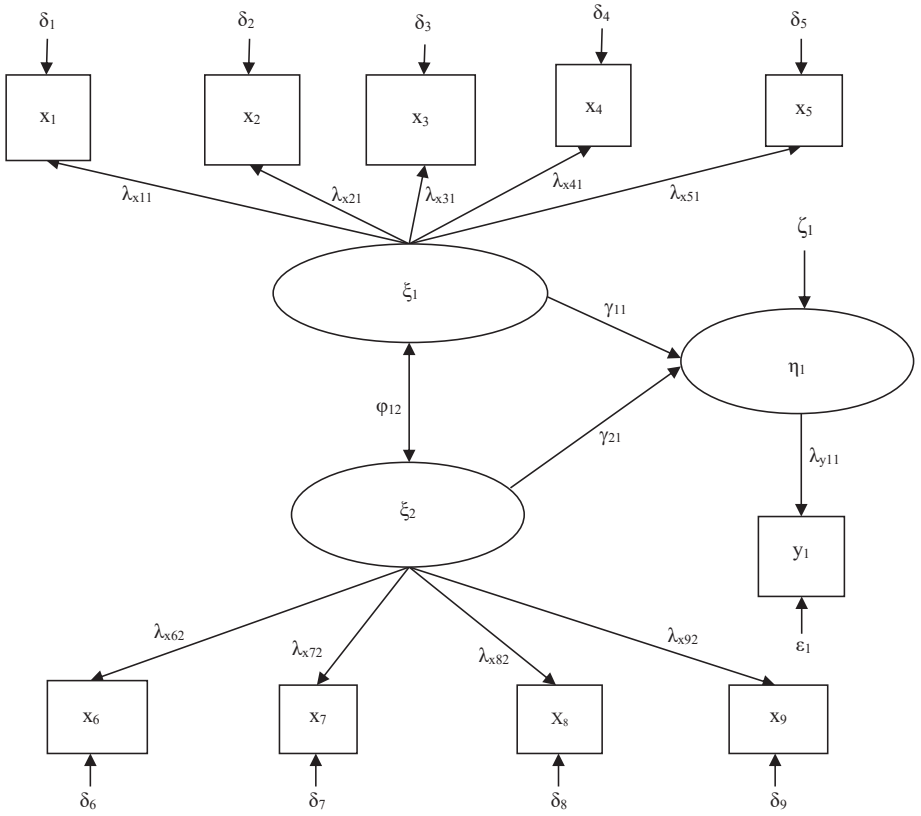
McDonalda także pozwalają na wyciągnięcie podobnego wniosku. Wartość kryterium informacyjnego Akaike wskazuje natomiast na minimalnie lepsze dopasowanie modelu drugiego. Reasumując, należy stwierdzić, że oszacowane modele można uznać za odpowiednio dopasowane. Pozwala to również na pozytywną weryfikację czwartej hipotezy cząstkowej o istnieniu zbioru niezależnych od usługodawcy czynników wpływających na satysfakcję nabywców z usług JST. Do zbioru niezależnych od usługodawcy czynników zostały zaliczone następujące elementy: ocena miejsca zamieszkania lub funkcjonowania, postrzeganie wizerunku JST, a także możliwości jej rozwoju i stosunek do działań podejmowanych przez JST.

6.4. Prezentacja mechanizmu kształtowania się satysfakcji z usług jednostek samorządu terytorialnego

Zidentyfikowane w poprzednich punktach zmienne mające wpływ na satysfakcję klienta administracji samorządowej wskazują na możliwość zbudowania modelu ukazującego wspólne oddziaływanie poszczególnych zmiennych. Niestety, w modelu łącznego oddziaływania nie można uwzględnić jako zmiennej satysfakcji pracowników (wynik analizy regresji przedstawiony we wcześniejszym punkcie tego rozdziału).

Na podstawie zweryfikowanych w poprzednich punktach modelach zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta zbudowano koncepcję teoretycznego modelu łącznego oddziaływania (rys. 41) i dokonano jego identyfikacji. Proponowany model łącznego oddziaływania składa się, podobnie jak poprzedni, z dwóch części: modelu pomiarowego oraz modelu równań strukturalnych. W modelu pomiarowym występują dwie ukryte zmienne egzogeniczne (nastawienie do procesu obsługi klienta oraz ocena urzędu i jego procesu usługowego), a jawne zmienne egzogeniczne traktowane są jako zmienne dostarczające o nich informacji. Analogiczną konstrukcją odznacza się model pomiarowy ukrytej zmiennej endogenicznej (satysfakcja klienta z usług JST) przedstawiany za pomocą jawnej zmiennej endogenicznej będącej jej reprezentantem. Odwzorowanie zależności między ukrytymi egzogenicznymi zmiennymi a endogeniczną zmienną ukrytą będące zasadniczym elementem modelowania strukturalnego zostanie dokonane przy użyciu modelu strukturalnego.

Rysunek 41. Koncepcja modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST

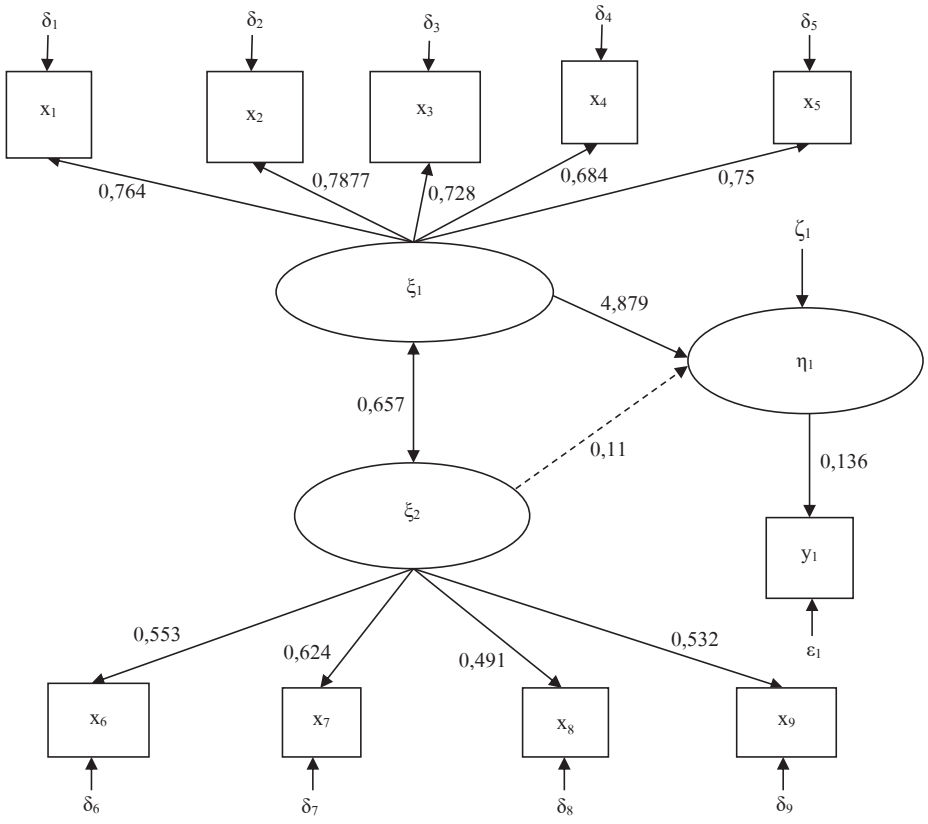


x_1 – zaufanie do pracowników urzędów; x_2 – przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie; x_3 – udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie; x_4 – stosowanie zrozumiałego języka w pismach; x_5 – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_6 – ocena miejsca zamieszkania lub funkcjonowania; x_7 – postrzeganie wizerunku własnej JST; x_8 – postrzeganie możliwości rozwoju JST; x_9 – stosunek do działań podejmowanych przez JST; ξ_1 – globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego; ξ_2 – nastawienie do procesu obsługi klienta; φ_{12} – kowariancja między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi (tj. globalną oceną urzędu i jego procesu usługowego – nastawieniem do procesu obsługi klienta); η_1 – satysfakcja klienta z usług JST; y_1 – poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI); γ_{11} – współczynnik reprezentujący wpływ ukrytej zmiennej egzogenicznej (globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); γ_{21} – współczynnik reprezentujący wpływ zmiennej egzogenicznej (nastawienie do procesu obsługi klienta) na ukrytą zmienną endogeniczną (satysfakcja klienta z usług JST); $\lambda_{x11, \ldots, x51}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego" a jej zmiennymi pomiarowymi; $\lambda_{x62, \ldots, x92}$ – ładunki czynnikowe określające siłę między zmienną „nastawienie do procesu obsługi klienta" a jej zmiennymi pomiarowymi; λ_{y11} – ładunek czynnikowy określające siłę między zmienną „satysfakcja klienta z usług JST" a jej zmienną pomiarową „poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)"; $\delta_{1, \ldots, 9}$ – zmienne resztkowe (błędu) dla jawnych zmiennych egzogenicznych; ζ_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla ukrytych zmiennych endogenicznych; ε_1 – zmienna resztkowa (błędu) dla jawnych zmiennych endogenicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W oszacowanym modelu łącznego oddziaływania występują relatywnie silne i statystycznie istotne związki między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi a ich zmiennymi jawnymi. Należy również zauważyć, że w przypadku głównego problemu modelowania, tj. wpływu zmiennych „ocena urzędu i jego procesu usługowego" oraz „nastawienie do procesu obsługi klienta w urzędzie" na satysfakcję klienta, tylko pierwsza zmienna w sposób istotny oddziałuje na zadowolenie klienta. Zależność między „nastawieniem do procesu obsługi klienta w urzędzie" a satysfakcją klienta została zweryfikowana negatywnie (linia przerywana na rys. 42), ale istnieje obustronne oddziaływanie nastawienia do

Rysunek 42. Oszacowany model łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST



Opis symboli jak pod rysunkiem 41. Uwaga: model bez standaryzacji danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

procesu obsługi na ocenę urzędu. Wskazuje to na istnienie wpływu pośredniego. Szczegółowe wyniki uzyskanych parametrów ścieżkowych dla analizowanego modelu zaprezentowano na rysunku 42, natomiast informacje o oszacowanych wartościach modelu wewnętrznego i zewnętrznego zawarto w tabeli A38 w aneksie statystycznym.

Podobnie jak w przypadku poprzednich modeli ostateczna weryfikacja została dokonana na podstawie mierników dopasowania modelu. Ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 46. Oceniając uzyskane wartości mierników, należy zauważyć, że absolutne wskaźniki dopasowania, tj. GFI i AGFI, wskazują na bardzo dobry poziom dopasowania przyjętego modelu. Wartości RMSEA Steigera-Linda oraz indeksu niecentralności McDonalda również pozwalają na wyciągnięcie podobnego wniosku. Reasumując, należy stwierdzić, że oszacowany model można uznać za odpowiednio dopasowany.

Tabela 46. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST

Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu łącznego oddziaływania
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,033
	punkt estymowany	0,037
	górna granica przedziału ufności	0,042
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,971
	punkt estymowany	0,977
	górna granica przedziału ufności	0,982
GFI		0,980
AGFI		0,953
Kryterium informacyjne Akaike		0,038

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Akceptacja modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST potwierdza przyjętą we wstępie pracy piątą hipotezę cząstkową wskazującą, że mechanizm kształtowania satysfakcji powinien zawierać czynniki zależne i niezależne od usługodawcy, które mają zróżnicowane znaczenie. Obydwa zbiory czynników mogą tworzyć zależności zarówno między sobą, jak i ze zmienną satysfakcją klienta.

6.5. Kierunki dalszych badań skuteczności świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego

Przeprowadzone badania wtórne i pierwotne pozwoliły na wytyczenie kierunków dalszych badań. Zdaniem autora, można je podzielić na dwie ścieżki. Pierwsza z nich to problemy dostrzeżone w literaturze przedmiotu lub wyniki badań w analizowanym temacie zrealizowane w innych krajach, a warte przeprowadzenia w krajowych realiach. Druga ścieżka to problemy dostrzeżone podczas analizy wyników badań własnych.

Do pierwszego nurtu można zaliczyć problemy dotyczące oceny jakości usług i kształtowania satysfakcji klienta charakterystyczne dla całego sektora usługowego oraz problemy tylko odnoszące się do usług świadczonych przez jednostki samorządu lokalnego. Przykładem problemów dostrzeganych w przypadku całego sektora usługowego są stereotypy w ocenie jakości usług opisane w publikacji Marka Bugdola[15]. Według tego autora problem stereotypów jest bardzo słabo zbadany i spopularyzowany w literaturze dotyczącej zarządzania jakością, a jest istotny przy projektowaniu usług czy badaniu jakości usług. Stereotypy dotyczące atrakcyjności fizycznej, znaczenia płci czy konkretnych cech fizycznych bądź dotyczące formy własności mogą mieć również znaczenie przy kształtowaniu satysfakcji klienta z usług świadczonych przez administrację samorządową. Innym przykładem jest pogląd na stworzenie modelu oceny sprawności usług świadczonych przez JST. W tym modelu satysfakcja klienta byłaby tylko jedną z miar oceny świadczonych usług. Zbudowanie takiego modelu pozwoliłoby na poszukiwanie zależności między obiektywnie mierzoną jakością usług a satysfakcją klientów i mieszkańców. Wiąże się to z kolejnym zagadnieniem, jakim jest wykorzystanie odbiorców usług – obywateli w procesie doskonalenia usług. Można tutaj wskazać wyniki badań Fabia Cassi i Franceski Magno[16] dotyczących występowania dwóch różnych perspektyw odnoszących się do roli obywateli w procesie doskonalenia jakości usług administracji publicznej. Pierwsza to perspektywa pracowników urzędu, druga to perspektywa osób pełniących funkcje z wyboru. Na podobne badania w naszym kraju jest jednak za wcześnie, z powodu krótkiego czasu, jaki upłynął od nowelizacji ustawy o pożytku publicznym

---

[15] M. Bugdol, *Znaczenie stereotypów w ocenie jakości usług*, „Problemy Jakości" 2015, czerwiec, s. 21–23.

[16] F. Cassia, F. Magno, *Differences between public administrators' and elected officials' perspectives on the role of the citizen in service quality improvement processes*, „The TQM Journal" 2011, vol. 23, issue 5, s. 550–559.

i wolontariacie[17] oraz zgłaszanych w związku z nią problemów i barier ograniczających skalę i jakość zaangażowania obywateli w realizację usług publicznych[18]. Kierunkiem możliwym dalszych dociekań w tym przypadku może być badanie dotyczące znaczenia zaangażowania obywateli w realizację usług świadczonych przez JST w procesie kształtowania satysfakcji odbiorcy tych usług.

Drugą zidentyfikowaną ścieżką są problemy dostrzeżone podczas analizy wyników badań własnych. Pierwszy to opracowanie innej, nowej metody pomiaru satysfakcji z usług świadczonych przez administrację samorządową. Jest to konsekwencja niepotwierdzenia się założeń metody SERVQUAL w badaniu i wyodrębnienie jednego wymiaru zamiast zakładanych pięciu. Przykładem opracowania takiej metody może być Common Measurements Tool[19]. Kolejną istotną kwestią powiązaną z poprzednią jest monitorowanie poziomu satysfakcji odbiorcy usług i stworzenia bazy do porównań na użytek wewnętrzny i zewnętrzny. Innym zagadnieniem wskazanym w rozdziale czwartym jest rzadkie wykorzystanie podejścia jakościowego w badaniach satysfakcji klienta w tym obszarze na rzecz powszechnego wykonywania badań na bazie kwestionariuszy ankietowych. Nie ma również badań, w których wykorzystano by triangulację metod czy danych. Wykorzystanie triangulacji metod pozwoliłoby na sprawdzenie zbieżności wyników uzyskiwanych z różnych metod badawczych, co przyczyniłoby się do zmniejszenia ryzyka systematycznych zniekształceń związanych z użyciem tylko jednej metody. Inną korzyścią z integracji metod może być ich uzupełnianie się i zróżnicowanie źródeł informacji[20].

---

[17] Ustawa z 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawy o fundacjach, Dz.U. 2015, poz. 1339.

[18] *Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, rekomendacje*, red. C. Trutkowski, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2016, www.doradcasamorzadu.pl/download/realiz_us.pdf, s. 38 (dostęp 15.11.2017).

[19] F. Schmidt, T. Strickland, *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*, Canadian Centre for Management Development, 1998, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?-doi=10.1.1.503.991&rep=rep1&type=pdf (dostęp 15.11.2017).

[20] T. Boskar, *Integrowanie badań ilościowych i jakościowych w rozwiązywaniu problemów marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 2, s. 2–6.

Zakończenie

Przedstawione w monografii rozważania wynikające z przeprowadzonych badań wtórnych i pierwotnych pozwoliły na realizację założonego głównego celu pracy, którym było poznanie mechanizmu kształtowania satysfakcji klienta z usług dostarczonych przez JST, uwzględniającego zarówno zależne, jak i niezależne od usługodawcy czynniki ją kształtujące. Pozwoliły ponadto na weryfikację postawionych hipotez i problemów badawczych.

Pierwszy z analizowanych problemów odnosił się do oczekiwań interesariuszy wobec usług publicznych świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Studia literaturowe pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że zmiany w sektorze publicznym powodują konieczność dostosowania się do nowych warunków wszystkich podmiotów w nim funkcjonujących, w tym również administracji samorządowej. Jednym z obszarów wymagających zmian są usługi dostarczane przez urzędy samorządu terytorialnego odbiorcom, tj. mieszkańcom, przedstawicielom firm i organizacji. Jak podkreślono w pracy, konieczne jest dostarczenie usług o wysokiej jakości, a nie jak największej ich ilości. Dla urzędów administracji samorządowej oznacza to konieczność wprowadzenia procedur związanych z zarządzaniem jakością i oceną wykonanych działań.

Równolegle do zmian procesu świadczenia usług przez JST można zaobserwować zmiany zachodzące w zachowaniach i postawach mieszkańców. Następuje przekształcenie zbiorowości ludzkich na danym terenie w upodmiotowioną społeczność. Charakteryzuje się ona nie tylko więzami z terytorium, miejscowością, lecz także kształtowaniem się wspólnego interesu i tworzeniem poczucia

wspólnego dobra. Wymienione zjawiska w sposób istotny wpływają na stosunek mieszkańców do władz własnej JST oraz jej ocenę. Powoduje to wzrost oczekiwań społecznych wobec usług dostarczanych przez samorząd lokalny. Przeprowadzona analiza danych pozyskanych w badaniach ankietowych pozwoliła na identyfikację oczekiwań różnych grup odbiorców usług i wyciągnięcie wniosku o ich różnicach wobec tych oczekiwań wśród grupy zadowolonych i niezadowolonych odbiorców usług.

Nacisk wspólnot lokalnych na jakość usług JST oraz zmiany zachodzące w sektorze publicznym powodują wzrost zapotrzebowania na system ocen świadczonych usług. Wynikiem tego zapotrzebowania są prezentowane w literaturze propozycje metod oceny świadczonych usług publicznych. Ze względu na łatwość i szybkość pozyskania danych dużym zainteresowaniem wśród zarządzających JST cieszy się ocena satysfakcji klienta. W administracji samorządowej jest ona postrzegana jako jedna z miar skuteczności w zakresie świadczenia usług.

Drugie pytanie badawcze koncentrowało się na problematyce wpływu percepcji odbiorców usług na poziom ich satysfakcji. Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że problematyka satysfakcji klienta jest szeroko opisywana, zwłaszcza w odniesieniu do powstawania satysfakcji klienta, czynników ją kształtujących i skal użytych do pomiaru. O ile satysfakcja klienta jest traktowana jako uniwersalny miernik dokonań w sektorze prywatnym i publicznym, o tyle w każdym z nich konieczne jest uwzględnienie jego specyfiki. Na satysfakcję klienta z usług administracji samorządowej można spojrzeć z jego punktu widzenia oraz punktu widzenia organizacji świadczącej usługi. Jeśli osoba występująca w roli klienta będzie oczekiwała usługi o określonej jakości, to ta sama osoba jako obywatel może zastanawiać się nad sensem wydawanych na ten cel środków publicznych. W takiej sytuacji zadaniem osób zarządzających daną organizacją jest pogodzenie wysokiej jakości usług z opłacalnością działania. Z punktu widzenia zarządzania urzędem administracji samorządowej satysfakcja klienta jest nie tylko oceną jakości świadczonych usług, lecz także wyznacznikiem realizowanej przez urzędy orientacji na klienta i jednym ze wskaźników sukcesu organizacji

Pomiar satysfakcji klienta – odbiorcy usług administracji samorządowej może się odbywać na podstawie metod i technik zaadaptowanych z sektora prywatnego, ale konieczne jest wskazanie czynników specyficznych, charakterystycznych dla tego obszaru. Dominującym narzędziem pomiaru satysfakcji klienta w przypadku usług JST jest kwestionariusz ankietowy, często stosowanym modelem pomiarowym jest zaś SERVQUAL lub jego modyfikacje. Jak podkreślono w pracy, analiza istniejących opracowań pozwala mówić o istniejącej

dysproporcji między liczbą badań satysfakcji klienta o charakterze ilościowym a badaniami jakościowymi. Brakuje również przypadków łączenia technik ilościowych i jakościowych w ramach jednego badania.

Wyniki przeprowadzonej przez autora analizy danych wtórnych wskazują, że w przypadku badań satysfakcji klienta ma miejsce koncentracja problemów badawczych na procesie świadczenia usług, czyli na czynnikach będących pod bezpośrednią kontrolą władz JST. Przeprowadzone analizy wskazują, że w pomiarze satysfakcji klienta z usług JST nie sprawdzają się założenia metody SERVQUAL. Nie udało się również pozytywnie zweryfikować innych modeli jakości usług, np. modelu Grönroosa. Wykonany w dalszej kolejności podział zmiennych za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej wskazywał na istnienie trzech wymiarów oceny usług wpływających na satysfakcję. Jednak wnioski z analizy hierarchicznej oraz zbudowanych biplotów wskazują na globalną ocenę usług świadczonych przez władze samorządowe. Pozwoliło to na stwierdzenie, że badani nie oceniają procesu usługowego pod kątem wielu różnych kryteriów (założenie, na którym opiera się m.in. metoda SERVQUAL), lecz dokonują jednej całościowej oceny. Taka sytuacja – jak już wspomniano – była odnotowana w literaturze przedmiotu[1]. W dalszej kolejności, opierając się na założeniu o globalnej ocenie badanych, zidentyfikowano zbiór czynników istotnych dla odbiorców usług. Zaliczono do niego: zaufanie do pracowników urzędów, przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie, udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie, stosowanie zrozumiałego języka w pismach, dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów. Znaczenie tych czynników dla satysfakcji klienta przedstawiono na podstawie modelu znaczenia zależnych czynników kształtujących satysfakcję klienta. Model ukazał bezpośredni wpływ zidentyfikowanych zmiennych na satysfakcję klienta (zmiany zmiennej ukrytej „ocena urzędu i jego procesu usługowego" wywołują zmiany innej zmiennej ukrytej – „satysfakcja klienta").

Trzecie pytanie badawcze dotyczyło znaczenia poziomu satysfakcji pracowników JST, ich kompetencji i doświadczenia na satysfakcję odbiorcy usług.

---

[1] V.C.S. Heung, M.Y. Wong, H. Qu, *Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 2000, vol. 41, nr 3, s. 86–96; J.J. Cronin Jr., S.A. Taylor, *Measuring service quality: A re-examination and extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56, nr 3, s. 55–68; M. O'Neill, *The influence of time on student perceptions of service quality: The need for longitudinal measures*, „Journal of Educational Administration" 2003, vol. 41, issue 3, s. 310–325; E. Koornneef, *Measuring quality in services for children with an intellectual disability*, „International Journal of Health Care Quality Assurance" 2006, vol. 19, nr 5, s. 400–408.

Przegląd literatury wskazuje na istnienie pozytywnego związku między satysfakcją pracowników a satysfakcją klientów. Potwierdzeniem istnienia takiego związku są wyniki analizy regresji przeprowadzonej przez autora na podstawie danych wtórnych (wskaźnik satysfakcji pracowników i klientów Urzędu Miejskiego Wrocławia). Natomiast analiza regresji na podstawie badań własnych nie pozwala na potwierdzenie występowania takiej zależności. Oznacza to, że nie jest możliwa jednoznaczna interpretacja znaczenia satysfakcji pracowników urzędów dla satysfakcji klientów-odbiorców. Można więc wysunąć wniosek, że istnienie takiego związku należałoby tylko rozważyć w ramach jednej jednostki ST, a nie jako ogólną prawidłowość występującą w badanym zbiorze JST.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło czynników niezwiązanych bezpośrednio z procesem świadczenia usług, a wpływających na satysfakcję nabywców usług JST. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu wykazano, że można znaleźć informacje o związkach różnych zmiennych z satysfakcją klienta z usług samorządu lokalnego lub przykłady takich badań. Natomiast na podstawie analizy danych pierwotnych udało się zbudować i pozytywnie zweryfikować model ukazujący znaczenie określonych zmiennych (tj. oceny miejsca zamieszkania czy funkcjonowania, postrzeganie wizerunku JST, możliwość jej rozwoju oraz stosunek do działań podejmowanych przez JST) dla satysfakcji odbiorcy usług JST. Zidentyfikowane czynniki są niezależne od władz JST. W przypadku modelu czynników niezależnych kształtujących satysfakcję klienta można mówić, że zmiana zmiennej ukrytej „nastawienie do procesu usługi" powoduje również zmiany zmiennej „satysfakcja klienta".

Ostatnie postawione pytanie badawcze koncentrowało się na możliwości przedstawienia mechanizmu kształtowania satysfakcji z usług JST na podstawie wyników badania. Analiza literatury w tym zakresie wskazuje na brak próby całościowego ujęcia zidentyfikowanych zmiennych w odpowiedzi na poprzednie pytanie badawcze wraz z analizą znaczenia czynników zależnych od usługodawców, a będących elementami procesu usługowego. Wyodrębnione zbiory stały się podstawą do zbudowania i zweryfikowania modeli częściowych ukazujących ich znaczenie dla kształtowania się satysfakcji klienta. W dalszej kolejności zweryfikowane modele częściowe stały się podstawą do skonstruowania i zweryfikowania autorskiej koncepcji (stanowiącej wkład autora w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu) modelu strukturalnego ukazującego znaczenie tych zbiorów dla kształtowania satysfakcji klienta z usług JST. Wyniki wskazują, że zbiór czynników niezależnych od usługodawcy nie ma bezpośredniego wpływu na satysfakcję klienta, ale wpływa na zmienną ukrytą nazwaną „ocena urzędu i jego procesu

usługowego". Ta zidentyfikowana zmienna kształtuje satysfakcję klienta z usług samorządu lokalnego. Należy zaznaczyć, że wspomniane oddziaływanie należy traktować jako łączne dwóch zidentyfikowanych zbiorów czynników na satysfakcję klienta z usług JST.

Przeprowadzone w pracy postępowanie badawcze pozwoliło także na pozytywną weryfikację dwóch pierwszych postawionych hipotez cząstkowych oraz czwartej i piątej hipotezy cząstkowej. Pierwsza zakładała, że poziom satysfakcji klientów z usług JST stanowi miarę oceny działania urzędów administracji samorządowej względem odbiorców, a jego określenie jest możliwe na podstawie różnych modeli pomiarowych. Druga hipoteza cząstkowa stanowiła twierdzenie, że podstawowym zbiorem czynników wpływających na satysfakcję klienta z usług JST są czynniki zależne od usługodawcy. Obejmują one elementy materialne i niematerialne otrzymanej usługi oraz elementy procesu usługowego, w których uczestniczy odbiorca usług. W czwartej hipotezie cząstkowej założono, że niezależne od usługodawcy czynniki wpływające na satysfakcję nabywców z usług JST tworzą zróżnicowany i wieloelementowy zbiór czynników, do którego można zaliczyć stosunek odbiorców usług do działań podejmowanych przez władze JST, subiektywną ocenę wizerunku jednostki samorządu terytorialnego, ocenę przywiązania do miejsca zamieszkania lub działalności oraz własną ocenę możliwości rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Ostatnia pozytywnie zweryfikowana hipoteza cząstkowa, piąta, stanowiła twierdzenie, że mechanizm kształtowania satysfakcji powinien zawierać zarówno czynniki zależne, jak i niezależne od usługodawcy, które mają zróżnicowane znaczenie i tworzą zależności między sobą oraz ze zmienną zależną (satysfakcją klienta).

Przeprowadzone badania nie pozwoliły natomiast na jednoznaczną pozytywną weryfikację trzeciej hipotezy cząstkowej zakładającej, że istotnym czynnikiem zależnym od usługodawcy kształtującym satysfakcję klienta z usług JST jest zadowolenie pracowników administracji samorządowej z wykonywanej pracy.

Pozytywne wyniki weryfikacji przedstawionych hipotez oraz przeprowadzone postępowanie naukowe pozwalają na pozytywną weryfikację przyjętej przez autora hipotezy głównej, że mechanizm kształtowania satysfakcji klienta z usług JST opiera się na łącznym oddziaływaniu czynników zależnych od usługodawcy, a wynikających z bezpośredniego kontaktu nabywców z pracownikami JST, warunków, w jakich odbywa się proces świadczenia usług, oraz czynników niezależnych od usługodawcy, które sprzyjają powstawaniu i kształtowaniu satysfakcji.

Zidentyfikowane relacje w ramach opracowanego autorskiego modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST pozwalają na jego wykorzystanie w kolejnych badaniach satysfakcji jako modelu pomiarowego lub mogą stanowić przesłankę do szerszego zakreślenia problemów badawczych przy pomiarze satysfakcji klienta. Uwzględnienie obu zbiorów czynników powinno umożliwić również lepsze zrozumienie kształtowania satysfakcji i ukazanie zależności między satysfakcją a innymi zmiennymi. Uzyskane wyniki badań mają wymiar praktyczny, ponieważ dla zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego opracowany model jest sygnałem informującym o konieczności kompleksowego ujmowania realizowanego procesu usługowego, jego ocena zaś jest również uzależniona od dokonań w innych obszarach. Poza aspektem poznawczym wyniki przeprowadzonych badań mają charakter aplikacyjny i mogą być wykorzystane przez urzędy administracji samorządowej.

Osiągnięte wyniki (realizacja głównego celu pracy) pozwoliły na ograniczenie dostrzeżonej luki w badaniach satysfakcji klienta z usług samorządu lokalnego oraz na wzbogacenie literatury przedmiotu.

Zdaniem autora, problemem do pogłębionej dyskusji jest wykorzystywanie metody SERVQUAL do pomiaru satysfakcji klienta w tym obszarze, ponieważ jej założenia dotyczące wymiarów usługi nie znalazły potwierdzenia podczas analizy wyników badań. W takiej sytuacji istnieje konieczność zweryfikowania metody w kolejnych badaniach. W przypadku potwierdzenia takiego wyniku należałoby doprowadzić do opracowania nowej metodyki badania satysfakcji klienta w omawianym obszarze.

Aneks statystyczny

Tabela A1. Struktura badanych mieszkańców i przedstawicieli firm (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Mieszkańcy		
18–29	23,47	24,34
30–44	20,96	23,34
45–59	33,76	30,37
60 i więcej	21,81	21,95
Podstawowe	38,75	36,05
Zawodowe	27,03	24,81
Średnie	23,96	26,98
Wyższe	10,26	12,17
Kobieta	48,23	52,56
Mężczyzna	51,67	47,44
Miasto	51,41	55,34
Wieś	48,43	44,66
Firmy		
Do 9 osób	70,15	66,17
10–50 osób	23,17	28,16
51–250 osób	5,89	5,32
Powyżej 250 osób	0,79	0,35
Krócej niż rok	7,54	6,62
1–3 lata	22,39	15,68
4–5 lat	24,83	28,78
6–10 lat	23,39	31,89
Powyżej 10 lat	21,84	17,03

Tabela A2. Średnie wartości wskaźnika satysfakcji klienta (CSI) (badania I i II)

Wyszczególnienie	Wskaźnik CSI	
	badanie I	badanie II
Wartość średnia	3,30	3,45
Mieszkańcy	3,29	3,44
Firmy	3,33	3,50
Gmina	3,34	3,50
Powiat	3,27	3,42
Nie pamiętam	3,13	3,56
W ciągu ostatniego miesiąca	3,33	3,48
W ciągu ostatnich 1–3 miesięcy	3,13	3,47
W ciągu ostatnich 4–6 miesięcy	3,20	3,40
W ciągu ostatnich 7–12 miesięcy	3,36	3,46
Ponad rok temu	3,51	3,46
Pozytywnie	3,38	3,55
Negatywnie	2,83	2,72
Jest w trakcie realizacji	3,24	3,22
Mieszkańcy		
18–29	3,08	3,60
30–44	3,27	3,46
45–59	3,37	3,33
60 i więcej	3,46	3,40
Podstawowe	3,41	3,47
Zawodowe	3,28	3,42
Średnie	3,22	3,47
Wyższe	3,22	3,30
Kobieta	3,33	3,46
Mężczyzna	3,25	3,41
Miasto	3,33	3,45
Wieś	3,25	3,43
Firmy		
Do 9 osób	3,32	3,51
10–50 osób	3,45	3,38
51–250 osób	3,36	3,35
Powyżej 250 osób	2,88	2,71
Krócej niż rok	3,41	3,21
1–3 lata	3,38	3,49
4–5 lat	3,30	3,49
6–10 lat	3,26	3,48
Powyżej 10 lat	3,36	3,73

Tabela A3. Czas, jaki upłynął od załatwienia ostatniej sprawy w urzędzie JST (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Nie pamiętam	8,68	7,24
W ciągu ostatniego miesiąca	22,59	23,83
W ciągu ostatnich 1–3 miesięcy	16,63	17,95
W ciągu ostatnich 4–6 miesięcy	15,33	24,71
W ciągu ostatnich 7–12 miesięcy	14,96	15,07
Ponad rok temu	21,47	10,61
Brak odpowiedzi	0,34	0,59
Suma	100,00	100,00

Tabela A4. Wynik załatwienia ostatniej sprawy (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Jest w trakcie realizacji	6,48	5,78
Pozytywnie	78,00	82,97
Negatywnie	10,46	9,06
Brak odpowiedzi	5,06	2,20
Suma	100,00	100,00

Tabela A5. Średnia wartość wskaźnika CSI w zależności od czasu (okres, jaki upłynął od załatwienia sprawy w urzędzie) i wyniku (pozytywnie lub negatywnie)

Okres/wynik	Pozytywnie	Negatywnie
Badanie I		
Nie pamiętam	3,23	2,73
W ciągu ostatniego miesiąca	3,44	2,51
W ciągu ostatnich 1–3 miesięcy	3,16	2,86
W ciągu ostatnich 4–6 miesięcy	3,24	2,98
W ciągu ostatnich 7–12 miesięcy	3,43	2,95
Ponad rok temu	3,59	2,88
Badanie II		
Nie pamiętam	3,69	2,85
W ciągu ostatniego miesiąca	3,57	2,76
W ciągu ostatnich 1–3 miesięcy	3,54	2,78
W ciągu ostatnich 4–6 miesięcy	3,52	2,54
W ciągu ostatnich 7–12 miesięcy	3,55	2,76
Ponad rok temu	3,50	2,88

Tabela A6. Średni poziom oczekiwań dla poszczególnych badanych aspektów procesu usługowego (badania I i II)

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Terminowość załatwiania spraw	4,25	4,29
Sprawność obsługi	4,24	4,28
Niezawodne załatwianie spraw (bez pomyłek)	4,27	4,32
Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników	4,25	4,29
Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika	4,21	4,28
Chęć pomocy ze strony personelu	4,25	4,29
Uprzejmość personelu	4,22	4,28
Życzliwość personelu	4,23	4,26
Wiedza i kompetencje personelu	4,36	4,32
Kultura osobista urzędników	4,28	4,27
Zaufanie do pracowników urzędu	4,21	4,26
Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie	4,25	4,32
Stosowanie zrozumiałego języka w pismach	4,19	4,30
Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	4,22	4,29
Dostęp do potrzebnych formularzy i druków	4,22	4,26
Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	4,20	4,24
Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	4,21	4,23
Dostęp do urzędnika przez e-mail	3,95	4,17
Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	4,21	4,27
Pomoc w wypełnianiu dokumentów	4,22	4,25
Warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka)	4,08	4,22
Oznakowanie zewnętrzne budynku	4,08	4,20
Oznakowanie wewnętrzne budynku	4,08	4,21
Wygląd i czytelność druków	4,16	4,22
Ubiór pracowników urzędu	3,99	4,16
Dostęp do miejsc parkingowych	4,10	4,19
Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	4,19	4,25
Wygodna poczekalnia	4,05	4,14

Tabela A7. Średnia ocena poszczególnych aspektów procesu usługowego (badania I i II)

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
1	2	3
Terminowość załatwiania spraw	3,30	3,44
Sprawność obsługi	3,29	3,42
Niezawodne załatwianie spraw (bez pomyłek)	3,30	3,51
Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników	3,21	3,36
Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika	3,17	3,39
Chęć pomocy ze strony personelu	3,31	3,53
Uprzejmość personelu	3,41	3,53
Życzliwość personelu	3,41	3,52

1	2	3
Wiedza i kompetencje personelu	3,42	3,56
Kultura osobista urzędników	3,43	3,56
Zaufanie do pracowników urzędu	3,15	3,32
Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie	3,21	3,37
Stosowanie zrozumiałego języka w pismach	3,16	3,34
Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	3,37	3,51
Dostęp do potrzebnych formularzy i druków	3,51	3,54
Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	3,42	3,48
Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	3,12	3,25
Dostęp do urzędnika przez e-mail	2,93	3,21
Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	3,28	3,46
Pomoc w wypełnianiu dokumentów	3,32	3,50
Warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka)	3,50	3,58
Oznakowanie zewnętrzne budynku	3,52	3,63
Oznakowanie wewnętrzne budynku	3,54	3,61
Wygląd i czytelność druków	3,50	3,59
Ubiór pracowników urzędu	3,64	3,67
Dostęp do miejsc parkingowych	3,08	3,29
Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	2,74	3,07
Wygodna poczekalnia	3,06	3,28

Tabela A8. Ocena jakości obsługi klientów badanych urzędów JST w opinii badanych (badania I i II) – procent odpowiedzi

Ocena	Badanie I	Badanie II
Bardzo dobrze	10,4	16,8
Dobrze	42,8	41,4
Średnio	38,9	34,2
Źle	6,7	5,9
Bardzo źle	0,8	1,3
Brak odpowiedzi	0,5	0,3
Suma	100,0	100,0

Tabela A9. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Czy Państwa urząd jest instytucją przyjazną mieszkańcom/firmom" (badania I i II) – procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Tak	71,30	77,44
Nie	24,30	19,19
Brak odpowiedzi	4,40	3,37
Suma	100,00	100,00

Tabela A10. Subiektywna ocena możliwości rozwoju danej JST (badania I i II) – procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Lepszy niż w innych gminach/powiatach	16,77	25,93
Takie same jak w innych gminach/powiatach	41,42	40,45
Gorsze niż w innych gminach/powiatach	17,26	9,60
Trudno powiedzieć	23,18	23,39
Brak odpowiedzi	1,37	0,63
Suma	100,00	100,00

Tabela A11. Subiektywna ocena wizerunku danej JST (badania I i II) – procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Bardzo pozytywny	7,58	17,70
Pozytywny	47,24	42,37
Obojętny	34,43	31,37
Negatywny	9,34	7,68
Bardzo negatywny	0,73	0,61
Brak odpowiedzi	0,68	0,27
Suma	100,00	100,00

Tabela A12. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Czy Państwa zdaniem, Wasz urząd gminy/powiatu wykazuje dostateczne zainteresowanie rozwojem regionu" (badania I i II) – procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Tak	40,56	45,26
Trudno powiedzieć	36,41	35,91
Nie	20,83	17,62
Brak odpowiedzi	2,20	1,21
Suma	100,00	100,00

Tabela A13. Stosunek badanych do stwierdzenia:
„Jestem bardzo zadowolony/a z mieszkania w naszej gminie/powiecie" (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Całkowicie się zgadzam	13,89	23,26
Zgadzam się	50,78	46,07
Trudno powiedzieć	20,60	20,40
Nie zgadzam się	12,23	8,13
Całkowicie się nie zgadzam	2,04	1,62
Brak odpowiedzi	0,47	0,52
Suma	100,00	100,00

Tabela A14. Stosunek badanych do stwierdzenia:
„Jestem dumny/a z mieszkania w mojej gminie/powiecie" (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Całkowicie się zgadzam	13,07	22,79
Zgadzam się	40,34	32,58
Trudno powiedzieć	30,38	32,75
Nie zgadzam się	12,60	7,33
Całkowicie się nie zgadzam	2,98	3,95
Brak odpowiedzi	0,63	0,60
Suma	100,00	100,00

Tabela A15. Stosunek badanych do stwierdzenia:
„Chętnie wyjadę, jeśli pojawi się taka możliwość" (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Całkowicie się zgadzam	9,83	5,87
Zgadzam się	15,64	11,77
Trudno powiedzieć	35,46	36,17
Nie zgadzam się	25,72	27,74
Całkowicie się nie zgadzam	12,75	17,99
Brak odpowiedzi	0,60	0,47
Suma	100,00	100,00

Tabela A16. Stosunek badanych do stwierdzenia:
„Jestem bardzo zadowolony z prowadzenia firmy w mojej gminie/powiecie" (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Całkowicie się zgadzam	11,00	25,19
Zgadzam się	42,35	45,45
Trudno powiedzieć	27,06	20,00
Nie zgadzam się	15,84	7,14
Całkowicie się nie zgadzam	2,86	1,30
Brak odpowiedzi	0,88	0,91
Suma	100,00	100,00

Tabela A17. Stosunek badanych do stwierdzenia:
„Chętnie przeniosę firmę, jeśli pojawi się taka możliwość" (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Całkowicie się zgadzam	7,49	4,03
Zgadzam się	21,15	12,74
Trudno powiedzieć	35,90	29,39
Nie zgadzam się	23,79	37,71
Całkowicie się nie zgadzam	10,68	15,21
Brak odpowiedzi	0,99	0,91
Suma	100,00	100,00

Tabela A18. Subiektywna całościowa ocena poziomu zadowolenia z zamieszkiwania
lub funkcjonowania w danej gminie/powiecie (badania I i II) –
procent odpowiedzi

Klasa	Badanie I	Badanie II
Bardzo dobrze	10,56	21,30
Dobrze	52,74	47,52
Średnio	29,71	25,93
Źle	4,96	4,54
Bardzo źle	0,39	0,36
Brak odpowiedzi	1,64	0,36
Suma	100,00	100,00

Tabela A19. Okres zatrudnienia w danym urzędzie JST (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Krócej niż rok	8,35	7,10
1–5 lat	29,95	31,94
6–10 lat	24,06	19,42
Powyżej 10 lat	30,77	32,99
Praktykant/stażysta	3,60	3,97
Pracownik interwencyjny	1,80	2,30
Brak odpowiedzi	1,47	2,30
Suma	100,00	100,00

Tabela A20. Zajmowanie stanowisko w hierarchii organizacyjnej urzędu (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Wyższego szczebla	7,86	4,80
Średniego szczebla	18,33	15,66
Podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta	22,42	28,18
Podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta	49,43	48,85
Brak odpowiedzi	1,96	2,51
Suma	100,00	100,00

Tabela A21. Średni poziom oczekiwań badanych względem poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami (badania I i II)

Lp.	Nazwa zmiennej	Badanie I	Badanie II
1	2	3	4
1	Terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie	4,33	4,28
2	Niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (bez pomyłek)	4,24	4,19
3	Chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu	4,15	4,08
4	Współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu	4,17	4,14
5	Chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych	4,34	4,28
6	Chęć pomocy ze strony przełożonego	4,35	4,31
7	Identyfikacja pracowników z urzędem	4,03	4,01
8	Poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu)	4,36	4,31
9	Dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska	4,39	4,27
10	Wzajemny szacunek i życzliwość w pracy	4,46	4,30
11	Poczucie pewności zatrudnienia	4,41	4,31

1	2	3	4
12	Chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta	4,17	4,13
13	Przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób	4,25	4,20
14	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	3,86	3,90
15	Sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi	4,42	4,33
16	Jasność formułowanych poleceń przez przełożonego	4,46	4,41
17	Wystrój wnętrz	3,75	3,72
18	Funkcjonalność miejsca pracy (ilość miejsca, oświetlenie itp.)	4,12	4,06
19	Dostępność urządzeń w pracy (faks, telefon, komputer, ksero)	4,30	4,27
20	Motywacja finansowa	4,36	4,23
21	Motywacja niefinansowa	4,03	3,97
22	Szkolenia	4,14	4,07
23	Możliwość rozwoju zawodowego	4,28	4,12

Tabela A22. Średnia ocena sytuacji bieżącej dotyczącej poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami (badania I i II)

Lp.	Nazwa zmiennej	Badanie I	Badanie II
1	Terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie	3,46	3,42
2	Niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (bez pomyłek)	3,33	3,33
3	Chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu	3,27	3,20
4	Współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu	3,34	3,28
5	Chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych	3,41	3,37
6	Chęć pomocy ze strony przełożonego	3,61	3,56
7	Identyfikacja pracowników z urzędem	3,21	3,23
8	Poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu)	3,27	3,32
9	Dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska	3,38	3,40
10	Wzajemny szacunek i życzliwość w pracy	3,38	3,38
11	Poczucie pewności zatrudnienia	3,18	3,19
12	Chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta	3,41	3,38
13	Przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób	3,38	3,34
14	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	3,50	3,56
15	Sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi	3,34	3,35
16	Jasność formułowanych poleceń przez przełożonego	3,54	3,50
17	Wystrój wnętrz	2,94	2,96
18	Funkcjonalność miejsca pracy (ilość miejsca, oświetlenie itp.)	3,06	3,03
19	Dostępność urządzeń w pracy (faks, telefon, komputer, ksero)	3,63	3,64
20	Motywacja finansowa	2,71	2,71
21	Motywacja niefinansowa	2,74	2,76
22	Szkolenia	2,98	3,04
23	Możliwość rozwoju zawodowego	2,91	2,97

Tabela A23. Subiektywna ocena badanych pracowników atmosfery w pracy (badania I i II) – procent odpowiedzi

Wyszczególnienie	Badanie I	Badanie II
Bardzo dobrze	20,95	15,03
Dobrze	61,37	63,05
Źle	7,53	8,35
Bardzo źle	0,33	1,25
Nie mam zdania	7,69	8,98
Brak odpowiedzi	2,13	2,92
Suma	100,00	100,00

Tabela A24. Wartość średnia wskaźnika satysfakcji pracowników (ESI) ze względu na różne kryteria (badania I i II)

Zmienna	Badanie I		Badanie II	
	wartość wskaźnika ESI	ujęcie procentowe wskaźnika ESI	wartość wskaźnika ESI	ujęcie procentowe wskaźnika ESI
Gmina	3,32	66,44	3,32	66,36
Powiat	3,30	66,03	3,30	66,04
Krócej niż rok	3,38	67,55	3,54	70,87
1–5 lat	3,34	66,84	3,30	66,00
6–10 lat	3,28	65,52	3,17	63,33
Powyżej 10 lat	3,30	66,08	3,27	65,32
Praktykant/stażysta	3,30	65,97	3,80	76,03
Pracownik interwencyjny	3,38	67,61	3,54	70,85
Wyższego szczebla	3,42	68,42	3,40	68,05
Średniego szczebla	3,33	66,68	3,18	63,61
Podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta	3,25	65,05	3,25	65,00
Podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta	3,31	66,27	3,37	67,33
Wszyscy	3,31	66,20	3,31	66,19

Tabela A25. Ładunki czynnikowe wyodrębnione na podstawie analizy czynnikowej (rotacja VARIMAX)

Zmienna	Badanie I				Badanie II			
	czynniki				czynniki			
	1	2	3	4	1	2	3	4
x_1	0,721	0,062	0,013	0,172	0,713	0,163	0,183	0,080
x_2	0,742	0,013	0,071	0,154	0,728	0,173	0,159	0,070
x_3	0,759	0,096	0,209	0,061	0,800	0,130	0,178	0,054
x_4	0,699	0,090	0,202	0,128	0,785	0,117	0,186	0,138
x_5	0,655	0,113	0,256	0,085	0,709	0,175	0,208	0,109
x_6	0,342	0,112	0,755	0,061	0,342	0,176	0,746	0,103
x_7	0,518	0,299	0,225	0,085	0,565	0,259	0,206	0,150
x_8	0,595	0,21	0,161	–0,079	0,621	0,195	0,119	0,175
x_9	0,569	0,398	0,136	–0,002	0,565	0,304	0,267	0,125
x_{10}	0,635	0,229	0,350	0,025	0,639	0,250	0,329	–0,006
x_{11}	0,236	0,442	0,333	0,037	0,438	0,456	0,252	0,069
x_{12}	0,663	0,243	0,315	0,023	0,669	0,157	0,297	0,170
x_{13}	0,627	0,166	0,426	0,135	0,614	0,181	0,408	0,138
x_{14}	0,389	0,245	0,249	0,059	0,366	0,138	0,467	0,220
x_{15}	0,332	0,221	0,761	0,067	0,374	0,242	0,777	0,081
x_{16}	0,262	0,176	0,83	0,094	0,289	0,244	0,816	0,128
x_{17}	0,072	0,164	0,022	0,847	0,159	0,158	0,094	0,841
x_{18}	0,114	0,143	0,037	0,881	0,137	0,197	0,091	0,877
x_{19}	0,123	0,175	0,122	0,702	0,115	0,245	0,139	0,727
x_{20}	0,100	0,711	0,119	0,337	0,242	0,692	0,155	0,276
x_{21}	0,199	0,685	0,174	0,278	0,291	0,72	0,196	0,172
x_{22}	0,17	0,773	0,052	0,093	0,164	0,808	0,109	0,171
x_{23}	0,154	0,832	0,149	0,073	0,223	0,764	0,235	0,191

x_1 – terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; x_2 – niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie; x_3 – chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu; x_4 – współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu; x_5 – chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych; x_6 – chęć pomocy ze strony przełożonego; x_7 – identyfikacja pracowników z urzędem; x_8 – poufność (niekomentowanie spraw klientów przez pracowników urzędu); x_9 – dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska; x_{10} – wzajemny szacunek i życzliwość w pracy; x_{11} – poczucie pewności zatrudnienia; x_{12} – chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta; x_{13} – przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób; x_{14} – dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów; x_{15} – sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi; x_{16} – jasność formułowanych poleceń przez przełożonego; x_{17} – wystrój wnętrz; x_{18} – funkcjonalność miejsca pracy; x_{19} – dostępność urządzeń w pracy; x_20 – motywacja finansowa; x_{21} – motywacja niefinansowa; x_{22} – szkolenia; x_{23} – możliwość rozwoju zawodowego.

Tabela A26. Oszacowane wartości dla modelu pomiarowego (badanie I)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Niezawodność → terminowość załatwiania spraw	0,757	0,011	71,838	0,000	Tak p < 0,001
2	Niezawodność → sprawność obsługi	0,769	0,010	76,571	0,000	Tak p < 0,001
3	Niezawodność → niezawodne załatwianie spraw	0,737	0,011	68,120	0,000	Tak p < 0,001
4	Odpowiedzialność → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	0,765	0,011	68,597	0,000	Tak p < 0,001
5	Odpowiedzialność → czas oczekiwania na przyjęcie	0,737	0,012	61,168	0,000	Tak p < 0,001
6	Odpowiedzialność → chęć pomocy ze strony personelu	0,795	0,012	68,203	0,000	Tak p < 0,001
7	Pewność → uprzejmość personelu	0,810	0,011	74,840	0,000	Tak p < 0,001
8	Pewność → życzliwość personelu	0,826	0,011	75,898	0,000	Tak p < 0,001
9	Pewność → wiedza i kompetencje personelu	0,720	0,011	64,918	0,000	Tak p < 0,001
10	Pewność → kultura osobista urzędników	0,748	0,011	68,706	0,000	Tak p < 0,001
11	Pewność → zaufanie do pracowników urzędu	0,745	0,012	61,120	0,000	Tak p < 0,001
12	Empatia → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,758	0,012	64,252	0,000	Tak p < 0,001
13	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,699	0,012	60,100	0,000	Tak p < 0,001
14	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,710	0,011	65,408	0,000	Tak p < 0,001
15	Empatia → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,657	0,011	61,297	0,000	Tak p < 0,001
16	Empatia → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,681	0,011	61,697	0,000	Tak p < 0,001
17	Empatia → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,747	0,013	56,128	0,000	Tak p < 0,001
18	Empatia → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,624	0,014	43,937	0,000	Tak p < 0,001
19	Empatia → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,744	0,011	66,112	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
20	Empatia → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,733	0,011	63,946	0,000	Tak p < 0,001
21	Namacalność → warunki lokalowe	0,676	0,011	62,554	0,000	Tak p < 0,001
22	Namacalność → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,717	0,011	65,923	0,000	Tak p < 0,001
23	Namacalność → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,720	0,011	67,800	0,000	Tak p < 0,001
24	Namacalność → wygląd i czytelność druków	0,682	0,011	64,558	0,000	Tak p < 0,001
25	Namacalność → ubiór pracowników urzędu	0,615	0,011	54,037	0,000	Tak p < 0,001
26	Namacalność → dostęp do miejsc parkingowych	0,612	0,015	42,010	0,000	Tak p < 0,001
27	Namacalność → dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	0,539	0,015	35,425	0,000	Tak p < 0,001
28	Namacalność → wygodna poczekalnia	0,625	0,013	47,601	0,000	Tak p < 0,001
29	Odpowiedzialność ↔ niezawodność	0,910	0,005	180,463	0,000	Tak p < 0,001
30	Pewność ↔ niezawodność	0,802	0,007	118,535	0,000	Tak p < 0,001
31	Empatia ↔ niezawodność	0,822	0,006	130,819	0,000	Tak p < 0,001
32	Namacalność ↔ niezawodność	0,700	0,009	76,470	0,000	Tak p < 0,001
33	Pewność ↔ odpowiedzialność	0,906	0,005	187,371	0,000	Tak p < 0,001
34	Empatia ↔ odpowiedzialność	0,884	0,005	165,780	0,000	Tak p < 0,001
35	Namacalność ↔ odpowiedzialność	0,727	0,009	80,365	0,000	Tak p < 0,001
36	Empatia ↔ pewność	0,855	0,005	163,768	0,000	Tak p < 0,001
37	Namacalność ↔ pewność	0,724	0,008	86,258	0,000	Tak p < 0,001
38	Namacalność ↔ empatia	0,830	0,006	139,055	0,000	Tak p < 0,001

Tabela A27. Oszacowane wartości dla modelu pomiarowego (badanie II)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Niezawodność → terminowość załatwiania spraw	0,717	0,010	69,400	0,000	Tak p < 0,001
2	Niezawodność → sprawność obsługi	0,699	0,011	62,831	0,000	Tak p < 0,001
3	Niezawodność → niezawodne załatwianie spraw	0,708	0,011	63,042	0,000	Tak p < 0,001
4	Odpowiedzialność → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	0,719	0,011	62,856	0,000	Tak p < 0,001
5	Odpowiedzialność → czas oczekiwania na przyjęcie	0,704	0,012	60,093	0,000	Tak p < 0,001
6	Odpowiedzialność → chęć pomocy ze strony personelu	0,716	0,012	62,195	0,000	Tak p < 0,001
7	Pewność → uprzejmość personelu	0,759	0,011	68,417	0,000	Tak p < 0,001
8	Pewność → życzliwość personelu	0,763	0,011	67,111	0,000	Tak p < 0,001
9	Pewność → wiedza i kompetencje personelu	0,737	0,011	65,305	0,000	Tak p < 0,001
10	Pewność → kultura osobista urzędników	0,748	0,011	67,125	0,000	Tak p < 0,001
11	Pewność → zaufanie do pracowników urzędu	0,748	0,012	61,731	0,000	Tak p < 0,001
12	Empatia → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,723	0,012	60,394	0,000	Tak p < 0,001
13	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,696	0,011	60,906	0,000	Tak p < 0,001
14	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,685	0,011	62,145	0,000	Tak p < 0,001
15	Empatia → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,695	0,011	64,418	0,000	Tak p < 0,001
16	Empatia → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,694	0,011	61,026	0,000	Tak p < 0,001
17	Empatia → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,692	0,013	53,092	0,000	Tak p < 0,001
18	Empatia → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,583	0,013	44,529	0,000	Tak p < 0,001
19	Empatia → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,707	0,011	64,878	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
20	Empatia → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,715	0,011	64,343	0,000	Tak $p < 0,001$
21	Namacalność → warunki lokalowe	0,691	0,011	62,762	0,000	Tak $p < 0,001$
22	Namacalność → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,695	0,011	64,659	0,000	Tak $p < 0,001$
23	Namacalność → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,710	0,011	65,456	0,000	Tak $p < 0,001$
24	Namacalność → wygląd i czytelność druków	0,691	0,011	63,107	0,000	Tak $p < 0,001$
25	Namacalność → ubiór pracowników urzędu	0,666	0,011	58,992	0,000	Tak $p < 0,001$
26	Namacalność → dostęp do miejsc parkingowych	0,614	0,015	42,187	0,000	Tak $p < 0,001$
27	Namacalność → dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	0,595	0,015	40,858	0,000	Tak $p < 0,001$
28	Namacalność → wygodna poczekalnia	0,621	0,012	52,670	0,000	Tak $p < 0,001$
29	Odpowiedzialność ↔ niezawodność	0,950	0,005	204,694	0,000	Tak $p < 0,001$
30	Pewność ↔ niezawodność	0,871	0,006	153,821	0,000	Tak $p < 0,001$
31	Empatia ↔ niezawodność	0,886	0,005	172,122	0,000	Tak $p < 0,001$
32	Namacalność ↔ niezawodność	0,790	0,008	102,506	0,000	Tak $p < 0,001$
33	Pewność ↔ odpowiedzialność	0,934	0,004	209,448	0,000	Tak $p < 0,001$
34	Empatia ↔ odpowiedzialność	0,928	0,004	207,969	0,000	Tak $p < 0,001$
35	Namacalność ↔ odpowiedzialność	0,815	0,007	109,264	0,000	Tak $p < 0,001$
36	Empatia ↔ pewność	0,920	0,004	250,392	0,000	Tak $p < 0,001$
37	Namacalność ↔ pewność	0,836	0,006	137,295	0,000	Tak $p < 0,001$
38	Namacalność ↔ empatia	0,879	0,005	183,151	0,000	Tak $p < 0,001$

Tabela A28. Oszacowane wartości dla modelu opartego na koncepcji Grönroosa (badanie I)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Niezawodność → terminowość załatwiania spraw	0,407	0,003	152,466	0,000	Tak p < 0,001
2	Niezawodność → sprawność obsługi	0,422	0,002	178,306	0,000	Tak p < 0,001
3	Niezawodność → niezawodne załatwianie spraw	0,398	0,003	139,523	0,000	Tak p < 0,001
4	Odpowiedzialność → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	–1,176	0,072	–16,419	0,000	Tak p < 0,001
5	Odpowiedzialność → czas oczekiwania na przyjęcie	–1,100	0,067	–16,439	0,000	Tak p < 0,001
6	Odpowiedzialność → chęć pomocy ze strony personelu	–1,157	0,070	–16,429	0,000	Tak p < 0,001
7	Pewność → uprzejmość personelu	0,390	0,003	154,476	0,000	Tak p < 0,001
8	Pewność → życzliwość personelu	0,393	0,002	159,567	0,000	Tak p < 0,001
9	Pewność → wiedza i kompetencje personelu	0,359	0,003	115,667	0,000	Tak p < 0,001
10	Pewność → kultura osobista urzędników	0,372	0,003	129,258	0,000	Tak p < 0,001
11	Pewność → zaufanie do pracowników urzędu	0,345	0,003	102,043	0,000	Tak p < 0,001
12	Empatia → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,591	0,010	58,057	0,000	Tak p < 0,001
13	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,569	0,010	57,181	0,000	Tak p < 0,001
14	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,597	0,010	58,241	0,000	Tak p < 0,001
15	Empatia → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,561	0,010	56,791	0,000	Tak p < 0,001
16	Empatia → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,568	0,010	57,160	0,000	Tak p < 0,001
17	Empatia → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,534	0,010	55,142	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
18	Empatia → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,446	0,010	46,891	0,000	Tak p < 0,001
19	Empatia → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,597	0,010	58,228	0,000	Tak p < 0,001
20	Empatia → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,581	0,010	57,726	0,000	Tak p < 0,001
21	Jakość techniczna → warunki lokalowe	0,795	0,006	126,423	0,000	Tak p < 0,001
22	Jakość techniczna → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,859	0,005	175,659	0,000	Tak p<0,001
23	Jakość techniczna → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,873	0,005	190,187	0,000	Tak p < 0,001
24	Jakość techniczna → wygląd i czytelność druków	0,791	0,006	124,156	0,000	Tak p < 0,001
25	Jakość techniczna →ubiór pracowników urzędu	0,685	0,009	79,588	0,000	Tak p < 0,001
26	Jakość techniczna → wygodna poczekalnia	0,587	0,010	56,401	0,000	Tak p < 0,001
27	Jakość funkcjonalna → niezawodność	1,968	0,000			Nie
28	Jakość funkcjonalna → empatia	1,232	0,026	47,022	0,000	Tak p<0,001
29	Jakość funkcjonalna → odpowiedzialność	–0,700	0,044	–16,037	0,000	Tak p<0,001
30	Jakość funkcjonalna → pewność	2,044	0,000			Nie
31	Jakość funkcjonalna → percepcja jakości usług	24,959	0,000			Nie
32	Jakość funkcjonalna → wizerunek	6,449	0,066	97,522	0,000	Tak p < 0,001
33	Jakość techniczna → wizerunek	–6,037	0,000			Nie
34	Jakość techniczna → percepcja jakości usług	7,493	0,141	53,213	0,000	Tak p < 0,001
35	Wizerunek → percepcja jakości usług	0,558	0,000			Nie
36	Percepcja jakości usług → satysfakcja klienta	0,134	0,000			Nie
37	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia (wskaźnik CSI)	0,256	0,000			Nie

Tabela A29. Oszacowane wartości dla modelu opartego na koncepcji Grönroosa (badanie II)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Niezawodność → terminowość załatwiania spraw	0,789	0,005	163,117	0,000	Tak p < 0,001
2	Niezawodność → sprawność obsługi	0,737	0,006	122,934	0,000	Tak p < 0,001
3	Niezawodność → niezawodne załatwianie spraw	0,733	0,006	122,469	0,000	Tak p < 0,001
4	Odpowiedzialność → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	0,853	0,006	142,851	0,000	Tak p < 0,001
5	Odpowiedzialność → czas oczekiwania na przyjęcie	0,830	0,007	126,799	0,000	Tak p < 0,001
6	Odpowiedzialność → chęć pomocy ze strony personelu	0,856	0,006	145,088	0,000	Tak p < 0,001
7	Pewność → uprzejmość personelu	0,622	0,017	36,063	0,000	Tak p < 0,001
8	Pewność → życzliwość personelu	0,613	0,017	36,090	0,000	Tak p < 0,001
9	Pewność → wiedza i kompetencje personelu	0,599	0,017	36,102	0,000	Tak p < 0,001
10	Pewność → kultura osobista urzędników	0,613	0,017	36,092	0,000	Tak p < 0,001
11	Pewność → zaufanie do pracowników urzędu	0,582	0,016	36,054	0,000	Tak p < 0,001
12	Empatia → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,666	0,006	119,984	0,000	Tak p < 0,001
13	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,673	0,005	125,142	0,000	Tak p < 0,001
14	Empatia → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,678	0,005	128,455	0,000	Tak p < 0,001
15	Empatia → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,688	0,005	136,144	0,000	Tak p < 0,001
16	Empatia → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,666	0,006	119,987	0,000	Tak p < 0,001
17	Empatia → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,607	0,007	88,925	0,000	Tak p < 0,001
18	Empatia → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,536	0,008	64,781	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
19	Empatia → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,694	0,005	140,778	0,000	Tak $p < 0,001$
20	Empatia → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,685	0,005	132,548	0,000	Tak $p < 0,001$
21	Jakość techniczna → warunki lokalowe	0,829	0,006	145,684	0,000	Tak $p < 0,001$
22	Jakość techniczna → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,876	0,005	194,237	0,000	Tak $p < 0,001$
23	Jakość techniczna → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,886	0,004	207,318	0,000	Tak $p < 0,001$
24	Jakość techniczna → wygląd i czytelność druków	0,836	0,006	151,947	0,000	Tak $p < 0,001$
25	Jakość techniczna → ubiór pracowników urzędu	0,797	0,006	123,272	0,000	Tak $p < 0,001$
26	Jakość techniczna → wygodna poczekalnia	0,683	0,009	74,983	0,000	Tak $p < 0,001$
27	Jakość funkcjonalna → niezawodność	1,056	0,000			Nie
28	Jakość funkcjonalna → empatia	1,155	0,000			Nie
29	Jakość funkcjonalna → odpowiedzialność	0,960	0,000			Nie
30	Jakość funkcjonalna → pewność	1,337	0,042	32,199	0,000	Tak $p < 0,001$
31	Jakość funkcjonalna → percepcja jakości usług	11,644	129,317	0,090	0,928	Nie
32	Jakość funkcjonalna → wizerunek	9,963	0,000			Nie
33	Jakość techniczna → wizerunek	–0,500	0,000			Nie
34	Jakość techniczna → percepcja jakości usług	–1,909	10,918	–0,175	0,861	Nie
35	Wizerunek → percepcja jakości usług	2,737	0,000			Nie
36	Percepcja jakości usług → satysfakcja klienta	0,344	0,000			Nie
37	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia (wskaźnik CSI)	0,043	0,141	0,302	0,762	Nie

Tabela A30. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (28 zmiennych, badanie I)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → terminowość załatwiania spraw	0,710	0,010	71,787	0,000	Tak p < 0,001
2	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność obsługi	0,713	0,009	75,088	0,000	Tak p < 0,001
3	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → niezawodne załatwianie spraw	0,709	0,010	72,309	0,000	Tak p < 0,001
4	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	0,749	0,010	77,344	0,000	Tak p < 0,001
5	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → czas oczekiwania na przyjęcie	0,708	0,011	65,925	0,000	Tak p < 0,001
6	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → chęć pomocy ze strony personelu	0,743	0,010	73,224	0,000	Tak p < 0,001
7	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → uprzejmość personelu	0,706	0,010	68,992	0,000	Tak p < 0,001
8	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → życzliwość personelu	0,701	0,010	68,222	0,000	Tak p < 0,001
9	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wiedza i kompetencje personelu	0,698	0,010	67,342	0,000	Tak p < 0,001
10	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → kultura osobista urzędników	0,695	0,010	67,618	0,000	Tak p < 0,001
11	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → zaufanie do pracowników urzędu	0,746	0,011	70,406	0,000	Tak p < 0,001
12	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,760	0,010	76,744	0,000	Tak p < 0,001
13	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,693	0,011	64,652	0,000	Tak p < 0,001
14	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,722	0,010	72,029	0,000	Tak p < 0,001
15	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,699	0,010	72,918	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
16	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,699	0,010	71,371	0,000	Tak $p < 0,001$
17	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,768	0,010	73,210	0,000	Tak $p < 0,001$
18	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,622	0,013	46,906	0,000	Tak $p < 0,001$
19	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,745	0,010	76,865	0,000	Tak $p < 0,001$
20	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,732	0,010	73,562	0,000	Tak $p < 0,001$
21	Namacalność → warunki lokalowe	0,692	0,010	71,313	0,000	Tak $p < 0,001$
22	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,712	0,010	72,743	0,000	Tak $p < 0,001$
23	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,701	0,010	72,434	0,000	Tak $p < 0,001$
24	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wygląd i czytelność druków	0,699	0,009	73,723	0,000	Tak $p < 0,001$
25	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → ubiór pracowników urzędu	0,658	0,010	63,246	0,000	Tak $p < 0,001$
26	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do miejsc parkingowych	0,713	0,012	60,744	0,000	Tak $p < 0,001$
27	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	0,635	0,013	49,537	0,000	Tak $p < 0,001$
28	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wygodna poczekalnia	0,667	0,011	60,289	0,000	Tak $p < 0,001$
29	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → satysfakcja klienta	3,053	0,032	94,309	0,000	Tak $p < 0,001$
30	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika CSI	0,236	0,000			Nie

Tabela A31. Wskaźniki dopasowania danych do modelu czynników zależnych od usługodawcy (28 zmiennych, badanie I)

Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu (badanie I)
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,052
	punkt estymowany	0,054
	górna granica przedziału ufności	0,055
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,566
	punkt estymowany	0,581
	górna granica przedziału ufności	0,596
GFI		0,692
AGFI		0,645
Kryterium informacyjne Akaike		1,194

Tabela A32. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (28 zmiennych, badanie II)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → terminowość załatwiania spraw	0,738	0,010	77,273	0,000	Tak $p < 0,001$
2	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność obsługi	0,733	0,010	74,757	0,000	Tak $p < 0,001$
3	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → niezawodne załatwianie spraw	0,739	0,010	71,375	0,000	Tak $p < 0,001$
4	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność i szybkość załatwiania sprawy	0,762	0,010	79,991	0,000	Tak $p < 0,001$
5	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → czas oczekiwania na przyjęcie	0,753	0,009	79,335	0,000	Tak $p < 0,001$
6	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → chęć pomocy ze strony personelu	0,752	0,010	77,381	0,000	Tak $p < 0,001$
7	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → uprzejmość personelu	0,760	0,010	79,869	0,000	Tak $p < 0,001$
8	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → życzliwość personelu	0,753	0,010	78,099	0,000	Tak $p < 0,001$

1	2	3	4	5	6	7
9	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wiedza i kompetencje personelu	0,739	0,010	72,788	0,000	Tak $p < 0,001$
10	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → kultura osobista urzędników	0,739	0,010	75,732	0,000	Tak $p < 0,001$
11	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → zaufanie do pracowników urzędu	0,800	0,009	86,512	0,000	Tak $p < 0,001$
12	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw	0,778	0,009	83,632	0,000	Tak $p < 0,001$
13	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,777	0,009	82,383	0,000	Tak $p < 0,001$
14	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem	0,735	0,010	76,189	0,000	Tak $p < 0,001$
15	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do potrzebnych formularzy i druków	0,759	0,009	80,451	0,000	Tak $p < 0,001$
16	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków	0,781	0,009	84,303	0,000	Tak $p < 0,001$
17	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,813	0,009	85,939	0,000	Tak $p < 0,001$
18	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do urzędnika przez e-mail	0,712	0,011	62,363	0,000	Tak $p < 0,001$
19	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,774	0,009	83,700	0,000	Tak $p < 0,001$
20	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → pomoc w wypełnianiu dokumentów	0,779	0,009	86,764	0,000	Tak $p < 0,001$
21	Namacalność → warunki lokalowe	0,765	0,010	80,391	0,000	Tak $p < 0,001$
22	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → oznakowanie zewnętrzne budynku	0,732	0,010	74,883	0,000	Tak $p < 0,001$

1	2	3	4	5	6	7
23	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → oznakowanie wewnętrzne budynku	0,737	0,010	77,262	0,000	Tak $p < 0,001$
24	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wygląd i czytelność druków	0,745	0,010	78,155	0,000	Tak $p < 0,001$
25	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → ubiór pracowników urzędu	0,717	0,010	71,767	0,000	Tak $p < 0,001$
26	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostęp do miejsc parkingowych	0,776	0,010	77,407	0,000	Tak $p < 0,001$
27	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych	0,762	0,011	72,237	0,000	Tak $p < 0,001$
28	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wygodna poczekalnia	0,728	0,010	76,263	0,000	Tak $p < 0,001$
29	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → satysfakcja klienta	1,354	0,015	92,628	0,000	Tak $p < 0,001$
30	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika CSI	0,555	0,000			Nie

Tabela A33. Wskaźniki dopasowania danych do modelu czynników zależnych od usługodawcy (28 zmiennych, badanie II)

Nazwa wskaźnika		Wartość wskaźnika dla modelu (badanie II)
RMSEA	dolna granica przedziału ufności	0,051
	punkt estymowany	0,052
	górna granica przedziału ufności	0,053
Niecentralność McDonalda	dolna granica przedziału ufności	0,583
	punkt estymowany	0,599
	górna granica przedziału ufności	0,616
GFI		0,665
AGFI		0,614
Kryterium informacyjne Akaike		1,149

Tabela A34. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność obsługi	0,658	0,011	58,028	0,000	Tak p < 0,001
2	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników	0,704	0,011	61,492	0,000	Tak p < 0,001
3	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → chęć pomocy ze strony personelu	0,711	0,011	61,994	0,000	Tak p < 0,001
4	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → życzliwość personelu	0,740	0,012	64,063	0,000	Tak p < 0,001
5	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → wiedza i kompetencje personelu	0,717	0,011	62,659	0,000	Tak p < 0,001
6	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → zaufanie do pracowników urzędów	0,739	0,012	61,078	0,000	Tak p < 0,001
7	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,671	0,011	59,946	0,000	Tak p < 0,001
8	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → satysfakcja klienta	1,401	0,030	45,983	0,000	Tak p < 0,001
9	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika CSI	0,505	0,007	77,307	0,000	Tak p < 0,001

Tabela A35. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → zaufanie do pracowników urzędów	0,750	0,012	62,905	0,000	Tak p < 0,001
2	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie	0,744	0,012	64,564	0,000	Tak p < 0,001
3	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,693	0,012	56,731	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
4	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,711	0,013	53,813	0,000	Tak p < 0,001
5	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,691	0,012	58,427	0,000	Tak p < 0,001
6	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → satysfakcja klienta	0,814	0,174	4,673	0,000	Tak p < 0,001
7	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika CSI	0,814	0,174	4,673	0,000	Tak p < 0,001

Tabela A36. Oszacowane wartości modelu czynników niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie własnego urzędu	0,208	0,007	31,278	0,000	Tak p < 0,001
2	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie możliwości rozwoju JST	0,581	0,014	40,355	0,000	Tak p < 0,001
3	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie wizerunku własnej JST	0,686	0,013	54,226	0,000	Tak p < 0,001
4	Nastawienie do procesu obsługi klienta → stosunek do działań podejmowanych przez JST	0,509	0,009	57,018	0,000	Tak p < 0,001
5	Nastawienie do procesu obsługi klienta → ocena własnego miejsca zamieszkania lub funkcjonowania	0,516	0,012	43,066	0,000	Tak p < 0,001
6	Nastawienie do procesu obsługi klienta → satysfakcja klienta	0,554	0,056	9,856	0,000	Tak p < 0,001
7	Satysfakcja klienta → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)	0,707	0,066	10,654	0,000	Tak p < 0,001

Tabela A37. Oszacowane wartości modelu czynników niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie możliwości rozwoju JST	0,573	0,018	32,551	0,000	Tak p < 0,001
2	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie wizerunku własnej JST	0,698	0,013	55,798	0,000	Tak p < 0,001
3	Nastawienie do procesu obsługi klienta → stosunek do działań podejmowanych przez JST	0,503	0,011	43,912	0,000	Tak p < 0,001
4	Nastawienie do procesu obsługi klienta → ocena własnego miejsca zamieszkania lub funkcjonowania	0,517	0,012	44,353	0,000	Tak p < 0,001
5	Nastawienie do procesu obsługi klienta → satysfakcja klienta z usług JST	1,068	0,068	15,612	0,000	Tak p < 0,001
6	Satysfakcja klienta z usług JST → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)	0,383	0,019	20,643	0,000	Tak p < 0,001

Tabela A38. Oszacowane wartości modelu łącznego czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST

Lp.	Zależność	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	p	Istotność
1	2	3	4	5	6	7
1	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → zaufanie do pracowników urzędów	0,764	0,012	63,278	0,000	Tak p < 0,001
2	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie	0,787	0,011	70,240	0,000	Tak p < 0,001
3	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → stosowanie zrozumiałego języka w pismach	0,684	0,013	54,184	0,000	Tak p < 0,001
4	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów	0,750	0,013	59,182	0,000	Tak p < 0,001

1	2	3	4	5	6	7
5	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie	0,728	0,011	63,596	0,000	Tak $p < 0,001$
6	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → satysfakcja klienta	4,879	1,131	4,314	0,000	Tak $p < 0,001$
7	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie możliwości rozwoju JST	0,491	0,013	37,163	0,000	Tak $p < 0,001$
8	Nastawienie do procesu obsługi klienta → postrzeganie wizerunku własnej JST	0,624	0,012	54,173	0,000	Tak $p < 0,001$
9	Nastawienie do procesu obsługi klienta → stosunek do działań podejmowanych przez JST	0,532	0,009	62,235	0,000	Tak $p < 0,001$
10	Nastawienie do procesu obsługi klienta → ocena własnego miejsca zamieszkania lub funkcjonowania	0,553	0,011	50,022	0,000	Tak $p < 0,001$
11	Nastawienie do procesu obsługi klienta → satysfakcja klienta z usług JST	0,110	0,066	1,667	0,095	Nie
12	Globalna ocena urzędu i jego procesu usługowego → nastawienie do procesu obsługi klienta	0,657	0,012	53,360	0,000	Tak $p < 0,001$
13	Satysfakcja klienta z usług JST → poziom zadowolenia ustalony na podstawie wskaźnika satysfakcji klienta (CSI)	0,136	0,031	4,377	0,000	Tak $p < 0,001$

Załącznik

Kwestionariusze ankietowe

ANKIETA
dla klientów

Badanie ma na celu poznanie oczekiwań Pani/Pana dotyczących jakości obsługi przez pracowników urzędu oraz pańskiej oceny tej jakości. Niniejsza ankieta jest anonimowa, a jej wyniki posłużą wyłącznie celom badawczym.

1. Jak dawno załatwiała Pani / załatwiał Pan sprawę w urzędzie?
   a) nie pamiętam ☐
   b) w ciągu ostatniego miesiąca ☐
   c) w ciągu ostatnich 1–3 miesięcy ☐
   d) w ciągu ostatnich 4–6 miesięcy ☐
   e) w ciągu ostatnich 7–12 miesięcy ☐
   f) ponad rok temu ☐

2. Jak ta sprawa została załatwiona?
   a) pozytywnie ☐
   b) negatywnie ☐
   c) jest w trakcie realizacji ☐

3. W kontaktach z urzędem występował Pani/Pan jako:

<table>
<tr><td colspan="2">Mieszkaniec (osoba prywatna)</td><td colspan="2">Firma</td></tr>
<tr><td>Wiek:
☐ 18–29
☐ 30–44
☐ 45–59
☐ 60 i więcej</td><td>Wykształcenie:
☐ podstawowe
☐ zawodowe
☐ średnie
☐ wyższe</td><td>Wielkość firmy:
☐ do 9 osób
☐ 10–50 osób
☐ 51–250 osób
☐ 251 i więcej osób</td><td>Okres działania:
☐ krócej niż rok
☐ 1–3 lata
☐ 4–5 lat
☐ 6–10 lat
☐ powyżej 10 lat</td></tr>
<tr><td colspan="4">Płeć:
☐ K
☐ M</td></tr>
<tr><td colspan="4">Miejsce zamieszkania
☐ miasto
☐ wieś</td></tr>
</table>

4. Poniżej wymieniono pięć elementów charakterystycznych dla zapewnienia dobrej obsługi przez Państwa urząd. Chcielibyśmy dowiedzieć się, jak ważny jest każdy z nich dla Pani/Pana. Prosimy rozdzielić sumę 100% między te pięć elementów zgodnie z ich ważnością dla Pani/Pana – im element ważniejszy, tym więcej punktów. Prosimy się upewnić, że suma przyznanych punktów wynosi 100%.

Niezawodność – możliwość świadczenia usługi rzetelnie i w wyznaczonym czasie	...%
Odpowiedzialność – wykazywanie chęci pomocy klientom w rozwiązywaniu ich problemów oraz sprawne świadczenie usługi	...%
Pewność – wiedza, uprzejmość pracowników i zaufanie do ich kompetencji	...%
Empatia – dostęp do informacji: co, gdzie i jak załatwić, rozumienie potrzeb klienta	...%
Namacalność – warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka), wygodna poczekalnia, wygląd pracowników	...%
Suma	100%

Część 1. Jakie są Pani/Pana oczekiwania?

W poniższej tabeli (wstawiając krzyżyk) proszę określić w skali od 1 do 5, jakie są Pani/Pana oczekiwania względem poszczególnych elementów jakości obsługi w dobrze funkcjonującym urzędzie.

Lp.	Stwierdzenia	Poziom oczekiwań				
		bardzo niski	niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
		1	2	3	4	5
5a	Terminowość załatwiania spraw					
5b	Sprawność obsługi					
5c	Niezawodne załatwianie spraw (bez pomyłek)					
6a	Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników					
6b	Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika					
6c	Chęć pomocy ze strony personelu					
7a	Uprzejmość personelu					
7b	Życzliwość personelu					
7c	Wiedza i kompetencje personelu					
7d	Kultura osobista urzędników					
7e	Zaufanie do pracowników urzędu					
8a	Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie					
8b	Stosowanie zrozumiałego języka w pismach					
8c	Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem					
8d	Dostęp do potrzebnych formularzy i druków					
8e	Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków					
8f	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów					
8g	Dostęp do urzędnika przez e-mail					
8h	Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie					
8i	Pomoc w wypełnianiu dokumentów					
9a	Warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka)					
9b	Oznakowanie zewnętrzne budynku					
9c	Oznakowanie wewnętrzne budynku					
9d	Wygląd i czytelność druków					
9e	Ubiór pracowników urzędu					
9f	Dostęp do miejsc parkingowych					
9g	Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych					
9h	Wygodna poczekalnia					

Część 2. Jak jest obecnie?

W poniższej tabeli (wstawiając krzyżyk) proszę określić w skali od 1 do 5, jaka jest Pani/Pana ocena (poziom zadowolenia) z poszczególnych elementów jakości obsługi w Pańskim urzędzie.

Lp.	Stwierdzenia	Ocena				
		bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka
		1	2	3	4	5
10a	Terminowość załatwiania spraw					
10b	Sprawność obsługi					
10c	Niezawodne załatwianie spraw (bez pomyłek)					
11a	Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników					
11b	Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika					
11c	Chęć pomocy ze strony personelu					
12a	Uprzejmość personelu					
12b	Życzliwość personelu					
12c	Wiedza i kompetencje personelu					
12d	Kultura osobista urzędników					
12e	Zaufanie do pracowników urzędu					
13a	Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie					
13b	Stosowanie zrozumiałego języka w pismach					
13c	Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem					
13d	Dostęp do potrzebnych formularzy i druków					
13e	Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków					
13f	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów					
13g	Dostęp do urzędnika przez e-mail					
13h	Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie					
13i	Pomoc w wypełnianiu dokumentów					
14a	Warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka)					
14b	Oznakowanie zewnętrzne budynku					
14c	Oznakowanie wewnętrzne budynku					
14d	Wygląd i czytelność druków					
14e	Ubiór pracowników urzędu					
14f	Dostęp do miejsc parkingowych					
14g	Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych					
14h	Wygodna poczekalnia					

14i. Czy widzi Pani/Pan pozytywne zmiany w ostatnich sześciu miesiącach?

a) tak ☐
b) nie ☐
c) nie potrafię ocenić ☐
d) nic się nie zmieniło ☐

15. Jak ocenia Pani/Pan jakość obsługi przez pracowników Państwa urzędu gminy/powiatu?

a) bardzo źle ☐
b) źle ☐
c) średnio ☐
d) dobrze ☐
e) bardzo dobrze ☐

16. Czy uważa Pani/Pan, że pański urząd jest instytucją przyjazną mieszkańcom lub firmom?

a) tak ☐
b) nie ☐

17. Jak ocenia Pani/ Pan możliwości rozwoju pańskiej gminy/powiatu:

a) lepsze niż w innych gminach/powiatach ☐
b) takie same jak w innych gminach/powiatach ☐
c) gorsze niż w innych gminach/powiatach ☐
d) trudno powiedzieć ☐

18. Jaki jest w Pani/Pana opinii wizerunek pańskiej gminy/powiatu:

a) bardzo negatywny ☐
b) negatywny ☐
c) obojętny ☐
d) pozytywny ☐
e) bardzo pozytywny ☐

19. Czy Pani/Pana zdaniem, urząd gminy/powiatu wykazuje dostateczne zainteresowanie rozwojem regionu:
    a) tak ☐
    b) nie ☐
    c) trudno powiedzieć ☐

20. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi opiniami:

Opinia	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
Mieszkaniec – osoba prywatna					
Jestem bardzo zadowolona/y z mieszkania w naszej gminie/powiecie					
Jestem dumna/y z mieszkania w mojej gminie/powiecie					
Chętnie wyjadę, jeśli pojawi się taka możliwość					
Firma					
Jestem bardzo zadowolona/y z prowadzenia firmy w mojej gminie/powiecie					
Chętnie przeniosę firmę, jeśli pojawi się taka możliwość					

21. Jak się Pani/Panu mieszka się lub funkcjonuje w pańskiej gminie/powiecie:
    a) bardzo źle ☐
    b) źle ☐
    c) średnio ☐
    d) dobrze ☐
    e) bardzo dobrze ☐

ANKIETA
dla pracowników

Badanie ma na celu poznanie oczekiwań Pani/Pana dotyczących jakości pracy i współpracy między pracownikami urzędu oraz Pańskiej oceny tej jakości. Niniejsza ankieta jest anonimowa, a jej wyniki posłużą wyłącznie celom badawczym.

1. Jak długo pracuje Pani/Pan w urzędzie?
   a) krócej niż rok ☐
   b) 1–5 lat ☐
   c) 6–10 lat ☐
   d) powyżej 10 lat ☐
   e) praktykant/stażysta ☐
   f) pracownik interwencyjny ☐

2. Jest Pani/Pan pracownikiem:
   a) podstawowego szczebla bezpośrednio obsługującego klienta ☐
   b) podstawowego szczebla nieobsługującego bezpośrednio klienta ☐
   c) średniego szczebla (kierownik wydziału, referatu itp.) ☐
   d) wyższego szczebla (wójt, burmistrz i ich zastępcy, sekretarz, miasta skarbnik itd.) ☐

3. Jak ocenia Pani/Pan atmosferę w pracy:
   a) bardzo źle ☐
   b) źle ☐
   c) nie mam zdania ☐
   d) dobrze ☐
   e) bardzo dobrze ☐

4. Poniżej wymieniono pięć elementów charakterystycznych dla zapewnienia dobrej obsługi przez Państwa urząd. Chcielibyśmy dowiedzieć się, jak ważny jest każdy z nich dla Pani/Pana. Prosimy rozdzielić sumę 100% między te pięć elementów zgodnie z ich ważnością dla Pani/Pana – im element ważniejszy, tym więcej punktów. Prosimy się upewnić, że suma przyznanych punktów wynosi 100%.

Niezawodność – terminowe i niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie	...%
Odpowiedzialność – chęć pomocy i współpraca między pracownikami urzędu w załatwianiu spraw klientów	...%
Pewność – kompetencje, uprzejmość pracowników i poczucie pewności zatrudnienia	...%
Empatia – rozumienie potrzeb klienta, sprawne przekazywanie informacji między pracownikami	...%
Namacalność – warunki pracy i system motywacyjny dla pracowników	...%
Suma	100%

Część 1. Jak chcę, aby było w urzędzie?

W poniższej tabeli (wstawiając krzyżyk) proszę określić w skali od 1 do 5, jakie są Pani/Pana oczekiwania względem poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami w dobrze funkcjonującym urzędzie.

Lp.	Stwierdzenia	Poziom oczekiwań				
		bardzo niski	niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
		1	2	3	4	5
5a	Terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie					
5b	Niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (bez pomyłek)					
6a	Chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu					
6b	Współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu					
6c	Chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych					
6d	Chęć pomocy ze strony przełożonego					
6e	Identyfikacja pracowników z urzędem					
7a	Poufność (niekomentowanie) spraw klientów przez pracowników urzędu					
7b	Dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska					
7c	Wzajemny szacunek i życzliwość w pracy					
7d	Poczucie pewności zatrudnienia					
8a	Chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta					
8b	Przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób					
8c	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów					
8d	Sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi					
8e	Jasność formułowanych poleceń przez przełożonego					
9a	Wystrój wnętrz					
9b	Funkcjonalność miejsca pracy (ilość miejsca, oświetlenie itp.)					
9c	Dostępność urządzeń w pracy (faks, telefon, komputer, ksero)					
9d	Motywacja finansowa					
9e	Motywacja niefinansowa					
9f	Szkolenia					
9g	Możliwość rozwoju zawodowego					

Część 2. Jak jest obecnie w Pańskim urzędzie?

W poniższej tabeli (wstawiając krzyżyk) proszę określić w skali od 1 do 5, jaka jest Pani/Pana ocena poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami w pańskim urzędzie.

Lp.	Stwierdzenia	Ocena				
		bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka
		1	2	3	4	5
10a	Terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie					
10b	Niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (bez pomyłek)					
11a	Chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu					
11b	Współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu					
11c	Chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych					
11d	Chęć pomocy ze strony przełożonego					
11e	Identyfikacja pracowników z urzędem					
12a	Poufność (niekomentowanie) spraw klientów przez pracowników urzędu					
12b	Dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska					
12c	Wzajemny szacunek i życzliwość w pracy					
12d	Poczucie pewności zatrudnienia					
13a	Chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta					
13b	Przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób					
13c	Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów					
13d	Sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi					
13e	Jasność formułowanych poleceń przez przełożonego					
14a	Wystrój wnętrz					
14b	Funkcjonalność miejsca pracy (ilość miejsca, oświetlenie itp.)					
14c	Dostępność urządzeń w pracy (faks, telefon, komputer, ksero)					
14d	Motywacja finansowa					
14e	Motywacja niefinansowa					
14f	Szkolenia					
14g	Możliwość rozwoju zawodowego					

14h. Czy widzi Pani/Pan pozytywne zmiany w ostatnich sześciu miesiącach?

a) tak ☐
b) nie ☐
c) nie potrafię ocenić ☐
d) nic się nie zmieniło ☐

Bibliografia

Abdullah L., Khadiah S., *Fuzzy linguistic for measuring customer satisfaction*, „International Journal of Latest Trends in Computing" 2011, vol. 2, issue 2.

Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.

Aczel A.A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Adler R.D., Robinson L.M., *A Consumer Satisfaction Model Based on Job Satisfaction Theory*, https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1979/Adler%20et%20al%201979.pdf.

Agus A., Barker S., Kandampully J., *An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2007, vol. 24, issue 2.

Allen D.R., Rao T.R., *Analysis of Customer Satisfaction Data*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2000.

AMA Board approves new marketing definition, „Marketing News" 1985, vol. 19.

Anderson E., *Measuring service quality at a university health clinic*, „International Journal of Health Care Quality Assurance" 1995, vol. 8, issue 2.

Anderson E.W., Fornell C., *Foundations of the American customer satisfaction index*, „Total Quality Management" 2000, vol. 11, nr 7.

Anderson E.W., Mittal V., *Strengthening the satisfaction-profit chain*, „Journal of Services Research" 2000, vol. 3, nr 2.

Anderson E.W., Sullivan M.W., *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, „Marketing Science" 1993, vol. 12, nr 2.

Andreasen A., Best A., *Consumers complain-does business respond?*, „Harvard Business Review" 1977, nr 55.

Andreassen T.W., *Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector*, „International Journal of Public Sector Management" 1994, vol. 7, nr 2.

Aranowska E., *Pomiar ilościowy w psychologii. Od klasycznej teorii testów do podstaw teorii testów dla pojęć rozmytych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Averill J.R., *A constructivist view of emotion*, w: *Emotion. Theory, Research and Experience*, vol. 1: *Theories of Emotion*, red. R. Plutchnik, H. Kellerman, Academic Press, Boston 1980.

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Babin B.J., Griffin M., Babin L., *The effect of motivation on consumers' satisfaction reactions*, „Advances in Consumer Research" 1994, vol. 21.

Badania jakości usług publicznych w samorządzie lokalnym, red. C. Trutkowski, http://www.academia.edu/11997519/Badania_jako%C5%9Bci_us%C5%82ug_publicznych_w_samorz%C4%85dzie_lokalnym.

Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

Badanie satysfakcji klienta, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta.

Badran M., Kafafy J.H., *The effect of job redesign on job satisfaction, resilience, commitment and flexibility: The case of an Egyptian public sector bank*, „International Journal of Business Research" 2008, vol. 8, nr 3.

Bansal H.S., Irving P.G., Taylor S.F., *A three-component model of customer to service providers*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2004, vol. 32, nr 3.

Bansal H.S., Taylor S.F., James Y. St., *„Migrating" to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2005, vol. 33, nr 1.

Barbour G., *Mity. Modele. Paradygmaty*, Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa 1984.

Baryluk M., Orłowska M., *Jakość usług instytucji sektora publicznego*, „Problemy Jakości" 2011, październik.

Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Bayol M.P., Foye A. de la, Tellier C., Tenenhaus M., *Use of the PLS path modelling to estimate the European Customer Satisfaction Index (ECSI) model*, „Statistica Applicata" 2000, vol. 12, nr 3.

Bąk A., *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Bearden W.O., Teel J.E., *Selected determinants of customer satisfaction and complaint reports*, „Journal of Marketing Research" 1983, vol. 20, nr 1.

Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001.

Bedyńska S., Książek M., *Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.

Bell M.L., Emory C.W., *The faltering marketing concept*, „Journal of Marketing" 1971, vol. 35.

Bennett P.D., *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1988.

Berkowitz E.N., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Irwin, Burr Ridge 1994.

Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A., *A longitudinal analysis of satisfaction and profitability*, „Journal of Business Research" 2000, vol. 47, issue 2.

Biernacki M., *Pomiar*, „Ekonomia Matematyczna" nr 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

Biesok G., *Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klientów urzędach administracji samorządowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 376.

Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Modele satysfakcji klienta*, Difin, Warszawa 2016.

Blood M.R., *The validity of importance*, „Journal of Applied Psychology" 1971, vol. 55.

Błoński K., *Emocje a satysfakcja klienta na przykładzie klientów JST*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8.

Błoński K., *Przywiązanie i zaangażowanie mieszkańców jako czynniki wpływające na poziom satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny" 2017, nr 1.

Błoński K., *Segmentacja klientów korzystających z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze*, red. J. Garczarczyk, R. Skikiewicz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 201, Poznań 2011.

Błoński K., *Wykorzystanie wielowymiarowych reguł asocjacyjnych w poszukiwaniu uwarunkowań satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego*, „Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences" 2015, nr 4 (25).

Błoński K., Burlita A., Witek J., *Zaangażowanie i przywiązanie mieszkańców a ich satysfakcja z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, raport z badań, http://www.researchgate.net/publication/274212336_Zaangaowanie_i_przywizanie_mieszkacw_a_ich_satysfakcja_z_usug_wiadczonych_przez_jednostki_samorzdu_terytorialnego.

Błoński K., Jefmański B., *Benchmarking jakości usług organizacji sektora publicznego z zastosowaniem map zadowolenia*, w: *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność*, red. T. Lubińska, M. Będzieszak, N. Marska-Dzioba, Difin, Warszawa 2015.

Błoński K., Jefmański B., *Determinants of satisfaction of the employees of local government units*, „Economics & Sociology" 2013, vol. 6, nr 2.

Bodur S., *Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey*, „Occupational Medline" 2002, vol. 52, nr 6.

Borg I., Groenen P.J.F., *Modern Multidimensional Scaling. Theory and Applications*, ed. 2th, Springer, New York 2005.

Boskar T., *Integrowanie badań ilościowych i jakościowych w rozwiązywaniu problemów marketingowych*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 2.

Bovee C.L., Thill J.V., *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992.

Brady M.K., Cronin J.J., *Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors*, „Journal Service Research" 2001, vol. 3, nr 3.

Brady M.K., Cronin Jr. J., Brand R.R., *Performance only measurement of service quality: A replication and extension*, „Journal of Business Research" 2002, vol. 55, nr 1.

Brief A.P., Weiss H.M., *Organizational behavior: Affect in the workplace*, „Annual Review of Psychology" 2001, nr 53.

Brooks R., *Why loyal employees and customers improve the bottom line*, „Journal for Quality and Participation" 2000, vol. 23, nr 2.

Brown S.W., Swartz T.A., *A gap analysis of professional service quality*, „Journal of Marketing" 1989, vol. 53, April.

Brysland A., Curry A., *Service improvements in public services using SERVQUAL*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 11, issue 6.

Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.

Bugdol M., *Etyczne problemy zarządzania jakością*, „Problemy Jakości" 2007, nr 2.

Bugdol M., *Sześć sposobów na usprawnienie procesów realizacji usług administracyjnych*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 11.

Bugdol M., *Zarządzanie jakością w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.

Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Difin, Warszawa 2011.

Bugdol M., *Znaczenie stereotypów w ocenie jakości usług*, „Problemy Jakości" 2015, czerwiec.

Bugdol M., Jedynak P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

Buttle F., *SERVQUAL: Review, critique, research agenda*, „European Journal of Marketing" 1996, nr 1.

Cadotte E.R., Turgeon N., *Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints and compliments*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior" 1988, vol. 1.

Carman J.M., *Customer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions*, „Journal of Retailing" 1990, vol. 66 nr 1.

Cassia F., Magno F., *Differences between public administrators' and elected officials' perspectives on the role of the citizen in service quality improvement processes*, „The TQM Journal" 2011, vol. 23, issue 5.

Chary M., Public Organizations in the Age of Globalization and Technology, „Public Organizations Review" 2007, nr 7.

Chien C.J., Tsai H.H., *Using fuzzy numbers to evaluate perceived service quality*, „Fuzzy Sets and Systems" 2000, nr 116.

Choi S., *Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies*, „Journal of Public Administration Research and Theory" 2008, vol. 19.

Choynowski M., *Pomiar w psychologii*, w: *Problemy psychologii matematycznej*, red. J. Kozielecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.

Choynowski M., *Rzetelność testów*, w: *Problemy psychologii matematycznej*, red J. Kozielecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.

Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Churchill Jr. G.A., *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1.

Churchill Jr. G.A., Surprenant C., *An investigation into the determinants of customer satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1982, vol. 19, nr 4.

Civil Service Customer Satisfaction Survey 2017, https://data.gov.ie/dataset/civil-service-customer-satisfaction-survey-2016.

Coombs C.H., Dawes R.M., Tversky A., *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Cordozo R.N., *An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction*, „Journal of Marketing Research" 1965, nr 2.

Cox T.F., Cox M.A.A., *Multidimensional Scaling*, ed. 2th, Monograph on Statistics and Applied Probability (Book 88), Chapman & Hall/CRC, 2000.

Coyne K., *Beyond service fades – meaningful strategies for the real world*, „Sloan Management Review" 1989, vol. 39.

Cronin Jr. J.J., Taylor S.A., *Measuring service quality: A re-examination and extension*, „Journal of Marketing" 1992, vol. 56, nr 3.

Cwalina W., *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft, Kraków 2000.

Czaputowicz J., *Wspólna metoda oceny administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej*, „Służba Cywilna" 2002, nr 4.

Czerw A., *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Wydawnictwo Ce-DeWu, Warszawa 2008.

Czerwińska M., Hildebrandt A., Stompór M., Susmarski P., Tarkowski M., Wojtysiak M., Wyżnikiewicz B., *Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie sztumskim*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, PBS, Gdańsk–Sopot 2012.

Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Danaher P.J., Haddrell V., *A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management" 1996, vol. 7, nr 4.

Danaher P.J., Mattson J., *Customer satisfaction during the service delivery process*, „European Journal of Marketing" 1994, vol. 28, nr 5.

Daszkowska M., *Usługi, produkcja, rynek i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Davidson H., *Offensive Marketing or How to Make Your Competitors Followes*, Pengum Books, London 1987.

Demski T., *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003.

Devlin S.J., Dong H.K., Brown M., *Selecting a scale for measuring quality*, „Marketing Research: A Magazine of Management and Applications" 1993, vol. 5, nr 3.

Dewalska-Opitek A., *Budowanie wizerunku jednostki terytorialnej na przykładzie województwa śląskiego*, „Zarządzanie Publiczne" 2010, nr 4.

Diener E., Larsen R.J., Levine S., Emmons R.A., *Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 48, nr 5.

Dolinsky A.L., *A consumer complaint framework with resulting strategies: An application to higher education*, „Journal of Service Marketing" 1994, vol. 8, nr 3.

Donnelly M., Kerr N.J., Rimmer R., Shiu E.M., *Assessing the quality of police services using SERVQUAL*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management" 2006, vol. 29, issue 1.

Dowling G.R., *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management" 1986, vol. 15.

Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper Business, Reissue edition 2006.

Duda J., Jeżowski A., Misiąg W., Nowak B., Szlachta J., Zaleski J., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf.

Dutka A., *AMA Handbook of Customer Satisfaction: A Guide to Research, Planning, and Implementation*, NTC Publishing Group, Illinois 1995.

Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Dzierżanowski M., Michałowska J., Zbieranek P., *Analiza potencjału gospodarczego powiatu chojnickiego. Raporty z badań*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, PBS, Gdańsk–Sopot 2012.

East R., Wright M., Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Egan J., *Relationship Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2001.

Ekman P., *An argument for basic emotions*, „Cognition and Emotion" 1992, nr 6.

Elementy metrologii ekonomicznej. Algebraiczne modelowanie pomiaru, red. A. Smoluk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Europejska Karta Samorządu Terytorialnego, Dz.U. 1994, nr 124, poz. 607.

Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

Farazmand A., *Globalization and public administration*, „Public Administration Review" 1999, nr 6.

Farazmand A., *Role of government in an era of TQM and globalization: Challenges and opportunities*, „Public Organization Review" 2005, nr 5.

Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., A. Pettigrew, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996.

Fick G.R., Ritchie J.R.B., *Measuring service quality in the travel and tourism industry*, „Journal of Travel Research" 1991, vol. 30, nr 2.

Fields D.L., *Taking the Neasure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, SAGE Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2002.

Finch Jr. W.H., French B.F., *Latent Variable Modeling with R*, Routledge, New York–London 2015.

Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.

Flieger M., *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.

Florek M., Glińska E., Kowalewska A., *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Fornell C., *A National customer satisfaction barometer: The Swedish experience*, „Journal of Marketing" 1992, nr 56.

Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating structural equation models with unobservable variables, and measurement error*, „Journal of Marketing Research" 1981, vol. 18.

Fornell C., *Wernerfelt B*., *Defensive marketing strategy by customer complaint management*, „Journal of Marketing Research" 1987, vol. 24, issue 4.

Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Francuz P., Mackiewicz R., *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.

Frąckiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.

Freeman K.D., Dart J., *Measuring the perceived quality of professional business services*, „Journal of Professional Services Marketing" 1993, vol. 9, nr 1.

Furtak R., *Satysfakcja konsumenta i jej konsekwencje marketingowe*, „Marketingowe Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2002, nr 9.

Gajda J.B., *Modele strukturalne w ekonomii i zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania" 2009, vol. 7, nr 4 (26).

Gajdzik B., *Podstawy informacyjne działań marketingowych gminy*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 8–9.

Gales Z., Nykowski I., Żółkiewski Z., *Programowanie wielokryterialne*, PWE, Warszawa 1987.

Gaul M., Machowski A., *Wprowadzenie do analizy ścieżek*, w: *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Gerson R.F., *Measuring Customer Satisfaction: A Guide to Managing Quality Service*, Crisp Publications, Menlo Park 1993.

Gębczyńska A., *Kryteria oceny procesów usługowych w urzędach administracji samorządowej*, „Problemy Jakości" 2008, nr 9.

Giese J.L., Cote J.A., *Defining consumer satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review" 2000, nr 1.

Gilmore A., *Services Marketing and Management*, SAGE Publications, London 2003.

Glińska E., *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny" 2011, nr 11.

Górniak J., *My i nasze pieniądze*, Wydawnictwo Aureus, Kraków 2000.

Grapentine T., *Problematic Scales: When measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks*, http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/textos/probscal.pdf.

Greber T., *Zastosowanie kart kontrolnych do analizy zadowolenia klientów*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności*, StatSoft, Kraków 2003.

Green P.E., Johnson R.M., Neal W.D., *The Journal of Marketing Research: Its initiation, growth, and knowledge dissemination*, „Journal of Marketing Research" 2003, vol. 40, nr 1.

Griffin A., Hauser J.R., *The voice of the customer*, „Marketing Science" 1993, vol. 12, nr 1.

Grigoroudis E., Siskos Y., *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer, New York 2010.

Groves R.M., Fowler Jr. F.J., Couper M.P., Lepkowski J.M., Singer E., Tourangeau R., *Survey Methodology*, Wiley Interscience, New Jersey 2004.

Grunig J.E., *Image and substance: From symbolic to behavioral relationships*, w: J.M. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, London 2003.

Guzik B., *Ekonometria*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

Ha H.Y., *An integrative model of consumer satisfaction in the context of e-services*, „International Journal of Consumer Studies" 2006, vol. 30, nr 2.

Haaften R. van, *Customer satisfaction models*, http://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models.

Haffer R., *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu toruńskiego*, Toruń, grudzień 2010, http://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf.

Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, w: *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000.

Hajduk Z., *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne" 1972, t. 20, z. 3.

Halstead D., Hartman D., Schmidt S.L., *Multisource effects on the satisfaction formation process*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1994, nr 22.

Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide, OECD Publications, Paris 2008, http://www.oecd.org/std/42495745.pdf.

Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal Applied Psychology" 2002, vol. 87, nr 2.

Hartley J., *Innovation in governance and public services: Past and present*, „Public Money and Management" 2005, nr 1.

Hauser J.R., *Comparison of importance measurement methodologies and their relationship to customer satisfaction*, MIT Marketing Center Working Paper 91 (1), Massachusetts 1991.

Hausknecht D.R., *Measurement scales in customer satisfaction/dissatisfaction*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior" 1990, vol. 3.

Hausner J., *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna. Teksty" 2008.

Hayes B., *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1992.

Hazlett S.A., Hill F., *Policy and practice: An investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland*, „Total Quality Management" 2000, nr 11.

Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D., *Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality*, „Journal of Service Research" 2002, vol. 4, nr 3.

Herzberg F.I., *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland 1966.

Heskett J.L., Sasser Jr. W.E.,. Schlesinger L.A., *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York 1997.

Heung V.C.S., Wong M.Y., Qu H., *Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 2000, vol. 41, nr 3.

Hierarchiczność systemu zarządzania usługami publicznymi, Warszawa 2013, http://cms-files.idcom-web.pl/sites/259/cms/szablony/15309/pliki/hierarchicznosc_systemu_zarzadzania_uslugami_publicznymi.pdf.

Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Hill N., *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*, Gower Publishing, Hampshire 1996.

Homburg Ch., Stock R.M., *Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction*, „Psychology & Marketing" 2005, nr 38.

Homburg Ch., Stock R.M., *The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2004, vol. 32, nr 2.

Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Howard J.A., Sheth J.N., *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1969.

Hoxley M., *Measuring UK construction professional service quality: The what, how, when and who*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2000, vol. 17, nr 4–5.

Hryniewicz J., *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju lokalnego gmin i regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 2.

Huiskonen J., Pirttilä T., *Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification*, „International Journal of Production Economics" 1998, vol. 56–57, nr 1–3.

Hulland J., Ryan M.J., Rayner R.K., *Modeling customer satisfaction: A comparative performance evaluation of covariance structure analysis versus partial least squares*, w: *Handbook of Partial Least Squares*, red. V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang, Springer, New York 2010.

Hyman D.N., *Public Finance: A Contemporary Application of Theory to Policy*, The Dryden Press, Fort Worth 1996.

Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.

Jaroński W., Bloemer J., Wets G., *Exploiting sensitivity analysis in Bayesian networks for customer satisfaction study*, w: *Intelligent Information Processing and Web Mining*, red. M.A. Kłopotek, S.T. Wierzchoń, K. Trojanowski, Springer, Berlin 2004.

Jefmański B., Błoński K., *Composite index of local government employees satisfaction*, „Folia Oeconomica Stetinensia" 2013/2 13 (21).

Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Johnson M.D., Gustafsson A., *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*, University of Michigan Business School Management Series, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

Johnson M.D., Gustafsson A., Andreassen T.W., Lervik L., Cha J., *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, „Journal of Economic Psychology" 2001, vol. 22, issue 2.

Jonas A., *Kulturowe uwarunkowania postrzegania jakości usług*, w: *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009.

Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa 2003.

Kampen J., Swyngedouw M., *The ordinal controversy revisited*, „Quality and Quantity" 2000, vol. 34, issue 1.

Kampen J.K., Walle S. Van de, Bouckaert G., *Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in government: The impact of the predisposition of citizens toward government on evaluations of its performance*, „Public Performance and Management Review" 2006, vol. 29, nr 4.

Kang G.-D., James J., *Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2004, vol. 14, issue 4.

Kano N., Seraku K., Takahashi F., Tsuji S., *Attractive quality and must-be quality*, „The Journal of the Japanese Society for Quality Control" 1984, vol. 14, nr 2.

Kasarda J.D., Janowitz M., *Community attachment in mass society*, „American Sociological Review" 1974, vol. 39.

Kasper H., Helsdingen P. van, Vries W. de, *Services Marketing Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.

Kasprzak W., Lysik B., *Analiza wymiarowa. Algorytmiczne procedury obsługi eksperymentu*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1988.

Kavaratzis M., *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding" 2004, nr 1.

Keplinger A., Bartosz B., Piwowarczyk M., *Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 249.

Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2011.

Kim H.-R., *Developing an index of online customer satisfaction*, „Journal of Financial Services Marketing" 2005, vol. 10, nr 1.

Kim S., *IT employee job satisfaction in the public sector*, „International Journal of Public Administration" 2009, vol. 32.

Kim S., *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*, „Public Administrative Review" 2002, vol. 62, nr 2.

Kim Y.K., Lee H.R., *Customer satisfaction using low cost carriers*, „Tourism Management" 2011, vol. 32, nr 2.

Klasik A., *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, w: *Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych*, red. F. Kuźnik, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice 1996.

Klasik A., Kuźnik F., *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, red. S. Dolata, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Klawonn F., Nauck D.D., Tschumitschew K., *Measuring and visualising similarity of customer satisfaction profiles for different customer segments*, w: *Hybrid Artificial Intelligence Systems, Lecture Notes in Computer Science 5572*, Springer, Berlin 2009.

Kobylińska U., *Mierniki sprawności usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu" 2013, nr 2.

Kobylińska U., *Orientacja na jakość w administracji publicznej*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe" 2013, nr 2.

Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market orientation: The construct research propositions and managerial implications*, „Journal Marketing" 1990, vol. 54, nr 2.

Kolańczyk A., Fila-Jankowska A., Pawłowska-Fusiara M., Sterczyński R., *Serce w rozumie. Afektywne podstawy orientacji w otoczeniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Koornneef E., *Measuring quality in services for children with an intellectual disability*, „International Journal of Health Care Quality Assurance" 2006, vol. 19, nr 5.

Korenik S., *Zarządzanie rozwojem lokalnym (gminy)*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, red. S. Dolata, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Korol J., Szczuciński P., *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu procesów rozwoju zrównoważonego,* Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gorzów Wlkp. 2005.

Koronacki J., Ćwik J., *Statystyczne systemy uczące się*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.

Korunka Ch., Scharitzer D., Carayon P., Hoonakker P., Sonnek A., Sainfort F., *Customer orientation among employees in public administration: A transnational longitudinal study*, „Applied Ergonomics" 2007, vol. 38.

Kotler Ph., *Diagnosing the marketing takeover*, „Harvard Business Review" 1965, vol. 43, nr 6.

Kotler Ph., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.

Kowal W., *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Koys D.J., *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study*, „Personnel Psychology" 2001, vol. 54, issue 1.

Kramer J., *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, w: *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań*, red. L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999.

Krzysztofek K., *Czy społeczności terytorialne przeniosą się do sieci? Kilka pytań i hipotez badawczych*, w: *Społeczności lokalne. Teraźniejszość i przyszłość*, red. B. Jałowiecki, W. Łukowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

Kuc B.R., *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/R.-B.-Kuc-Rola-modelu-i-modelowania.pdf.

Kudłacz T., *Rozwój lokalny*, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, http://msap.uek.krakow.pl/doki/publ/es_ekonomia.pdf.

Kung C.Y., Yan T.M., Lai C.S., *Analyzing service quality in the mobile communications industry: A comparison between GRA and LISREL methods*, „Journal of Grey System" 2009, vol. 12, nr 1.

Kuo Y.-F., *Integrating Kano's model into web-community service quality*, „Total Quality Management" 2004, vol. 15, nr 7.

Kusterka-Jefmańska M., Jefmański B., *Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 265.

Ladhari R., *Alternative measure of service quality: A review*, „Managing Sevice Quality" 2008, vol. 18, nr 1.

Lai F., Griffin M., Babin B.J., *How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom*, „Journal of Business Research" 2009, vol. 62, nr 10.

LaTour S.A., Peat N.C., *Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research*, „Advances in Consumer Research" 1979, vol. 6.

Lazarus R.S., *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York 1991.

Lee M.-C., Chen J.-F., Chang J.-F., *Application of Fuzzy Multiple Attribute Decision Making method to Evaluate Customer Satisfaction*, www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id.

Lee Y.-C., Cheng C.C., Yen T.M., *Integrate Kano's model and IPA to improve order-winner criteria – a study of computer industry*, „Journal of Applied Sciences" 2009, vol. 9, nr 1.

Lee Y.-C., Hu H.-Y., Yen T.M., Tsai C.H., *Kano's model and decision making trial and evaluation laboratory applied to order winners and qualifiers improvement – a study of the computer industry*, „Information Technology Journal" 2008, vol. 7, nr 5.

Lee Y.-Ch., Lin S.-B., Wang Y.-L., *A new Kano's evaluation sheet*, „The TQM Journal" 2011, vol. 23, nr 2.

Leksykon marketingu, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.

Levitt T., *Marketing myopia*, „Harvard Business Review" 1960, vol. 38, nr 4.

Liljander V., Strandvik T., *Emotions in service satisfaction*, „International Journal of Service Industry Management" 1997, vol. 8, nr 2.

Lin H.H., Wang Y.S., *An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts*, „Information & Management" 2006, vol. 4, nr 3.

Little A., Nielson S., Sheiffer S., *Customer satisfaction is Janeswille's bottom line*, „Public Management" 1998, vol. 10, nr 80.

Liu X., Zeng X., Xu Y., Koehl L., *A fuzzy model of customer satisfaction index in e-commerce*, „Mathematics and Computers in Simulation" 2008, nr 77.

Lock E.A., Cartledge N., Knerr C.S., *Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance*, „Organizational Behaviour and Human Performance" 1970, vol. 5.

Luchak A., Gettatly I., *How pension accrual affects job satisfaction*, „Journal of Labour Research" 2002, vol. 23, nr 1.

Lusch R.F., Udell J.G., Laczniak G.R., *The future of marketing strategy*, „Business Horizons" 1976, vol. 19, nr 6.

Łapczyński M., *Analiza asocjacji i sekwencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

Łapczyński M., *Badania marketingowe – wyzwania metodologiczne w XXI wieku*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.

Łapczyński M., *Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Łosiak W., *Psychologia emocji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Maddox R.N., *Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension*, „Journal of Consumer Research" 1981, vol. 8, nr 1.

Magnusson D., *Wprowadzenie do teorii testów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.

Mano H., Oliver R.L., *Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction*, „Journal of Consumer Research" 1993, nr 20.

Marketing Staff of the Ohio State University: A statement of marketing philosophy, „Journal of Marketing" 1965, vol. 29.

Markowski T., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Matwiejczuk R., *Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka" 2013, nr 1.

Matzler K., Fuchs M., Schubert A.K., *Employee satisfaction: Does Kano's model apply?*, „Total Quality Management" 2004, vol. 15, nr 9.

Matzler K., Füller J., Renzl B., Herting S., Späth S., *Customer satisfaction with Alpine ski areas: The moderating effects of personal, situational, and product factors*, „Journal of Travel Research" 2008, vol. 46, nr 4.

Matzler K., Sauerwein E., *The factor structure of customer satisfaction. An empirical test of importance grid and the penalty-reward-contrast analysis*, „International Journal of Service Industry Management" 2002, vol. 13, nr 4.

Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Mazurek-Łopacińska K., *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystania w polityce przedsiębiorstwa*, w: *Marketing, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwiński, PWE, Warszawa 2002.

McCarthy E.J., *Basic Marketing: Managerial Approach*, Irwin, Homewood 1960.

McCarthy E.J., Perreault W.D., *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Irwin, Burr Ridge–Boston 1993.

McFarlin D.B., Coster E.A., Rice R.W., Cooper A.T., *Facet importance and job satisfaction: Another look at the range of affect hypothesis*, „Basic and Applied Social Psychology" vol. 16, nr 2.

McFarlin D.B., Rice R.W., *The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes*, „Journal of Organizational Behavior" 1992, vol. 13, nr 1.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.

Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych, red. E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Michalska-Żyła A., *Psychospołeczne więzi mieszkańców z miastem. Studium na przykładzie Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Mitręga M., *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek" 2005, nr 2.

Mobley W.H., Locke E.A., *The relationship of value importance to satisfaction*, „Organizational Behavior and Human Performance" 1970, vol. 5, nr 5.

Mocek T., Sobczak K., Wasilewska M., *Pomiar satysfakcji klienta wewnętrznego Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego na przykładzie Wydziału Spraw Obywatelskich i Migracji*, „Prace z Problematyki Rynku Kapitałowego i Ekonomiki Jakości" 2005, nr 3.

Modern Analysis of Customer Surveys: with applications using R, red. R.S. Kenett, S. Salini, Wiley, London 2012.

Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.

Moingeon B., Ramanantsoa B., *An identity study of firm mergers: The case of a French savings bank*, „Case Method Research and Aplication" 1995, vol. 7.

Morrison D.F., *Wielowymiarowa analiza statystyczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.

Mynarski S., *Metody badań marketingowych*, PWE, Warszawa 1990.

Naumann E., Giel K., *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*, Thomson Executive Press, Cincinnati 1995.

Niedbała M.M., *E-administracja*, w: *Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia*, red. J. Itrich-Drabarek, K. Mroczka, Mazowiecki Urząd Wojewódzki; Dom Wydawniczy Elipsa, vol. 1, Warszawa 2011, https://www.mazowieckie.pl/download/1/27500/AdministracjarzadowaXXIwieku-szansewyzwaniazagrozeniatomI.pdf.

Niestrój R., *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2005, nr 677.

Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.

Nowacka D., *Wybrane aspekty wspierania rozwoju lokalnego i przedsiębiorczości w gminie w ocenie samorządu terytorialnego (na przykładzie gmin województwa poznańskiego)*, w: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, red. S. Dolata, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Nowy słownik poprawnej polszczyzny, red. A. Markowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Nunnally J.C., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York 1978.

O'Neill M., *The influence of time on student perceptions of service quality: The need for longitudinal measures*, „Journal of Educational Administration" 2003, vol. 41, issue 3.

Oatley K., Johnson-Laird P.N., *The communicative theory of emotions: Empirical tests, mental models and implications for social interaction*, w: *Striving and Feeling: Interactions Among Goals, Affect and Self-regulation*, red. L.L. Martin A. Tesser, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1996.

Oliva T.A., Oliver R.L., Bearden W.O., *The relationship among customer satisfaction, involvement, and product performance*, „Behavioral Science" 1995, vol. 40, nr 2.

Oliver R.L., *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, „Journal of Marketing Research" 1980, vol. 17, nr 4.

Oliver R.L., *An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: Suggestions for a stage-specific satisfaction framework*, „Advances in Consumer Research" 1992, nr 19.

Oliver R.L., *Effects of expectation and disconfirmation on post-exposure product evaluations: An alternative interpretation*, „Journal of Applied Psychology' 1977, nr 62.

Oliver R.L., *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings*, „Journal of Retailing" 1981, vol. 57, nr 3.

Oliver R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*, McGraw-Hill, New York 1997.

Oliver R.L., Bearden W.O., *The role of involvement in satisfaction processes*, „Advances in Consumer Research" 1983, vol. 10.

Oliver R.L., Linda G., *Effect of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention*, „Advances in Consumer Research" 1981, vol. 8.

Oliver R.L., Swan J.E., *Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach*, „Journal of Marketing" 1989, nr 53.

Olshavsky R.W., Miller J.A., *Consumer expectations, product performance, and perceived product quality*, „Journal of Marketing Research" 1972, nr 9.

Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością usług publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008.

Ortony A., Turner T.J., *What's basic about basic emotions?*, „Psychological Review" 1990, nr 97.

Otto J., *Dlaczego ludzie odchodzą*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 4.

Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Pająk H., *Doświadczenie we wdrażaniu SZJ w administracji samorządowej*, Stowarzyszenie Konsultantów Umbrela, Warszawa 2001.

Panksepp J., *Emocje jako twory naturalne w mózgu ssaków*, w: *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, nr 4.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, „Journal of Retailing" 1991, vol. 67, nr 4.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing" 1988, vol. 64, nr 1.

Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999.

Peter J.P., Reliability: *A review of psychometric basic and recent marketing practices*, „Journal of Marketing Research" 1979, nr 1.

Peterson R.A., *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*, „Journal of Customer Research" 1994, nr 2.

Piasecki A.K., *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Piątkowska M., *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 1.

Piekara A., *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.

Piekarska H., Papaj T., *Ocena satysfakcji klienta w administracji podatkowej*, „Problemy Jakości" 2010, t. 41, nr 11.

Piercy N.F., Morgan N.A., *Customer satisfaction measurement and management: A processual analysis*, „Journal of Marketing Management" 1995, nr 11.

Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Pluta W., *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1977.

Plutchik R., *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York 1980.

Pollitt Ch., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.

Pomiar statystyczny, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Prussak W., *Ocena satysfakcji klientów głównym elementem zarządzania przez jakość*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 1999, nr 25.

Public relations w jednostce samorządu terytorialnego, red. A. Adamus-Matuszyńska, A. Austen, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

Raport z badań dla Urzędu Miasta Czarnków, http://www.bip.czarnkow.pl/cms_tmp/20150205142512_Raport%20z%20badan%20satysfakcji%20klienta%20zewnetrznego%20w%20Urzedzie%20Miasta%20Czarnkow.pdf.

Raport z badań dla Urzędu Miasta Rzeszowa, http://bip.erzeszow.pl/file/34465/Poziom%20satysfakcji%20klient%C3%B3w%20korzystaj%C4%85cych%20z%20us%C5%82ug%20Miasta%20Rzeszowa%20-%202012.pdf.

Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Trzcianki, http://docplayer.pl/2488669-Raport-z--badan-satysfakcji-klienta-zewnetrznego-w-urzedzie-miejskim-trzcianki.html.

Raport z badań dla Urzędu Miejskiego w Ujściu, http://www.bip.ujscie.pl/cms_inc/cms_pobierz_dokument.php?id=1915&dok_id=2669.

Raport z badań dla Urzędu Miejskiego Wrocławia, http://bip.um.wroc.pl/artykuly/184/badanie-satysfakcji-klienta.

Raport zbiorczy dla 10 JST powiatu toruńskiego, http://www.chelmza.pl/plik,23933,raport-z-badania-satysfakcji-klientow-analiza-porownawcza-jst-powiatu-torunskiego.pdf.

Realizacja usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – ograniczenia, możliwości, rekomendacje, red. C. Trutkowski, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2016, www.doradcasamorzadu.pl/download/realiz_us.pdf.

Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Rice R.W., Gentile D.A., McFarlin D.B., *Facet importance and job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology" 1991, vol. 76, nr 1.

Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, GUS, Warszawa 2009.

Rogge N., Verschelde M., *A composite index of citizen satisfaction with local police services*, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/.../12HRP13.pdf.

Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Rószkiewicz M., Węziak-Białowolska D., *Założenia i procedura estymacji modelu kapitału intelektualnego dla wybranych krajów europejskich w ujęciu grup pokoleniowych*, http://pliki.innowacyjnosc.gpw.pl/Nota-metodologiczna_nt_modelu_kapitalu_intelektualnego_Polski.pdf.

Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T., *The employee-customer-profit chain at Sears*, „Harvard Business Review" 1998, vol. 76.

Rudzewicz A., Michalak J., *Jakość obsługi klienta w urzędach administracji publicznej*, „Handel Wewnętrzny" 2013, nr 3.

Rust R.T., Zahorik A.J., *Customer satisfaction, customer retention and market share*, „Journal of Retailing" 1993, vol. 69, nr 2.

Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.L., *Return on Quality*, Probus Publishing, Chicago 1994.

Ryan A.M., Schmidt M.J., Johnson R., *Attitude and effectiveness: Examination at an organizational level*, „Personnel Psychology" 1996, vol. 49, issue 4.

Ryan M.J., Rayner R., Morrison A., *Diagnosing customer loyalty drivers: Partial least squares vs regression*, „Marketing Research" 1999, vol. 11, issue 2.

Saane N. van, Sluiter J.K., Verbeek J.H., Frings-Dresen M.H., *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review*, „Occupational Medicine" 2003, vol. 53, nr 3.

Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

Sagan A., *Jeden obraz ukazuje więcej niż 10 liczb, czyli jak budować mapy zadowolenia klienta z wykorzystaniem programu STATISTICA*, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/04obraz.pdf.

Sagan A., *Model strukturalny relacji między satysfakcją i lojalnością wobec marki*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003.

Sagan A., *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003.

Saleh F., Ryan C., *Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*, „Service Industries Journal" 1992, vol. 11, nr 3.

Salini S., Kenett R.S., *Bayesian networks of customer satisfaction survey data*, „Journal of Applied Statistics" 2009, vol. 36, nr 11.

Sargeant A., *Marketing organizacji non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Saris W.E., Gallhofer I.N., *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*, Wiley Interscience, New Jersey 2007.

Schachter S., *The assumption of identity and peripheralist – centralist controversies in motivation and emotion*, w: *Feelings and Emotions. The Loyola Symposium*, red. M.B. Arnold, Academic Press, New York 1970.

Schalensee D.H., *Finding the 'Perfect' Scale*, https://archive.ama.org/archive/.../9501241287.pdf.

Scherer K.R., *On the nature and function of emotion: A component process approach*, w: *Approaches to Emotion*, red. K.R. Scherer, P. Ekman, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1984.

Schiffman L.G., Kanuk L.L., Consumer Behaviour: Global Edition, Pearson, London 2010.

Schmidt F., Strickland T., *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*, Canadian Centre for Management Development, 1998, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.991&rep=rep1&type=pdf.

Schmit M.S., Allscheid S.P., *Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections*, „Personnel Psychology" 1995, vol. 48, nr 3.

Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Scott D., Vitartas P., *The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services*, „International Journal of Public Service Management" 2008, vol. 21, nr 1.

Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P., *Service quality models: A review*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, vol. 22, nr 9.

Shand D., Arnberg M., *Background paper*, w: *Responsive Government Service Quality Initiatives*, OECD, Paris 1996.

Shen X.X., Tan K.C., Xie M., *An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD*, „European Journal of Innovation Management" 2000, vol. 3, issue 2.

Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D., *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 2009.

Sikorski M., *Usługi on-line. Jakość, interakcje, satysfakcja klienta*, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa 2012.

Smyczek S., *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Sowińska A., *Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.

Speller S., Ghobadian A., *Excellence In local government: Change for the public sector*, „Managing Service Quality" 1993, September.

Sroka W., *Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpackich*, „Roczniki Nauk Rolniczych" 2009, Seria G, t. 96, z. 4.

Stach P., Bąk J., *Zadowolenie klienta z jakości obsługi w urzędzie – propozycja i ocena skali pomiarowej*, „Organizacja i Kierowanie" 2009, nr 2.

Stanton W.J., Etzel M.J., Walker B.J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York 1991.

Starosta P., *Poza metropolią. Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.

Statystyczne metody analizy danych, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław1998.

Steijn B., *HRM and job satisfaction in the Dutch public sector*, http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/potsdam/steijn.pdf.

Stewart A., *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań*, „Studia i Materiały" 2005, nr 2.

Stobiecka J., *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, wyd. 2, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.

Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., *Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality*, „International Journal of Service Industry Management" 1994, vol. 5, nr 5.

Strąk T., *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012.

Swan J.E., Combs L.J., *Product performance and consumer satisfaction: A new concept*, „Journal of Marketing" 1976, vol. 40, nr 2.

Swan J.E., Trawick I.F., *Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service*, „Journal of Retailing" 1981, vol. 57, nr 3.

Swan J.E., Trawick I.F., *Satisfaction related to predicted versus desired expectations*, w: *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, red. H.K. Hunt, R.L. Day, School of Business, Indiana University, Bloomington 1980.

Szaniawski K., *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Sztando A., *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji ustrojowych gmin*, „Samorząd Terytorialny" 1998, nr 11.

Sztemberg-Lewandowska M., *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia. System działania*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet", Warszawa 1992.

Szulce H., *Istota marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.

Szumowski W., *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu" 2014, nr 3.

Szwarc P., *Researching Customer Satisfaction & Loyalty. How to Find Out what People Really Think*, Kogan Page, London 2005.

Światowy G., *Zachowania konsumenta*, PWE, Warszawa 2006.

Taber T.D., Allinger G.M., *A task-level assessment of job satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior" 1995, vol. 16, nr 2.

Tan K.C., Pawitra T.A., *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 6, issue 6.

Terui N., Hasegawa S., Chun T., Ogawa K., *Hierarchical Bayes Modeling of Customer Satisfaction Index*, „Service Science" 2011, vol. 3, issue 2.

Tomkins S.S., *Affect theory*, w: *Approaches to Emotion*, red. K.R. Scherer, P. Ekman, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1984.

Tooby J., Cosmides L., *Psychologia ewolucyjna a emocje*, w: *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Tooby J., Cosmides L., *The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments*, „Ethology and Sociobiology" 1990, nr 11.

Tornow W.W., Wiley J.W., *Service quality and management practices: A look employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences*, „People and Strategy" 1991, vol. 14, nr 2.

Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów, red. J. Brzeziński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Tse D.K., Wilton P.C., *Models of customer satisfaction formation: An extension*, „Journal of Marketing Research" 1988, vol. 25, nr 2.

Tsigillis N., Zachopoulou E., Grammatikopouls V., *Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees*, „Educational Research and Review" 2006, vol. 1, nr 8.

Turkyilmaz A., Akman G., Ozkan C., Pastuszak Z., *Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction*, „Industrial Management & Data Systems" 2011, vol. 111, nr 5.

Turner J.H., *On the Origins of Human Emotion*, Stanford University Press, Stanford 2000.

Turner J.H., Stets J.E., *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Tuziak B., *Autorytet władz gminnych a rozwój społeczności lokalnych. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.

Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie, red. B. Kożuch, A. Kożuch, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011.

Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1591 z późn. zm.

Ustawa z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, tekst jedn. Dz.U. 2002, nr 9, poz. 84 z późn. zm.

Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz.U. 1997, nr 9, poz. 43 z późn. zm.

Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o administracji rządowej w województwie, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 80, poz. 872.

Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1590 z późn. zm.

Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jedn. Dz.U. 2001, nr 124, poz. 1592 z późn. zm.

Ustawa z 16 lipca 1998 r. – Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, tekst jedn. Dz.U. 2003, nr 159, poz. 1547 z późn. zm.

Ustawa z 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, Dz.U. nr 96, poz. 603; nr 104, poz. 656 z późn. zm.

Ustawa z 15 września 2000 r. o referendum lokalnym, Dz.U. nr 88, poz. 985 z późn. zm.

Ustawa z 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta, Dz.U. nr 113, poz. 984 z późn. zm.

Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz.U. nr 203, poz. 1966 z późn. zm.

Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 249, poz. 2104 z późn. zm.

Ustawa z 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawy o fundacjach, Dz.U. poz. 1339.

Van Ryzin G.G., Muzzio D., Immerwahr S., Gulick L., Martinez E., *Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American customer satisfaction index model to New York City*, „Public Administration Review" 2004, vol. 64, nr 3.

Vavra T.G., *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997.

Verhoef P.C., *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer retention and customer share development*, „Journal of Marketing" 2003, vol. 67.

Verhoef P.C., Franses P.H., Hoekstra J.C., *The effects of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter?*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2002, vol. 30, nr 3.

Voss G.B., Parasuraman A., Grewal D., *The roles price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges*, „Journal of Marketing" 1998, vol. 62.

Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Walesiak M., *Zastosowanie skalowania wielowymiarowego w rozwiązywaniu problemów marketingowych*, w: *Mikroekonomia w teorii i praktyce*, red. J. Hozer, Uniwersytet Szczeciński, Konferencje, Materiały nr 23, Szczecin 1997.

Wangenheim F. v., Evanschitzky H., Wunderlich M., *Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups?*, „Journal of Business Research" 2007, vol. 60, issue 7.

Wańkowicz W., *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_wru.pdf.

Wątroba J., *Metody statystyczne stosowane do analizy zadowolenia i lojalności klientów*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft, Kraków 2003.

Westbrook R.A., *A rating scale for measuring product/service satisfaction*, „The Journal of Marketing" 1980.

Westbrook R.A., *Interpersonal affective influences on customer satisfaction with products*, „Journal of Customer Research" 1980, nr 7.

Westbrook R.A., *Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes*, „Journal of Marketing Research" 1987, nr 24.

Westbrook R.A., Oliver R.L., *Developing better measures of consumer satisfaction: Some preliminary results*, „Advances in Consumer Research" 1981, vol. 8.

Westbrook R.A., Oliver R.L., *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, „Journal of Consumer Research" 1991, nr 18.

Willems I.R., Janvier R., Henderickx V., *The unique nature of psychological contracts in the public sector: An exploration*, http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/Willems-Janvier&Henderickx.pdf.

Winkler R., *Badanie satysfakcji klienta w sferze usług administracji publicznej na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 4.

Wisniewski M., *Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2001, vol. 11, issue 6.

Witell L., Lofgren M., Dahlgaard J.J., *Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future*, http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:666390/FULLTEXT02.pdf.

Wittink D., Bayer L., *The Measurement Imperative*, *https://archive.ama.org/archive/.../9501241286.pdf.*

Wojciechowski E.*, Mechanizmy rynkowe w sektorze publicznym*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1023, Wrocław 2004.

Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, wyd. 2 popr. i rozsz., Difin, Warszawa 2012.

Wolniak R. Skotnicka-Zasadzień B., *Ocena czynników jakości usług w administracji samorządowej*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 6.

Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług w administracji samorządowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

Wong A., *The role of emotional satisfaction in service encounters*, „Managing Service Quality: An International Journal" 2004, vol. 14, nr 5.

Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publisher, Cambridge 1996.

Wu J., DeSarbo W.S., *Market segmentation for customer satisfaction studies via a new latent structure multidimensional scaling model*, „Applied Stochastic Models in Business and Industry" 2005, nr 21.

Wyrzykowska B, *Zarządzanie jakością w instytucjach publicznych*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2006, nr 61.

Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej, Warszawa 2012, http://bip.kprm.gov.pl/download/75/6542/zal3.pdf.

Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W. Misiąg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.

Yi Y., *A Critical review of consumer satisfaction*, Working Paper, nr 604, Division of Research, University of Michigan, School of Business Administration, Michigan 1989, http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36290.

Yi Y., La S., *The moderating role of confidence in expectations and the asymmetric influence of disconfirmation on customer satisfaction*, „The Service Industries Journal" 2003, vol. 23, nr 5.

Zaawansowane metody analiz statystycznych, red. E. Frątczak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

Zaleski J., *Usługi publiczne*, w: *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, red. W. Misiąg, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.

Zani S., Milioli M.A., Morlini I., *Fuzzy Composite Indicators: An Application for Measuring Customer Satisfaction*, http://new.sis-statistica.org/wp-content/uploads/2013/09/RS10-SP-Fuzzy-Composite-Indicators-An-Application-for-Measuring-Customer-Satisfaction.pdf.

Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji, red. T. Sikora, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.

Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych, red. J. Frąś, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

Zarządzanie rozwojem lokalnym. Studium przypadków, red. R. Brol, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka, Warszawa 2008, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/111.pdf.

Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

Ząbek J., Sikora T., *Satysfakcja i lojalność. Istota i trendy percepcji klientów w zmieniających się otoczeniu organizacji*, „Marketing i Rynek" 2011, nr 8.

Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The nature and determinants of customer expectations of service*, „Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 21, nr 1.

Zins A.H., *Timing and contextual effects on satisfaction measurement*, „European Advances In Consumer Research" 2001, vol. 5.

Znaniecki F., Ziółkowski J., *Czym jest dla ciebie miasto Poznań?*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Model systemu otwartego gminy 19
Rysunek 2. Model przebiegu świadczenia usług publicznych 31
Rysunek 3. Model oczekiwanej niezgodności 50
Rysunek 4. Model braku potwierdzenia – przekroczenie lub nieosiągnięcie oczekiwań 52
Rysunek 5. Kołowy model afektu Russella 57
Rysunek 6. Sugerowana procedura przeprowadzenia pomiaru w badaniach marketingowych 87
Rysunek 7. Algorytm realizowania pomiaru metodą CSI 116
Rysunek 8. Model luk percepcji w usługach publicznych 117
Rysunek 9. Model satysfakcji klienta według Fornella 125
Rysunek 10. Diagram przykładowego modelu równań strukturalnych 136
Rysunek 11. Model oddziaływania zaangażowania i przywiązania mieszkańców na satysfakcję według Scotta i Vitartasa 153
Rysunek 12. Oszacowany model oddziaływania zaangażowania i przywiązania na satysfakcję klienta z usług JST 155
Rysunek 13. Ocena jakości obsługi w badanych urzędach JST (wyniki dla dwóch badań) 166
Rysunek 14. Subiektywna ocena atmosfery w pracy w badanych urzędach JST (wyniki dla dwóch badań) 168

Rysunek 15. Różnice między oczekiwaniami pracowników a ich bieżącą oceną dla badanych atrybutów usług (wyniki dla dwóch badań)....170
Rysunek 16. Oczekiwania pracowników wobec świadczonych usług – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I) 173
Rysunek 17. Oczekiwania pracowników wobec świadczonych usług – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II) 174
Rysunek 18. Ocena atrybutów usług świadczonych przez pracowników JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I) 175
Rysunek 19. Ocena atrybutów usług świadczonych przez pracowników JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II) 176
Rysunek 20. Różnice między oczekiwaniami klientów a ich bieżącą oceną dla badanych atrybutów usług (wyniki dla dwóch badań)....178
Rysunek 21. Oczekiwania klientów wobec usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I) 179
Rysunek 22. Oczekiwania klientów wobec usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II) 180
Rysunek 23. Ocena atrybutów usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania I) 181
Rysunek 24. Ocena atrybutów usług świadczonych przez JST – rozkład ze względu na wyrażaną średnią ocenę oraz stopień homogeniczności (wyniki badania II) 182
Rysunek 25. Model drzewa regresyjnego uzyskanego na podstawie wyników badania I....184
Rysunek 26. Model drzewa regresyjnego uzyskanego na podstawie wyników badania II 185
Rysunek 27. Ocena możliwości rozwoju badanych jednostek samorządu terytorialnego (procent badanych)....188
Rysunek 28. Schemat budowy modelu 194
Rysunek 29. Model pomiarowy wykorzystany w badaniach satysfakcji klientów urzędów samorządu terytorialnego 200

Rysunek 30. Założenia modelu poddanego weryfikacji na podstawie modelu Grönroosa 202
Rysunek 31. Wykresy osypiska dla dwóch pomiarów satysfakcji odbiorców z usług JST 204
Rysunek 32. Zbudowane biploty na podstawie odpowiedzi wszystkich badanych (badania I i II) 208
Rysunek 33. Teoretyczny model czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I) 212
Rysunek 34. Model czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II) 213
Rysunek 35. Oszacowany model oddziaływania czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model I) 214
Rysunek 36. Oszacowany model oddziaływania czynników zależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model II) 215
Rysunek 37. Teoretyczny model czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I) 217
Rysunek 38. Teoretyczny model czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II) 218
Rysunek 39. Oszacowany model oddziaływania czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model I) 219
Rysunek 40. Oszacowany model oddziaływania czynników niezależnych od usługodawców kształtujących satysfakcję klientów z usług JST (model II) 219
Rysunek 41. Koncepcja modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST 222
Rysunek 42. Oszacowany model łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST 223

Tabela 1. Wybrane różnice między sektorem prywatnym a sektorem publicznym 17
Tabela 2. Podobieństwa i różnice między organizacjami publicznymi a przedsiębiorstwami 18
Tabela 3. Zadania własne poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego 22
Tabela 4. Lista zadań zleconych z zakresu administracji rządowej poszczególnym stopniom samorządu terytorialnego 24
Tabela 5. Klasyfikacje usług publicznych według wybranych autorów 27
Tabela 6. Klasyfikacja współczesnych usług publicznych 28
Tabela 7. Zestawienie obszarów i kryteriów zarządzania dla urzędów samorządu terytorialnego 29
Tabela 8. Miary i kryteria oceny sprawności usług publicznych zawarte w modelu oceny sprawności usług publicznych opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników 39
Tabela 9. Zestawienie wybranych definicji satysfakcji 44
Tabela 10. Podstawowe różnice pomiędzy koncepcją sprawiedliwej wymiany a koncepcją oczekiwanej niezgodności 52
Tabela 11. Cechy odróżniające afekt od nastroju i emocji 56
Tabela 12. Klasyfikacja wybranych emocji podstawowych proponowanych przez różnych autorów 58
Tabela 13. Przykłady wykorzystania satysfakcji klienta do interpretacji marketingu jako koncepcji i koncepcji marketingowej w literaturze zagranicznej i polskiej 60
Tabela 14. Rodzaje wizerunku jednostki osadniczej i ich charakterystyka 78
Tabela 15. Charakterystyka koncepcji rozwoju lokalnego 80
Tabela 16. Charakterystyka typów rozwoju lokalnego wraz z odpowiadającymi im zadaniami gminy 83
Tabela 17. Przykłady wyników analizy rzetelności w wybranych badaniach satysfakcji klienta 93
Tabela 18. Wybrane definicje pojęcia „model” 109
Tabela 19. Kryteria podziału modeli satysfakcji klienta 112
Tabela 20. Zdiagnozowane mocne i słabe strony metody SERVQUAL 119
Tabela 21. Zapis i założenia dla ogólnego modelu SEM 138
Tabela 22. Wyodrębnione czynniki zależne od usługodawcy mające wpływ na satysfakcję klienta z usług JST na podstawie wyników badań wtórnych 147

Tabela 23. Wyodrębnione determinanty satysfakcji pracowników urzędów administracji samorządowej na podstawie wyników badań wtórnych 149
Tabela 24. Zestawienie wskaźników satysfakcji klientów i pracowników dla Urzędu Miejskiego Wrocławia za okres 2004–2014.....150
Tabela 25. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu oddziaływania zaangażowania i przywiązania na satysfakcję klienta z usług JST 154
Tabela 26. Wygenerowane związki między satysfakcją klienta z usług JST a zaufaniem do władzy danej JST 156
Tabela 27. Wyniki analizy rzetelności dla skali oczekiwań i percepcji.....162
Tabela 28. Struktura badanych podmiotów.....163
Tabela 29. Wyniki analizy rzetelności dla badań pracowników JST.....164
Tabela 30. Wartości wskaźnika satysfakcji pracowników (ESI) w zależności od zmiennych metryczkowych.....169
Tabela 31. Poszczególne wartości wyznaczone na podstawie metody SERVQUAL (badania I i II pracowników).....171
Tabela 32. Poszczególne wartości wyznaczone na podstawie metody SERVQUAL (badania I i II odbiorców usług).....183
Tabela 33. Ranking ważności atrybutów usługi.....186
Tabela 34. Średnie wartości ocen wskaźnika satysfakcji klienta (CSI), poziomu oczekiwań i percepcji ze względu na rodzaj grupy klientów 189
Tabela 35. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ satysfakcji pracowników na satysfakcję klienta w badanych urzędach JST 196
Tabela 36. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ determinant satysfakcji pracowników na satysfakcję klienta w badanych urzędach JST (badanie I) 197
Tabela 37. Charakterystyka poszczególnych modeli regresji obrazujących wpływ satysfakcji pracowników na satysfakcję klientów indywidualnych oraz firm w badanych urzędach JST 198
Tabela 38. Wskaźniki dopasowania modelu pomiarowego SERVQUAL do danych uzyskanych w trakcie dwóch badań satysfakcji klientów z usług JST.....201
Tabela 39. Wskaźniki dopasowania danych do modelu opartego na koncepcji Grönroosa w trakcie dwóch badań satysfakcji klientów z usług JST..... 203
Tabela 40. Macierz ładunków czynnikowych uzyskanych w drodze przeprowadzonej analizy głównych składowych (rotacja Varimax)..... 205

Tabela 41. Uzyskane pierwotne i wtórne ładunki czynnikowe 206
Tabela 42. Korelacje grup zmiennych (czynniki skośne) z czynnikiem wtórnym i pierwotnymi 207
Tabela 43. Ranking istotności atrybutów w poszczególnych badaniach 209
Tabela 44. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu determinant satysfakcji (modele I i II) 215
Tabela 45. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu uwarunkowań satysfakcji (modele I i II) 220
Tabela 46. Uzyskane mierniki dopasowania dla modelu łącznego oddziaływania zależnych i niezależnych od usługodawcy czynników kształtujących satysfakcję klienta z usług JST 224

Tabela A1. Struktura badanych mieszkańców i przedstawicieli firm (badania I i II) 233
Tabela A2. Średnie wartości wskaźnika satysfakcji klienta (CSI) (badania I i II) 234
Tabela A3. Czas, jaki upłynął od załatwienia ostatniej sprawy w urzędzie JST (badania I i II) 235
Tabela A4. Wynik załatwienia ostatniej sprawy (badania I i II) 235
Tabela A5. Średnia wartość wskaźnika CSI w zależności od czasu (okres, jaki upłynął od załatwienia sprawy w urzędzie) i wyniku (pozytywnie lub negatywnie) 235
Tabela A6. Średni poziom oczekiwań dla poszczególnych badanych aspektów procesu usługowego (badania I i II) 236
Tabela A7. Średnia ocena poszczególnych aspektów procesu usługowego (badania I i II) 236
Tabela A8. Ocena jakości obsługi klientów badanych urzędów JST w opinii badanych (badania I i II) 237
Tabela A9. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Czy Państwa urząd jest instytucją przyjazną mieszkańcom/firmom" (badania I i II) 237
Tabela A10. Subiektywna ocena możliwości rozwoju danej JST (badania I i II) 238
Tabela A11. Subiektywna ocena wizerunku danej JST (badania I i II) 238
Tabela A12. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Czy Państwa zdaniem, Wasz urząd gminy/powiatu wykazuje dostateczne zainteresowanie rozwojem regionu" (badania I i II) 238

Tabela A13. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Jestem bardzo zadowolony/a z mieszkania w naszej gminie/powiecie" (badania I i II) 239
Tabela A14. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Jestem dumny/a z mieszkania w mojej gminie/powiecie" (badania I i II)..... 239
Tabela A15. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Chętnie wyjadę, jeśli pojawi się taka możliwość" (badania I i II) 239
Tabela A16. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Jestem bardzo zadowolony z prowadzenia firmy w mojej gminie/powiecie" (badania I i II)..... 240
Tabela A17. Stosunek badanych do stwierdzenia: „Chętnie przeniosę firmę, jeśli pojawi się taka możliwość" (badania I i II) 240
Tabela A18. Subiektywna całościowa ocena poziomu zadowolenia z zamieszkiwania lub funkcjonowania w danej gminie/powiecie (badania I i II) 240
Tabela A19. Okres zatrudnienia w danym urzędzie JST (badania I i II).....241
Tabela A20. Zajmowanie stanowisko w hierarchii organizacyjnej urzędu (badania I i II) 241
Tabela A21. Średni poziom oczekiwań badanych względem poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami (badania I i II) 241
Tabela A22. Średnia ocena sytuacji bieżącej dotyczącej poszczególnych elementów jakości pracy i współpracy z pracownikami (badania I i II) 242
Tabela A23. Subiektywna ocena badanych pracowników atmosfery w pracy (badania I i II) 243
Tabela A24. Wartość średnia wskaźnika satysfakcji pracowników (ESI) ze względu na różne kryteria (badania I i II) 243
Tabela A25. Ładunki czynnikowe wyodrębnione na podstawie analizy czynnikowej (rotacja VARIMAX) 244
Tabela A26. Oszacowane wartości dla modelu pomiarowego (badanie I)..... 245
Tabela A27. Oszacowane wartości dla modelu pomiarowego (badanie II) 247
Tabela A28. Oszacowane wartości dla modelu opartego na koncepcji Grönroosa (badanie I) 249
Tabela A29. Oszacowane wartości dla modelu opartego na koncepcji Grönroosa (badanie II).....251

Tabela A30. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (28 zmiennych, badanie I)....253
Tabela A31. Wskaźniki dopasowania danych do modelu czynników zależnych od usługodawcy (28 zmiennych, badanie I)....255
Tabela A32. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (28 zmiennych, badanie II)....255
Tabela A33. Wskaźniki dopasowania danych do modelu czynników zależnych od usługodawcy (28 zmiennych, badanie II)....257
Tabela A34. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)....258
Tabela A35. Oszacowane wartości dla modelu czynników zależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)....258
Tabela A36. Oszacowane wartości modelu czynników niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model I)....259
Tabela A37. Oszacowane wartości modelu czynników niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST (model II)....260
Tabela A38. Oszacowane wartości modelu łącznego czynników zależnych i niezależnych od usługodawcy kształtujących satysfakcję klienta z usług JST....260

Summary

The mechanism of shaping customer satisfaction with services of the local government units

The aim of the monograph is to learn the mechanism of shaping customer satisfaction with services provided by LGU taking into account the factors dependent and independent of the service provider. For taking this subject spoke, among others, the changes in the public sector as well as in society. The concepts of Public Management and Public Governance implemented in the public sector were aimed at improving the efficiency of functioning organizations as well as limiting their size. The problem that was also highlighted was how to best fulfil the obligation to provide public services. Consequently, the assumption was made that the purpose of public administration offices is not to provide as many services as possible, but to provide high-quality services. And the degree of reaching the goal can be measured by the recipient's level of satisfaction, as well as other measures describing particular attributes of services. In turn, the creation and development of social ties among the inhabitants of a given area and development in the awareness of common interest among them have a significant impact on the attitude of residents of communes and poviats to the authorities of a given local government unit, as well as on their assessment.

Hence the main hypothesis set in the monograph was the claim that the mechanism of shaping customer satisfaction with LGU services is based on the combined impact of factors dependent on the service provider, resulting from direct contact of acquirers with LGU employees, conditions of the service provision process and factors independent from service providers that are important in the process of shaping customer satisfaction. The results of the secondary and primary research carried out by the author, which enabled the implementation of the set goal and verification of the adopted main hypothesis and partial hypotheses, are contained in six chapters.

The first presents the theoretical basis for the functioning of local government as a public sector entity and presents the management aspects of the services provided by them. The second chapter is devoted to the issues of customer satisfaction. The mechanisms of customer satisfaction were described, and the specificity of customer satisfaction with the local government administration services was presented. The third chapter presents a model approach to measuring satisfaction.

The fourth, fifth and sixth chapters contain the subsequent stages of the process of identifying the mechanism for shaping customer satisfaction with LGU services. The fourth chapter identifies and systematizes factors dependent and independent of the service provider that shape customer satisfaction based on the analysis of publications in scientific journals and research reports of individual LGUs posted on the Internet. The fifth chapter presents the results of analyzes of a set of factors dependent and independent from the authorities of local government units, identified on the basis of the results of primary research.

The sixth chapter proposes own models showing separately the impact of sets of factors dependent and independent from the service provider on customer satisfaction, as well as a model presenting the mechanism of shaping customer satisfaction with LGU services.

The relationships identified as part of the developed model allow, in addition to a better understanding of shaping satisfaction, also to use it as a measurement model. The obtained research results also have a practical dimension, because for managers of local government units, the developed model is a signal informing about the need to comprehensively capture the service process being implemented, and its assessment is also dependent on achievements in other areas. Apart from the cognitive aspect, the results of the conducted research are of application nature and can be used by local government administration offices.

…praca *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego* stanowi niebanalne opracowanie z zakresu metody badawczej w trudno rozpoznawalnym obszarze. Oferuje nowe, ciekawe podejście badawcze i w pełni zasługuje na opublikowanie. Jest to opracowanie bardzo starannie przemyślane, konsekwentnie prowadzące czytelnika do przekonania, że proponowane przez Autora rozwiązania mają sens, przynoszą korzyści analityczne i poznawcze. Jest to opracowanie bardzo rzetelnie udokumentowane obszerną literaturą…

Z recenzji prof. dr hab. Małgorzaty Rószkiewicz

fot. PawelS, mmattbuck/Wikimedia Commons

WYDAWNICTWO NAUKOWE US
71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 66
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 12
e-mail: wydawnictwo@univ.szczecin.pl
www.wn.usz.edu.pl

ISBN 978-83-7972-766-7 (online)
ISBN 978-83-7972-187-0 (print)
9 788379 721870