



Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

# Uniwersytet Szczeciński

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

mgr Marek Siwkowski

Autoreferat pracy doktorskiej

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG NA RYNKU POCZTOWYM

Promotor: **dr hab. inż. prof. nadzw. PP Józef Fraś**  
**Politechnika Poznańska**

Recenzenci: **dr hab. prof. nadzw. US Joanna Wiśniewska**  
**Uniwersytet Szczeciński**

**Dr hab. prof. nadzw. UEP Jan Długosz**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

Szczecin 2015

## SPIS TREŚCI

<b>Uzasadnienie wyboru tematu .....</b>	<b>3</b>
<b>Cel i hipoteza badawcza pracy .....</b>	<b>6</b>
<b>Układ pracy.....</b>	<b>8</b>
<b>Metodyka badań.....</b>	<b>10</b>
<b>Wybrane wyniki badań.....</b>	<b>12</b>
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>30</b>

## **Uzasadnienie wyboru tematu**

Funkcjonowanie sektora pocztowego jest istotnym składnikiem obecnych procesów gospodarowania w zakresie mikro i makroskali. Rozwój gospodarki rynkowej w Polsce i związany z nim proces transformacji rynku, w tym liberalizacja rynku pocztowego wymagają podejmowania badań. Znaczenie tej problematyki narasta wraz z rozwojem i umacnianiem gospodarki rynkowej. Należy mieć na uwadze, iż usługa pocztowa pozostaje w ścisłym związku z dokonującymi się przemianami na rynku krajowym i całej Unii Europejskiej. Problem usługi pocztowej ma dynamiczny charakter, gdyż społeczeństwo i rynek pocztowy są układami dynamicznymi charakteryzującymi się nieustannymi zmianami.

Nasilająca się konkurencja, technologiczny postęp, wzrost wymagań klientów wpływają na zmiany zachodzące w sektorze pocztowym. Przedsiębiorstwa sektora pocztowego są narażone na zmiany nie tylko wyrażone oczekiwaniami klientów czy konkurentów, a w szczególności wymaganiami wynikającymi z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Umiejętność szybkiego dostosowania się do obowiązujących wymogów zmian w procesie liberalizacji sektora pocztowego będzie miała kluczowe znaczenie dla rozwoju operatorów pocztowych w całej Unii Europejskiej.

Usługa pocztowa jest nierozzerwalnie kojarzona z jakością oraz terminowością doręczenia przesyłki. Usługi pocztowe są uznawane za szczególną formę usług transportowych oraz komunikacyjnych. W procesie dystrybucji następuje dostarczenie towarów oraz informacji z jednego punktu do punktu drugiego, czyli od nadawcy do adresata.

Współczesne przedsiębiorstwa wśród wielu czynników determinujących sukces rynkowy dużo uwagi poświęcają problematyce jakości. Jakość usług pocztowych odgrywa szczególną rolę ponieważ nierozzerwalnie wiąże się z przemieszczaniem przesyłek. W związku z tym jakiegokolwiek powstałe z tego tytułu niezgodności nie są tolerowane przez klientów.

Nowoczesne zarządzanie jakością dotyczy wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa, a proces zarządzania przebiega przez wszystkie jego szczeble w hierarchii przedsiębiorstwa. Jakość należy traktować jako rezultat jego wewnętrznych działań.

Jakość jest najczęściej rozumiana w kategoriach stopnia spełnienia oczekiwań i wymagań klienta. Takie pojmowanie jakości nie może być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwa, które tylko satysfakcję oraz lojalność klientów traktują jako kryterium

ich działalności. W celu osiągnięcia założonych postulatów przedsiębiorstwo powinno podejmować działania, które m.in. rozpoznają potrzeby klientów, pozwolą pozyskać klientów, zapewnią odpowiednie zasoby do wytworzenia wyrobu, zapewnią odpowiednią komunikację, będą prowadzić monitoring percepcji klientów.

Celem zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu jakości usługi pocztowej należy dokonać pomiaru zadowolenia klienta z realizowanej usługi. W procesach zarządzania i doskonalenia jakości usług pocztowych należy na pierwszy plan wysunąć czynniki warunkujące poziom jakości usług. Problematyka badawcza niniejszej rozprawy dotyczy oceny zarządzania jakością usług na rynku pocztowym na przykładzie Poczty Polskiej S.A. w latach 2009 – 2012.

Bodźcem intelektualnym do podjęcia badań były nie tylko studia fachowej literatury przedmiotu, lecz także doświadczenia autora związane z pracą w charakterze przedstawiciela kierownictwa ds. produkcji, konfekcjonowania oraz dystrybucji przesyłek pocztowych. Obserwacja i uczestnictwo w procesie dystrybucji było dla autora okazją do wielu spostrzeżeń dotyczących mankamentów funkcjonowania operatorów pocztowych, które jednak wymagały naukowego potwierdzenia.

Usługa pocztowa realizowana przez operatora wyznaczonego, jakim jest Poczta Polska S.A. wymagała zweryfikowania jej jakości w badanych latach. Wybrany obszar czasowy, w których przeprowadzono badania był dopasowany do liberalizacji rynku pocztowego. Ponieważ za zadanie było zweryfikowane poziomu jakością usługi pocztowej pod kątem przygotowania Poczty Polskiej S.A. na wejście w otwarty rynek sektora pocztowego. Postępująca liberalizacja sektora pocztowego i oddziaływanie Poczty Polskiej S.A. na rynek pocztowy wymuszał jego monitorowanie, co oznaczało, iż rynek usług pocztowych może być źródłem analiz i spostrzeżeń pozwalającym ugruntować pewne wzorce postępowania.

Autor chce zaznaczyć, iż przeprowadzone studia literatury wykazały, iż zarówno rodzimy, jak i zagraniczny dorobek naukowy jest wycinkowy w zakresie tematyki dotyczącej usługi pocztowej. Taki stan wolnej naukowej przestrzeni daje sposobność do poruszania zagadnień rzadko opisywanych. Zagadnień, w których aktualność odgrywa kluczową rolę, szczególnie w procesie dokonujących się przemian na rynku usług sektora pocztowego w badanym okresie.

Studia nad tematyką związaną z zarządzaniem jakością dowiodły, iż krajowy dorobek naukowy oraz zagraniczny jest bardzo obszerny. W tym przypadku dorobek ten pozwolił na przedstawienie i przybliżenie problematyki związanej z zarządzaniem

jakością usług. Pozwolił także na przedstawienie wielu narzędzi zarządzania jakością, które były brane pod uwagę przy wyborze metody badawczej.

Na podstawie rozważań literaturowych, spośród kilku metod pomiaru jakości usług, została wyodrębniona metoda Servqual. Metoda Servqual ma ogromne zastosowanie w mierzeniu jakości szerokiej gamy usług. Jest bardzo często stosowana w badaniach jakości usług bankowych, jak również turystycznych. Natomiast autor do tej pory nie spotkał się z zastosowaniem tej metody w pomiarze jakości usług pocztowych. Na tej podstawie należy wnioskować, iż badanie dokonane tą metodą jest dodatkowym elementem poznawczym niniejszej dysertacji.

Zaprezentowana metoda Servqual, dzięki zastosowaniu wielostopniowej skali pozwoliła na zbadanie jakości usługi z punktu widzenia klienta. Na jej podstawie sporządzono wnioski, które dowiodły pozytywnych wyników w stosunku do wysuniętego celu głównego, hipotezy oraz do celów częściowych niniejszej pracy.

Metoda ta była przyczynkiem do zbudowania modelu zarządzania jakością w usługach pocztowych. Model ten może posłużyć każdemu operatorowi pocztowemu chcącemu podnieść poziom jakości świadczonej usługi pocztowej. Na podstawie zaproponowanego modelu zarządzania jakością operator pocztowy może precyzyjnie oddziaływać na rynek sektora pocztowego.

Autor przeprowadził studia literatury dotyczące koncepcji zarządzania jakością w urzędach pocztowych sektora pocztowego celem usystematyzowania wiedzy teoretycznej na ww. temat. Badania empiryczne dotyczące podjętej problematyki zostały przeprowadzone na reprezentatywnej grupie respondentów.

Grupę badawczą tworzyli klienci urzędów pocztowych z obszaru województw zachodniopomorskiego oraz lubuskiego. Ponadto ze względu na szeroką gamę usług pocztowych autor zbadał usługę o największym wolumenie i potencjale nadawczym. Jest to kategoria ogólnie dostępna i stosowana przez wszystkie podmioty sektora pocztowego. Kolejny istotny aspekt wyboru przesyłki pocztowej jaką jest list ekonomiczny (zwykły) dotyczył ochrony prawnej krajowego operatora wyznaczonego w celu dostosowania go do procesu liberalizacji sektora pocztowego.

## **Cel i hipoteza badawcza pracy**

Celem głównym pracy, założonym w niniejszej rozprawie, jest próba kompleksowej *oceny procesów zarządzania jakością usług pocztowych i wskazania kierunków ich doskonalenia poprzez implementację modelu doskonalenia jakości usług pocztowych w obszary działalności usługowej Poczty Polskiej S.A.*

Umożliwiło to określenie podjętych działań w okresie zarządzania jakością usług w badanym horyzoncie czasowym, obejmującym lata 2009 – 2012, a także przedstawienie postulatów na przyszłość.

Na cel główny składały się **cele cząstkowe**:

1. Krytyczna ocena literatury przedmiotu z zakresu zarządzania jakością usług sektora pocztowego.
2. Określenie związku pomiędzy poziomem jakości usług, a bieżącą oceną regulatora rynku.
3. Ocena obecnego stanu jakości usług pocztowych realizowanych przez operatora publicznego.
4. Identyfikacja i analiza uwarunkowań zachodzących procesów w ramach liberalizacji rynku pocztowego.
5. Wskazanie istotnych barier i sposobów ich ograniczania w osiąganiu wysokiego poziomu jakości usług w sektorze pocztowym.
6. Sformułowanie wniosków mogących przyczynić się do intensyfikacji wykorzystania potencjału zasobów, w tym ludzkich w badanym sektorze.

W dysertacji wykorzystano krajową i zagraniczną dostępną literaturę przedmiotu:

1. publikacje zwarte, referaty i artykuły naukowe,
2. raporty jakości usług operatora publicznego i regulatora rynku,
3. materiały wewnętrzne operatora publicznego,
4. przepisy prawne i dyrektywy Unii Europejskiej,
5. specjalistyczną prasę, w tym prasę operatora publicznego,
6. opracowania statystyczne GUS,
7. strony internetowe.

Każdy proces badawczy wykorzystuje określone metody, które mają na celu dogłębną analizę literatury, a także wielu szczegółowych i wnikliwych badań. Działania te są czynione w związku ze zweryfikowaniem hipotezy, celów pracy oraz przedstawieniem wniosków w ramach podjętego tematu badawczego.

W rozprawie użyte zostały:

- 1) metody krytycznej analizy literatury przedmiotu,
- 2) metody dedukcji i indukcji,
- 3) metody gromadzenia danych (ankieta wywiad),
- 4) metody jakościowe (analiza opisowa) i ilościowe (metody deterministyczne, stochastyczne),

Realizacja celów pracy umożliwiła zweryfikowanie **hipotezy badawczej** zawartej w twierdzeniu,  *iż zarządzanie jakością usług jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności, a orientacja na klienta jest wymiernym efektem kształtowania zaufania i budowania właściwych relacji operatora publicznego jakim jest Poczta Polska S.A.*

Złożony charakter przedstawionej hipotezy, wymagał zbudowania hipotez szczegółowych, będących odzwierciedleniem poczynionego założenia głównego:

1. zarządzanie jakością usług jest metodą stymulowania i oddziaływania na grę rynkową usług pocztowych,
2. optymalny zakres i poziom jakości świadczonej usługi jest czynnikiem wzmocnienia i przygotowania operatora publicznego do uwolnienia sektora pocztowego (procesu liberalizacji rynku),
3. działania marketingowe i jakościowe podejmowane przez operatora publicznego powinny uwzględnić efekt skali wynikający z jego dominującej pozycji,
4. efektywność zarządzania przedsiębiorstwem pocztowym warunkuje zapewnienie wysokiej satysfakcji klienta,
5. opracowany model zarządzania przedsiębiorstwem determinuje efektywność w doskonaleniu jakości usług sektora pocztowego.

## **Układ pracy**

Podstawowemu celowi oraz podstawowej hipotezie niniejszej dysertacji podporządkowana jest struktura pracy, układ i kolejność poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów.

**Pierwszy rozdział** zawiera teoretyczne rozważania dotyczące problematyki zarządzania jakością usług sektora pocztowego. Celem autora było omówienie niejednoznacznych, często trudnych do ścisłego zdefiniowania pojęć jakości usług oraz przedstawienie determinantów zarządzania w usłudze pocztowej.

**W drugim rozdziale** przedstawiono rynek operatorów pocztowych. Podniesiono rolę i istotę rynku z jego elementami monopolu oraz konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Zwrócono uwagę na usługi świadczone przez operatorów pocztowych, na segmentację rynku oraz na aspekty marketingowe z tym zagadnieniem związane. Istotnym elementem tego rozdziału jest charakterystyka klientów usług oraz polityka regulacyjna państwa na rynku pocztowym.

**W rozdziale trzecim** przedstawiono metodykę badań jakości placówek pocztowych sektora pocztowego. Zawarte w nim zostały wybrane metody oceny jakości usług, najczęściej wykorzystywane w badanym sektorze, które usystematyzowano, wskazując ich wady i zalety. Rozdział zamyka przedstawienie kosztów jakości, gdzie zostały zaprezentowane różne modele kosztów jakości oraz sposoby ich mierzenia i interpretacji.

**W rozdziale czwartym** przedstawiono elementy procesu zarządzania i doskonalenia jakości usług pocztowych. Omówiono w nim istotne zagadnienia związane z klientami indywidualnymi oraz klientami masowymi. Przedstawiono ich oczekiwania i różnice jakie między nimi się tworzą. Przeanalizowany został sektor usług pocztowych na tle występującej konkurencji na rynku krajowym oraz na rynku Unii Europejskiej. Istotnym zagadnieniem jest pomiar procesów poprawy jakości usługi pocztowej poprzez wprowadzenie standardów z miernikami wykonania określonych zadań.

**Rozdział piąty** ma charakter empiryczny i zawiera metodykę przeprowadzonych badań ankietowych oraz ich wyniki. Określony cel wraz z jego celami cząstkowymi, na które autor udzielił odpowiedzi. Autor dokonał oceny jakości usług pocztowych i przedstawił kierunki doskonalenia zarządzania jakością sektora pocztowego.

Pracę zamyka **szósty rozdział**, który ma także, jak rozdział poprzedni, charakter empiryczny. Poświęcony jest on ocenie procesów zarządzania i ich wpływu na poziom jakości usług pocztowych. Autor zaproponował model zarządzania jakością w



placówkach pocztowych sektora pocztowego. W modelu tym jest wskazanie na zachodzące interakcje, jakie występują pomiędzy działalnością zarządczą kierownictwa a poziomem realizacji jakości usług przez pracowników placówek pocztowych. Został także zaprezentowany związek między oceną jakości usług określoną przez pracowników i przez klientów zewnętrznych.

Pracę zakończono wnioskami z przeprowadzonej wieloaspektowej analizy badanych zjawisk, a także konkretnymi rekomendacjami.

Do rozprawy został załączony aneks w postaci ankiet, które były wykorzystane w procesie badawczym jakości usług pocztowych.

W niniejszej pracy autor dokonał usystematyzowania oraz przedstawienia wielu pojęć.

Przedstawiono charakterystykę sektora pocztowego z punktu widzenia kategorii jakości.

Zaproponowano dwuźródłową koncepcję badań z wykorzystaniem samodzielnie skonstruowanych ankiet, gdzie informacje o jakości usług pochodzą od klientów zewnętrznych oraz od pracowników placówek pocztowych.

Została przeanalizowana problematyka jakości usług w placówkach pocztowych sektora pocztowego, który zwłaszcza w procesie zmian rynkowych jest istotnym obszarem badań.

## **Metodyka badań**

W dysertacji przestudiowano dostępną literaturę przedmiotu, zarówno rodzimą, jak i zagraniczną. Wykorzystano dorobek naukowy w postaci monografii, artykułów naukowych, popularnonaukowych oraz korzystano z zasobów internetowych.

Celem weryfikacji hipotezy badawczej oraz zrealizowania założonego celu przeprowadzone zostało badanie sondażowe, w którym wykorzystano kwestionariusz ankiety. W badaniu pilotażowym zastosowana została metoda ankiety do samodzielnego wypełnienia, dwa osobne kwestionariusze po jednym dla klientów zewnętrznych oraz dla pracowników placówek pocztowych. W ramach badania ankietowego kwestionariusze zostały rozdane do placówek na terenie województwa zachodniopomorskiego oraz w województwie lubuskim. Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w okresie 05.2009 – 10.2009 roku.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań właściwych. Badania zostały przeprowadzone w 06.2010-09.2012 roku. W celu oceny poziomu jakości usług pocztowych zostały doręczone ankiety za pośrednictwem poczty tradycyjnej oraz osobiście.

Badanie miało dwupoziomowy charakter.

1. Pierwszy poziom obejmował badanie jakości usług pocztowych z punktu widzenia klienta zewnętrznego, gdzie zostały wytypowane grupy klientów masowych (firmy, instytucje, banki, biblioteki, urzędy) nadań listów pocztowych.
2. Drugi poziom obejmował pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A. Ankieta miała dać możliwość pozyskania informacji od pracowników Poczty Polskiej S.A. odnośnie poziomu jakości usług w celu konfrontacji jej z opinią klientów zewnętrznych.

Zostały także przeprowadzone bezpośrednie rozmowy w celu uzupełnienia badań. Zostały one przeprowadzone z kierownictwem niższego oraz wyższego szczebla Poczty Polskiej S.A. W ramach tych rozmów uzyskano informację o polityce wewnętrznej Poczty Polskiej S.A. o działaniach jakościowych jak również planach jej rozwoju.

Badania jakości usług pocztowych zostały przeprowadzone za pomocą metody Servqual. Na potrzeby omawianego badania powstał kwestionariusz ankietowy według wytycznych zawartych w metodzie Servqual:

- pierwsza część badania dotyczyła oczekiwań klientów, co do poziomu jakości usługi świadczonej przez placówki pocztowe Poczty Polskiej S.A.,

- druga część dotyczyła poziomu percepcji klientów, co do dostarczonego poziomu jakości usługi świadczonych przez placówki pocztowe Poczty Polskiej S.A.,
- trzecia część badania dotyczyła ważności głównych kryteriów jakości usługi pocztowej. Respondenci mieli do dyspozycji skalę 100-punktową, z której przyznawali odpowiednią ilość punktów dla istotnych, z ich oceny, kryteriów jakościowych.

Pierwsza oraz druga część ankiety stworzona w celu przeprowadzenia badania metodą Servqual zawierała 22 uporządkowane twierdzenia w 5 kryteriach oceny jakości usługi pocztowej:

1. Namacalność.
2. Rzetelność.
3. Reagowanie.
4. Pewność.
5. Empatia.

Respondenci w każdej z części zostali poproszeni o określenie jakości oczekiwanej oraz jakości dostarczonej (postrzeganej) przez wypełnienie znakiem w skali *bardzo niski* lub *bardzo wysoki*. Przy czym *bardzo niski* jest odpowiednikiem najniższej jakości usługi, natomiast *bardzo wysoki* jest określeniem usługi o najwyższej jakości. Do badania została użyta siedmiostopniowa skala Likerta.

Dalsza część badania przedstawia części składowe elementów (czynniki) Servqual pod względem hierarchii ważności. Zostały określone wartości różnicy miary średniej arytmetycznej, które w konsekwencji dały podstawę do wyliczenia nieważonego oraz w dalszej kolejności ważonego wyniku Servqual. Został przedstawiony wynik nieważony Servqual wraz z odchyleniem standardowym w celu scharakteryzowania badanego zbioru pod kątem zróżnicowania wyników wokół punktu rozkładu.

W przeprowadzono badania w oparciu o samoocenę pracowników Poczty Polskiej S.A. W badaniu uwzględniono 14 zmiennych określającą działalność zarządczą projakościową pracowników Poczty Polskiej S.A. Na podstawie analizy związku korelacyjnego między badanymi cechami zbudowano wykres rozrzutu prezentujący związek pomiędzy badanymi zmiennymi. W celu uproszczenia modelu obliczono współczynnik korelacji Pearsona  $\{r\}$ . W niniejszej dysertacji zaproponowano autorski model dla zarządzania jakością usług sektora pocztowego.

## Wybrane wyniki badań

Ocena poziomu jakości usług pocztowych na przykładzie Poczty Polskiej S.A. dokonana przez klienta zewnętrznego została przedstawiona w tabeli 1. Tabela posłużyła do weryfikacji oraz do oceny jakości usługi pocztowej. Rozważając wymiary Servqual ważne i nieważne należy zauważyć, iż wynik jego wartości, jako suma wszystkich obserwacji (Servqual nieważne) przyjmuje podobne parametry także dla wartości ważonej Servqual. Stan taki świadczy o niewielkiej różnicy między elementami w oferowanej jakości usługi pocztowej. Niemniej jednak istotne jest to by wynik był bliski 0 gdyż taki stan świadczy o pełnym poziomie spełnienia usługi. Wartości dodatnie oznaczają, iż dostarczona wartość usługi jest wyższa aniżeli oczekiwania klienta.

Dalsza część badania przedstawia części składowe elementów (czynniki) Servqual pod względem hierarchii ważności, co zostało przedstawione w tabeli 2. Zostały także określone wartości różnicy miary średniej arytmetycznej, które w konsekwencji dały podstawę do wyliczenia nieważonego oraz w dalszej kolejności ważonego wyniku Servqual, które to oceny zostały przedstawione w tabeli 3. Wartości całkowite usługi Servqual (nieważone i ważne) przyjmują wyniki na poziomie  $SQ_w = -0,36$ , stan ten w ogólnej ocenie świadczy o wysokiej jakości usługi pocztowej, widzianej przez klienta zewnętrznego. W tabeli 4. został przedstawiony wynik nieważony Servqual wraz z odchyleniem standardowym w celu scharakteryzowania badanego zbioru pod kątem zróżnicowania wyników wokół punktu rozkładu.

Poziom jakości usług pocztowych na przykładzie Poczty Polskiej S.A. został także dokonany przez jej pracowników. Na podstawie tych badań powstała ocena wymiarów Servqual ważonych i nieważonych punktów pocztowych, którą przedstawia tabela 5.

Dokonując oceny wartości nieważonej i ważonej rezultatu Servqual jako sumę czynników mających wpływ na jakość usługi pod względem priorytetów określonych przez respondentów należy zauważyć, iż tworzy się pewna hierarchia ważności (rys. 1). O najwyższej ważności spełnienia usługi jest *namacalność* (materialna obudowa usługi), natomiast kolejnym parametrem w ocenie klienta zewnętrznego jest *empatia*. Występuje ona jako spełnienie oczekiwań klienta. Na trzecim miejscu zostało wyłonione kryterium *pewności* innym a zarazem czwartym elementem jest *reagowanie*, na ostatnim miejscu znajduje się *rzetelność* jako element w usłudze pocztowej.

**Tabela 1. Wymiary Servqual ważone i nieważone. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

Obszar <b>Servqual</b>	Roczne nadania listów do 20 000				Roczne nadania listów do 50 000				Roczne nadania listów do 100 000			
	zachodniopomorskie		lubuskie		zachodniopomorskie		lubuskie		zachodniopomorskie		lubuskie	
	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww
Namacalność	-0,938	-0,188	-1,428	-0,284	-1,711	-0,296	-1,524	-0,260	-1,155	-0,187	-1,593	-0,276
Rzetelność	-2,570	-0,604	-1,619	-0,392	-2,095	-0,654	-1,794	-0,395	-2,141	-0,616	-2,251	-0,502
Reagowanie	-1,996	-0,407	-1,707	-0,356	-2,026	-0,354	-1,766	-0,372	-1,797	-0,323	-1,821	-0,384
Pewność	-1,896	-0,354	-1,620	-0,301	-1,838	-0,339	-1,702	-0,383	-1,439	-0,266	-1,779	-0,367
Empatia	-1,996	-0,353	-1,277	-0,215	-1,811	-0,286	-1,730	-0,299	-1,859	-0,344	-1,686	-0,314
<b>Servqual</b>	<b>-1,879</b>	<b>-1,906</b>	<b>-1,530</b>	<b>-1,548</b>	<b>-1,896</b>	<b>-1,928</b>	<b>-1,703</b>	<b>-1,710</b>	<b>-1,678</b>	<b>-1,737</b>	<b>-1,826</b>	<b>-1,844</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 2. Hierarchia ważności czynników jakości usług metodą Servqual**

<b>Wymiar</b>	<b>Czynnik jakości usług</b>	<b>Ocena</b>
Namacalność	1. Zewnętrzny wygląd placówki pocztowej	<b>-0,31</b>
	2. Odpowiedni (schludny) wygląd załogi	<b>-0,25</b>
	3. Wyposażenie w nowoczesne urządzenia	<b>-0,42</b>
	4. Materiały informacyjne i promocyjne	<b>-0,40</b>
Rzetelność	5. Informacje o zasadach realizacji usługi	<b>-0,45</b>
	6. Realizacja nadań i odbioru przesyłek	<b>-0,41</b>
	7. Czas realizacji nadań i odbioru przesyłek	<b>-0,43</b>
	8. Szybkość reakcji personelu	<b>-0,39</b>
	9. Życzliwość personelu	<b>-0,38</b>
Reagowanie	10. Sprawność w realizacji usługi pocztowej	<b>-0,49</b>
	11. Informacja o realizacji usługi pocztowej	<b>-0,45</b>
	12. Pomoc przy usłudze	<b>-0,33</b>
	13. Odpowiednia ilość personelu do świadczenia usługi	<b>-0,59</b>
Pewność	14. Poczucie bezpieczeństwa	<b>-0,44</b>
	15. Zaufanie do usługi pocztowej	<b>-0,43</b>
	16. Wiedza personelu na temat usług	<b>-0,40</b>
	17. Bezpieczeństwo w ramach usługi pocztowej	<b>-0,45</b>
Empatia	18. Czasowa dogodność świadczenia usługi	<b>-0,32</b>
	19. Zapewnienie odpowiednich warunków dokonania usługi	<b>-0,35</b>
	20. Kompetentność pracowników	<b>-0,35</b>
	21. Indywidualność oferty	<b>-0,39</b>
	22. Indywidualna usługa	<b>-0,31</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

**Tabela 3. Wartość nieważona i ważona rezultatu Servqual. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

SQ nw i SQ ww dla poszczególnych wymiarów				
	SQ nw		SQ ww	
Wymiar 1 Namacalność	SQ n1= -1,39		SQ w1= -0,24	
Wymiar 2 Rzetelność	SQ n2= -2,07		SQ w2= -0,51	
Wymiar 3 Reagowanie	SQ n3= -1,86		SQ w3= -0,37	
Wymiar 4 Pewność	SQ n4= -1,73		SQ w4= -0,35	
Wymiar 5 Empatia	SQ n5= -1,71		SQ w5= -0,32	
	Całkowita średnia miara arytmetyczna	SQ n= -1,75	Całkowita średnia miara ważona	SQ w= -0,36
SQnw - wskaźnik Servqual nieważony dla j-tego wymiaru				
SQww - wskaźnik Servqual ważony dla j-tego wymiaru				

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

**Tabela 4. Rozproszenie wyniku Servqual. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

Element	Nieważony wynik Servqual	Odchylenie standardowe
Namacalność	-1,390	1,163
Rzetelność	-2,068	1,150
Reagowanie	-1,860	1,149
Pewność	-1,729	1,152
Empatia	-1,714	1,044

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

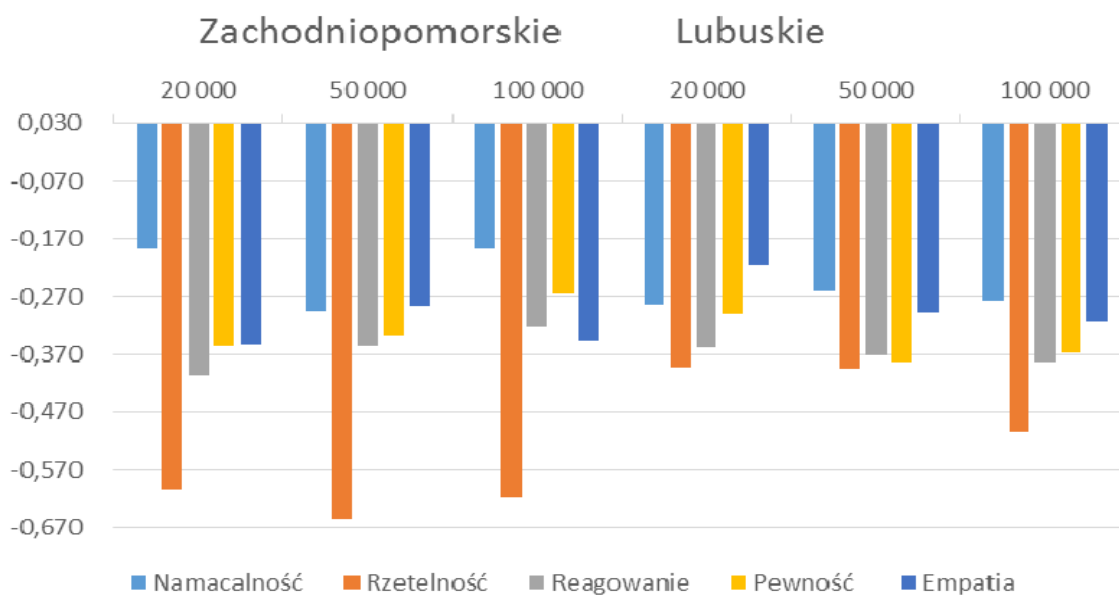
**Tabela 5. Wymiary Servqual ważone i nieważone pracowników punktów pocztowych. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

Obszar Servqual	Wartość Servqual		zachodniopomorskie								lubuskie							
			2009		2010		2011		2012		2009		2010		2011		2012	
	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww	SQ nw	SQ ww
Namacalność	0,322	0,045	0,321	0,039	0,036	0,004	0,982	0,119	0,429	0,052	-0,042	-0,006	0,438	0,060	0,021	0,005	0,313	0,043
Rzetelność	0,196	0,042	0,500	0,107	0,143	0,031	0,243	0,052	0,029	0,006	0,017	0,004	0,283	0,058	-0,067	-0,015	0,400	0,082
Reagowanie	0,202	0,047	0,250	0,064	0,125	0,032	0,304	0,078	0,036	0,009	0,167	0,039	0,417	0,092	-0,125	-0,017	0,458	0,099
Pewność	0,096	0,020	0,107	0,022	0,268	0,055	-0,250	-0,052	0,089	0,018	0,063	0,011	0,167	0,037	0,083	0,018	0,271	0,069
Empatia	0,163	0,034	0,071	0,015	0,057	0,012	0,371	0,080	0,271	0,058	-0,033	-0,007	0,250	0,055	0,067	0,013	0,233	0,044
<b>Servqual</b>	<b>0,196</b>	<b>0,189</b>	<b>0,250</b>	<b>0,248</b>	<b>0,126</b>	<b>0,135</b>	<b>0,330</b>	<b>0,277</b>	<b>0,171</b>	<b>0,144</b>	<b>0,034</b>	<b>0,041</b>	<b>0,311</b>	<b>0,302</b>	<b>-0,004</b>	<b>0,003</b>	<b>0,335</b>	<b>0,337</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

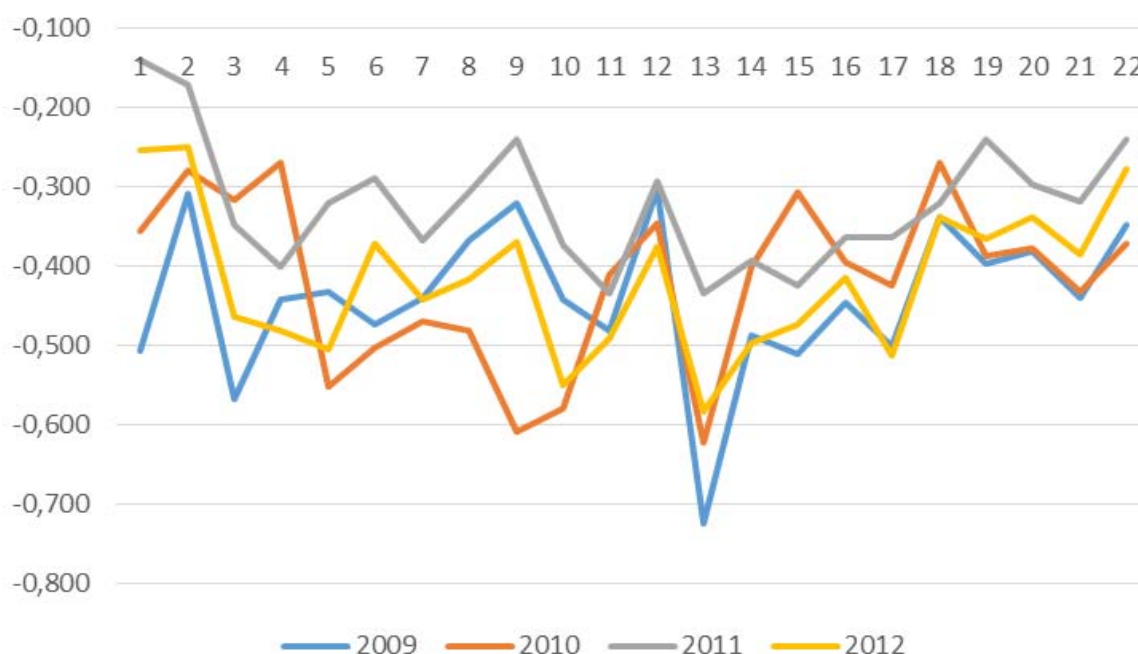


Średnie ważone Servqual usługi pocztowej, przedstawione na rys. 2. posiadają sinusoidalny charakter, co świadczy o wzajemnym przenikaniu się ich względem oczekiwań klientów w badanym okresie.



**Rysunek 1. Główne kryteria Servqual – porównanie  
Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

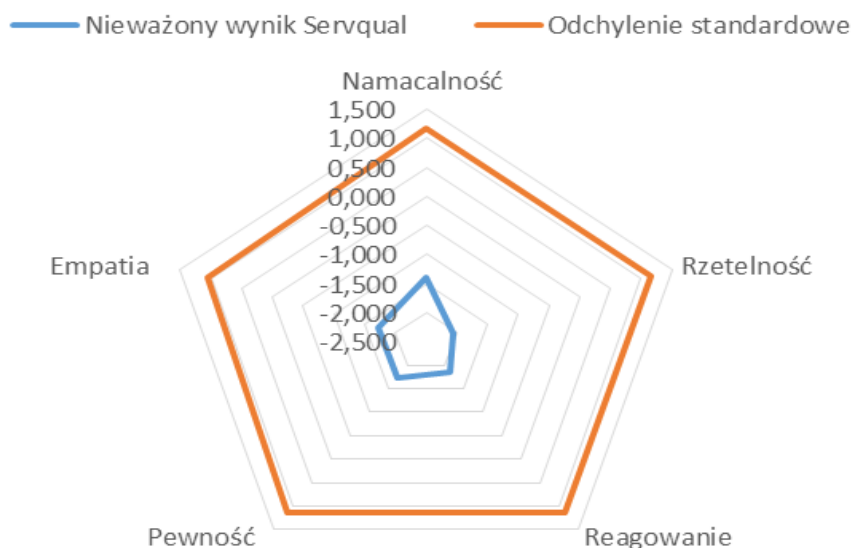


**Rysunek 2. Średnie ważone servqual – hierarchia czynników.  
Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Na podstawie przeprowadzonych badań jakości usługi pocztowej został określony stopień rozproszenia analizowanych ocen respondentów względem średniej badanej wartości poszczególnych wymiarów co zostało przedstawione na rysunku 3. Rozproszenie wartości wokół badanych elementów jakości usługi pocztowej świadczy o dużej różnorodności ocen stosowanych przez respondentów w badanym okresie. Największa dyspersja występuje w elemencie namacalności, najmniejsze natomiast w empatii. W ocenie tej należy wziąć pod uwagę aspekt maksymalnego oczekiwania klienta. Oznacza on, iż klient zawsze będzie chciał, aby świadczona usługa na jego rzecz przyjmowała jak najwyższą kwalifikację.

Poziom jakości usług pocztowych na przykładzie Poczty Polskiej S.A. dokonany przez jej pracowników jako ocena wymiarów Servqual ważonych i nieważonych punktów pocztowych przedstawia rysunek 4. Ogólna ocena klientów placówek pocztowych odbiega od ocen postawionych przez ich pracowników. Z analizy każdego badanego kryterium usługi wynika, iż kryteria są wyżej oceniane wewnętrznie, niż przez klienta zewnętrznego. Największe różnice występują w ramach materiałów promocyjnych usługi oraz odpowiedniej ilości personelu w stosunku do świadczonej usługi.



**Rysunek 3. Stopień rozproszenia Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

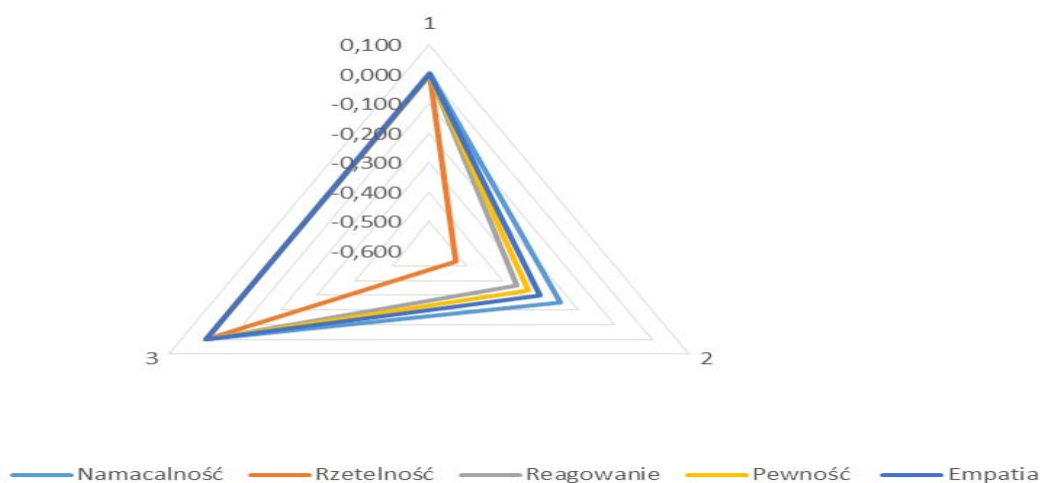
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*



**Rysunek 4. Poziom percepcji jakości usługi pocztowej w ocenie pracowników i klientów placówek pocztowych. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena wartości Servqual przedstawiona w zestawieniu głównych kryteriów na rysunku 5. dowodzi, że w mniemaniu ankietowanych pracowników placówek pocztowych najważniejszą dostarczoną obudową usługi jest *namacalność* (materialna obudowa usługi) na kolejnym miejscu jest *rzetelność* następnym elementem pod względem hierarchii spełnienia standardów jakościowych jest *empatia*, czynnikiem przedostatnim w kolejności świadczenia usługi jest *pewność* natomiast *reagowanie* jest na ostatnim miejscu w sensie ważności świadczenia usługi pocztowej.



**Rysunek 5. Zestawienie głównych kryteriów Servqual w ocenie pracowników i klientów placówek pocztowych. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zestawienie ocen dla usługi szerzonej przez Poczte Polską wynika, iż respondenci obydwu grup – klient zewnętrzny oraz pracownicy – identycznie oceniają obudowę usługi jakości jaka jest *namacalność*, czyli materialną część usługi. Następnym elementem w hierarchii badanej usługi wskazany przez pracowników placówek pocztowych jest element związany z *rzetelnością*. W ocenie klientów placówek pocztowych zachodzi ogromny dysonans w percepcji usługi. Klienci ocenili go na ostatnim miejscu. Oznacza on, iż postrzegana wartość związana z takimi aspektami jak przekazywanie informacji o usłudze, czy też sposób realizacji, czas realizacji jest oceniany przez pracowników prawidłowo, po czym klienci aspekt ten odbierają zupełnie inaczej. Wynikiem takiej oceny mogą być zupełnie inne oczekiwania względem tej usługi, a panującymi standardami na rynku. Związane jest to z szybkim rozwojem usług pocztowych u innych operatorów. Postęp i szybki rozwój nie zawsze jest możliwy do wdrożenia – szczególnie, w krótkim okresie czasu – przez operatora wyznaczonego. Kolejną w hierarchii oceny pracowników placówek pocztowych jest *empatia*. Sklasyfikowana została ona w samym środku usługi, natomiast klienci placówek pocztowych dokonali oceny wyższej. Zgodnie z hierarchią empatia zajmuje drugie miejsce i bardzo pozytywnie odzwierciedla postawę pracowników Poczty Polskiej S.A. w ramach szerzonej usługi pocztowej. Następną badaną częścią metody Servqual jest element związany z *pewnością* usługi. Pracownicy Poczty Polskiej S.A. sklasyfikowali ten zestaw na przed ostatnim miejscu. Natomiast klienci także i w tym przypadku ocenili ten element wyżej, klasyfikując go w samym środku metody. I także tym razem w ocenie klienta zewnętrznego w ramach atrybutów takich jak bezpieczeństwo, wiedza personelu, zaufanie do Poczty Polskiej S.A. zajmuje bardzo wysoką ocenę w zakresach oceny jakości usługi pocztowej. Ostatnim elementem badanej usługi jest *reagowanie*. Pracownicy placówek pocztowych najsłabiej ocenili tą część świadczonej usługi na tle metody Servqual. Klienci uważają, iż jest on o stopień wyżej. Podobnie jak w dwóch poprzednich przypadkach są mniej krytyczni niż pracownicy placówek pocztowych. Klienci najlepiej ocenili *materialną* część usługi, natomiast najniżej ocenili *rzetelność* w jej zakresie. Pozostałe elementy (reagowanie, pewność, empatia) ocenili oni wyżej niż jej pracownicy.

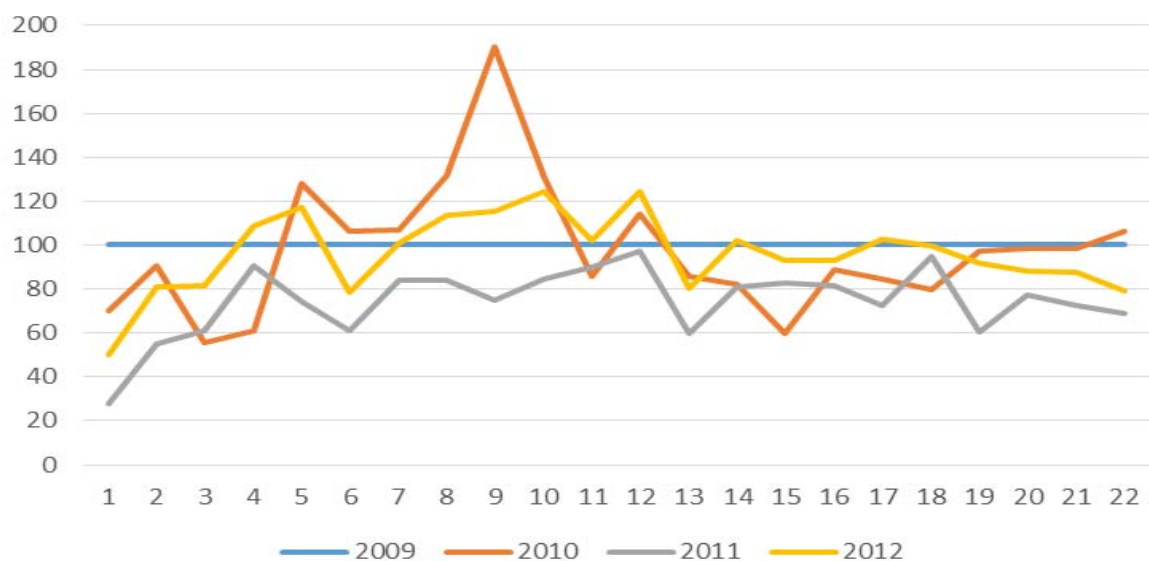
Na potrzeby badania dokonano analizy ocen jakości usług pocztowych przez klientów zewnętrznych w latach 2009-2012. Jak wskazuje tabela 6. dynamika percepcji klientów w czasie jest zmienna. W ujęciu graficznym dynamika zmian została przedstawiona na rysunku 6. Kolejnym istotnym elementem przeprowadzonego badania

było określenie luki jakości. Luki jakości powstają wówczas, gdy jakość jaką otrzymuje klient jest mniejsza niż jakość jakiej on oczekuje. Zatem wyznacznikiem są wartości liczbowe ujemne wynikające z różnicy między jakością postrzeganą, a jakością oczekiwaną. Luki jakości zostały przedstawione w tabeli 7. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w każdym roku one występowały i dotyczyły wszystkich wymiarów co zostało zilustrowane na rys. 7-11.

**Tabela 6. Dynamika zmian percepcji klientów zewnętrznych w latach 2009-2012**

Wymiar	Czynnik jakości usług	Lata						
		2009	2010		2011		2012	
		2009=100	Dynamika zmian r/r (%)	Dynamika zmian 2009=100 (%)	Dynamika zmian r/r (%)	Dynamika zmian 2009=100 (%)	Dynamika zmian r/r (%)	Dynamika zmian 2009=100 (%)
Namacalność	zewnątrzny wygląd placówki pocztowej	100	70,14	70,14	39,41	27,64	180,92	50,01
	odpowiedni (schludny) wygląd załogi	100	90,65	90,65	60,80	55,12	147,06	81,05
	wyposażenie w nowoczesne urządzenia	100	55,58	55,58	109,78	61,01	133,79	81,63
	materiały informacyjne i promocyjne	100	61,09	61,09	148,29	90,59	120,07	108,77
Rzetelność	informacje o zasadach realizacji usługi	100	128,17	128,17	57,90	74,22	157,89	117,18
	realizacja nadań i odbioru przesyłek	100	106,33	106,33	57,30	60,92	128,84	78,49
	czas realizacji nadań i odbioru przesyłek	100	106,71	106,71	78,56	83,83	120,14	100,72
	szybkość reakcji personelu	100	131,49	131,49	63,68	83,74	135,58	113,53
	życzliwość personelu	100	190,28	190,28	39,48	75,12	153,51	115,32
Reagowanie	sprawność w realizacji usługi pocztowej	100	131,11	131,11	64,48	84,55	147,15	124,41
	informacja o realizacji usługi pocztowej	100	85,57	85,57	105,39	90,18	113,11	102,00
	pomoc przy usłudze	100	114,39	114,39	84,93	97,15	127,84	124,19
	odpowiednia ilość personelu do świadczenia usługi	100	85,87	85,87	69,70	59,85	134,36	80,42
Pewność	poczucie bezpieczeństwa	100	82,40	82,40	98,01	80,76	126,28	101,99
	zaufanie do usługi pocztowej	100	60,02	60,02	138,38	83,05	111,89	92,93
	wiedza personelu na temat usług	100	88,74	88,74	92,04	81,68	114,08	93,18
	bezpieczeństwo w ramach usługi pocztowej	100	84,87	84,87	85,62	72,67	141,24	102,63
Empatia	czasowa dogodność świadczenia usługi	100	79,49	79,49	119,22	94,77	105,26	99,76
	zapewnienie odpowiednich warunków dokonania usługi	100	97,34	97,34	62,04	60,39	152,41	92,05
	kompetentność pracowników	100	98,56	98,56	78,66	77,52	113,80	88,22
	indywidualność oferty	100	98,32	98,32	73,53	72,29	121,07	87,53
	indywidualna usługa	100	106,61	106,61	64,68	68,96	115,13	79,39

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*



**Rysunek 6. Dynamika zmian w przestrzeni badanych lat.**

**Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

**Tabela 7. Luki czynników jakości. Poczta Polska S.A. w latach 2009 - 2012**

Czynniki jakości usług		2009	2010	2011	2012
Namacalność	zewnątrzny wygląd placówki pocztowej	-0,51	-0,36	-0,14	-0,25
	odpowiedni (schludny) wygląd załogi	-0,31	-0,28	-0,17	-0,25
	wyposażenie w nowoczesne urządzenia	-0,57	-0,32	-0,35	-0,46
	materiały informacyjne i promocyjne	-0,44	-0,27	-0,40	-0,48
Rzetelność	informacje o zasadach realizacji usługi	-0,43	-0,55	-0,32	-0,51
	realizacja nadań i odbioru przesyłek	-0,47	-0,50	-0,29	-0,37
	czas realizacji nadań i odbioru przesyłek	-0,44	-0,47	-0,37	-0,44
	szybkość reakcji personelu	-0,37	-0,48	-0,31	-0,42
	życzliwość personelu	-0,32	-0,61	-0,24	-0,37
Reagowanie	sprawność w realizacji usługi pocztowej	-0,44	-0,58	-0,37	-0,55
	informacja o realizacji usługi pocztowej	-0,48	-0,41	-0,43	-0,49
	pomoc przy usłudze	-0,30	-0,35	-0,29	-0,38
	odpowiednia ilość personelu do świadczenia usługi	-0,72	-0,62	-0,43	-0,58
Pewność	poczucie bezpieczeństwa	-0,49	-0,40	-0,39	-0,50
	zaufanie do usługi pocztowej	-0,51	-0,31	-0,42	-0,47
	wiedza personelu na temat usług	-0,44	-0,39	-0,36	-0,41
	bezpieczeństwo w ramach usługi pocztowej	-0,50	-0,42	-0,36	-0,51
Empatia	czasowa dogodność świadczenia usługi	-0,34	-0,27	-0,32	-0,34
	zapewnienie odpowiednich warunków dokonania usługi	-0,40	-0,39	-0,24	-0,37
	kompetentność pracowników	-0,38	-0,38	-0,30	-0,34
	indywidualność oferty	-0,44	-0,43	-0,32	-0,38
	indywidualna usługa	-0,35	-0,37	-0,24	-0,28

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Czynniki jakości w wymiarze **namacalność** (rys. 7) zawierają odpowiedni wygląd załogi placówek pocztowych, placówki pocztowe jako budynki, także materiały informacyjne o szerzonych usługach są lepiej postrzegane przez klientów Poczty Polskiej S.A. Oznacza to, iż standardy dotyczące postrzegania przez klientów placówek pocztowych są podnoszone by stanowiły one integralny element jakości względem usługi pocztowej oraz pod względem budowania marki firmy. Kolejnym istotnym elementem są nadania oraz odbiory przesyłek pocztowych mieszczących się w wymiarze **rzetelność** (rys. 8). Element ten jest o tyle istotny, że na jego podstawie klient bezpośrednio buduje wartość jakości usługi otrzymanej. Obszar ten zawiera w sobie takie parametry, jak realizacja i czas nadania oraz odbioru przesyłek. Najistotniejszym elementem jest **terminowość doręczenia** przedstawiony w tabeli 8, terminowość doręczeń determinuje jakość usługi pocztowej. Parametr terminowości doręczeń należy traktować jako najważniejszy element usługi pocztowej. Analiza wykazuje niespełnienie tego kryterium przez Pocztę Polską S.A., jednakże należy zauważyć, iż każdego roku terminowość doręczenia wyrażona w procentach wzrasta, co jest ogólnie pozytywnym wynikiem.

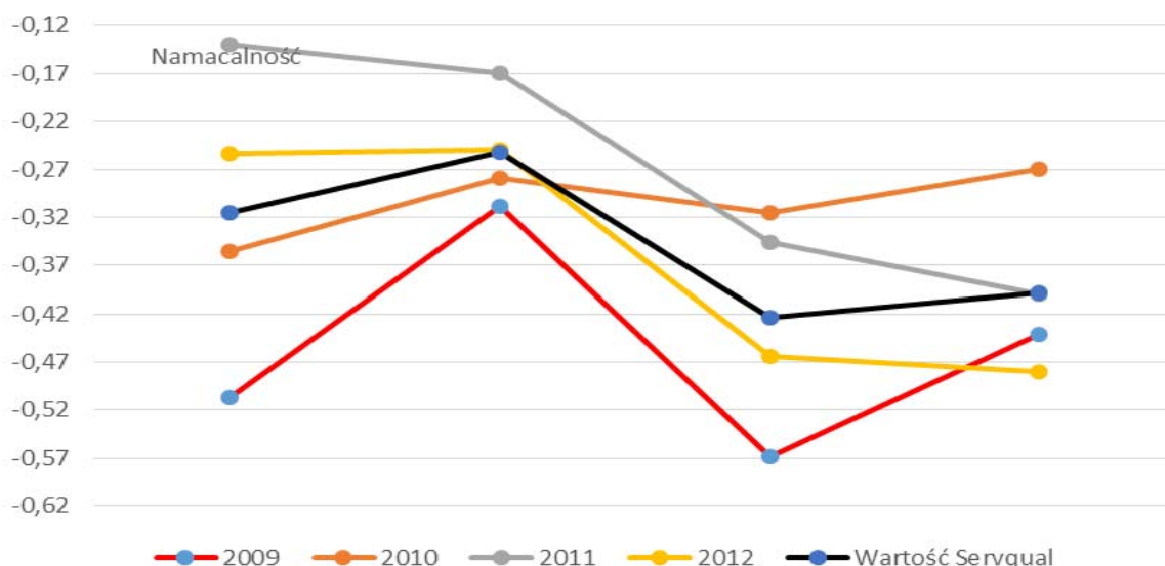
**Tabela 8. Terminowość doręczeń przesyłek listowych w latach 2008 – 2012**

Termin doręczenia	Cel w zakresie terminowości doręczeń (standard jakościowy) wyrażony w %	Ogólnopolski % wskaźniki terminowości doręczeń dla roku				
		2008	2009	2010	2011	2012
D+3	85	67,2	69,9	67,7	78,2	82,8
D+5	97	94,6	93,3	90,6	95,9	98,1

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie UKE*

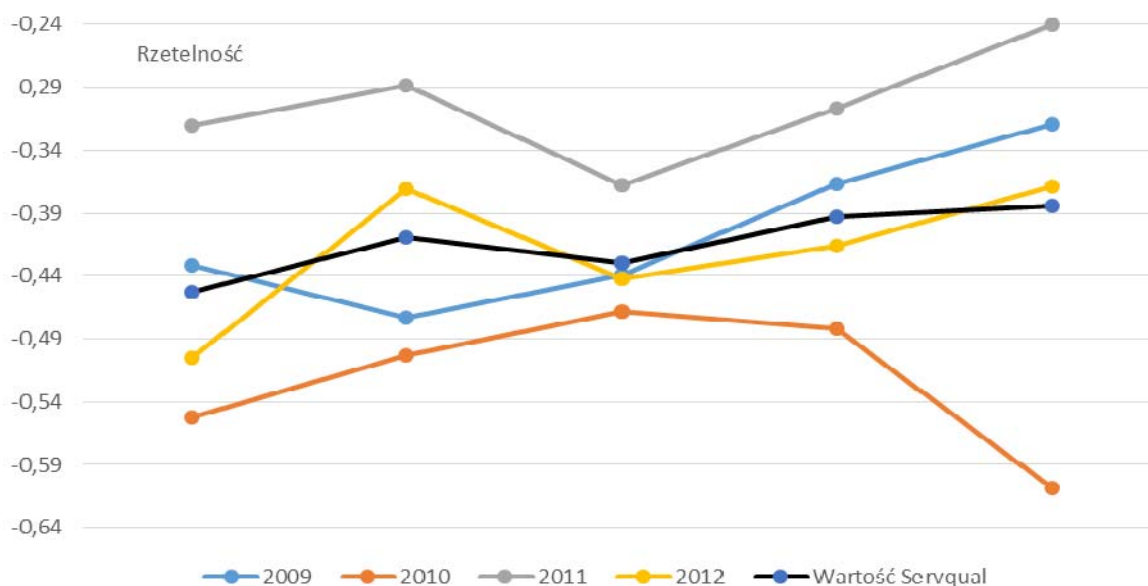
Kolejną determinantą usługi pocztowej jest ocena personelu pod względem możliwości realizacji usługi pocztowej. Element ten zawiera się w wymiarze **reagowanie** (rys. 9) stosowanej w badaniu metody Servqual. Wprowadzenie istotnych zmian w modelu zarządzania jakością Poczty Polskiej S.A. poprzez wdrożenie totalnej jakości jaka zawiera się w narzędziu Six Sigma powoduje zmiany mentalne pracowników, co bezpośrednio odzwierciedla badana usługa pocztowa. Następnym istotnym kryterium z punktu widzenia klienta jest zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji usługi pocztowej w wymiarze **pewność** (rys 10). Klient oczekuje, iż ma odpowiedni czas, miejsce oraz sposób do nadania czy odbioru przesyłki pocztowej. Aspekt ten jest o tyle ważki, gdyż sam proces świadczenia usługi pocztowej przyjmuje indywidualny i często bardzo osobisty element kontaktu między stronami. Wymiar **empatia** (rys. 11) jest

świadectwem spełnienia usługi, często spoczywa ona na barkach personelu pierwszej linii. Odpowiedni zakres wiedzy, kompetencji oraz istotnego reagowania na potrzeby klienta ma swoje wyraźne odzwierciedlenie w tych kontaktach i późniejszych ich ocenach co przedstawia się w wymiarze. W zaprezentowanej analizie jakości usług pocztowych w badanym okresie następuje mocno zauważalny wzrost. Stan taki jest pożądany z punktu widzenia stałej poprawy jakości usługi pocztowej.



**Rysunek 7. Ocena czynników jakości usługi pocztowej w aspekcie kryterium materialnej obudowy usługi jaką jest namacalność Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

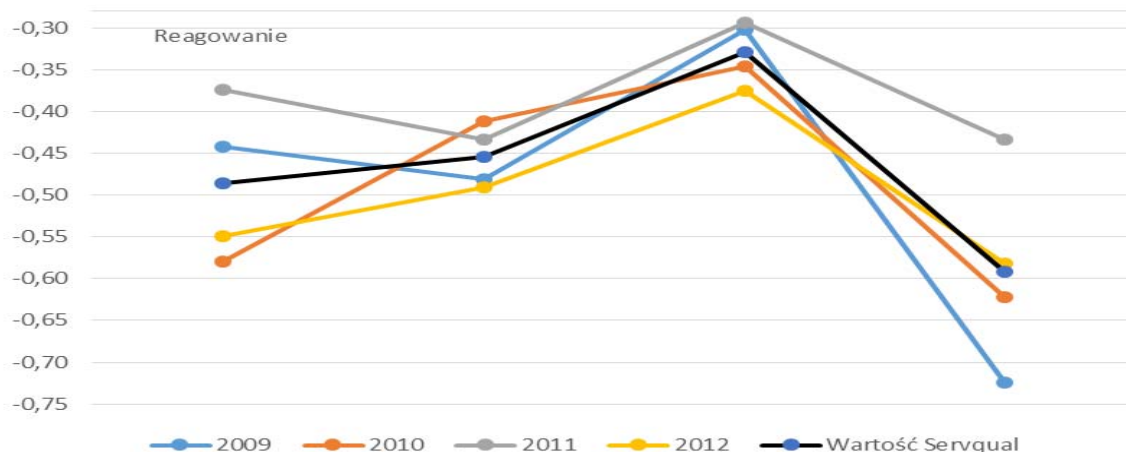
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*



**Rysunek 8. Ocena czynników jakości usługi pocztowej w aspekcie kryterium rzetelności. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

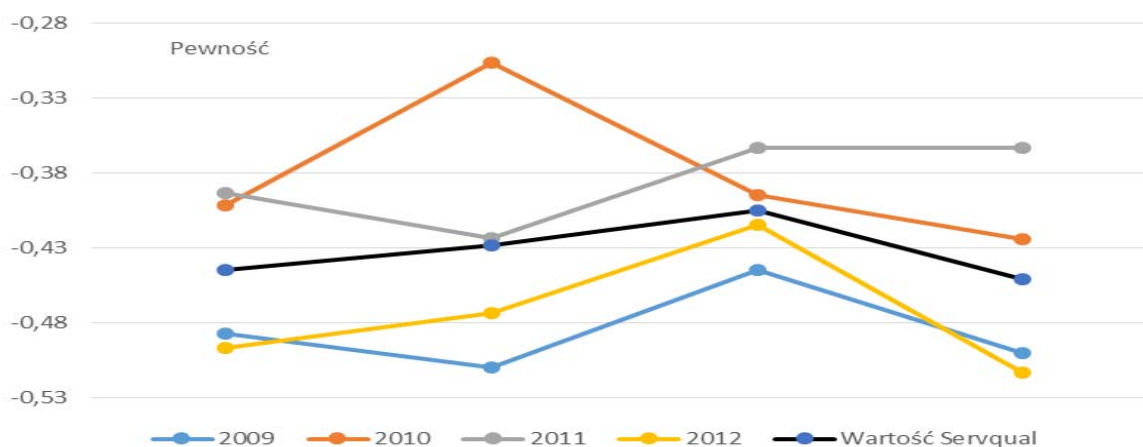
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*





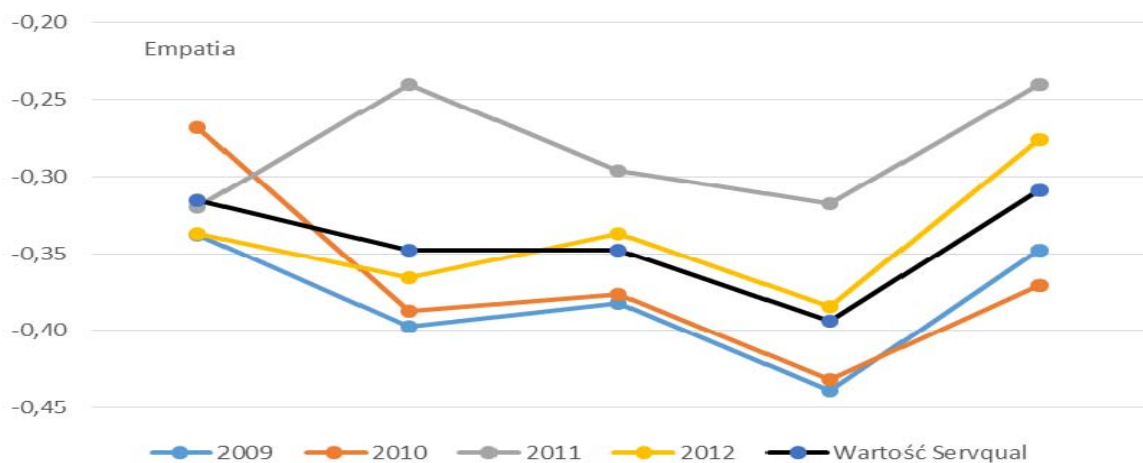
**Rysunek 9. Ocena czynników jakości usługi pocztowej w aspekcie kryterium reagowania. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*



**Rysunek 10. Ocena czynników jakości usługi pocztowej w aspekcie kryterium pewności. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*



**Rysunek 11. Ocena czynników jakości usługi pocztowej w aspekcie kryterium empatii. Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Kolejnym elementem badań była samocena pracowników placówek pocztowych i ich otoczenia oraz warunków pracy. W ankiecie poproszono pracowników Poczty Polskiej S.A. o określenie rodzaju instrumentów związanych m.in. z ich motywowaniem, doskonaleniem, rozwojem polityką jakości. Dynamika zmian w zapewnieniu jakości usługi pocztowej została przedstawiona w tabeli nr 9.

**Tabela 9. Dynamika zmian zachodzących w zapewnieniu jakości usług pocztowych Poczta Polska S.A. w latach 2009 – 2012**

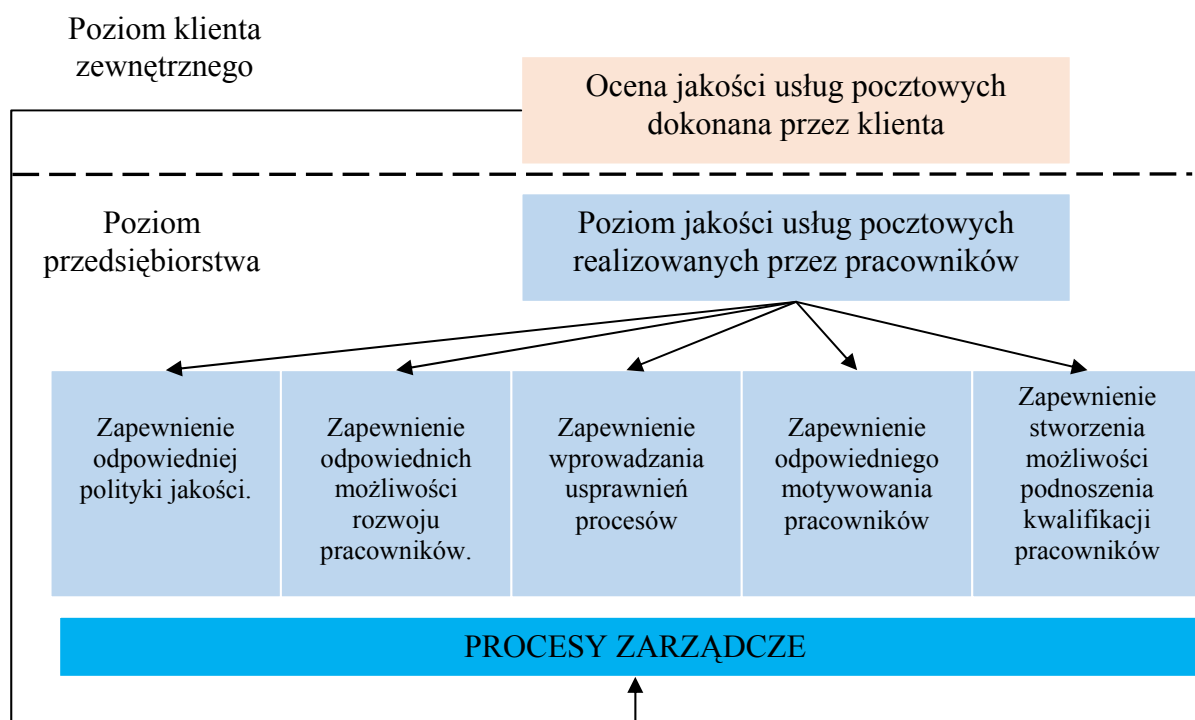
Dane		Lata				Mediana
		2009	2010	2011	2012	
Nr.	Wybór odpowiedzi	Ilość odpowiedzi				
1	<b>Jakie są stosowane sposoby motywacji pracowników?</b>					
	1	19	20	26	8	19,5
	2	24	18	12	16	17,0
	3	24	26	26	12	25,0
	4	14	26	26	20	23,0
	5	11	15	15	6	13,0
2	<b>Jakie są możliwości rozwoju personalnego?</b>					
	6	12	0	0	0	0,0
	7	5	8	5	4	5,0
	8	6	10	10	10	10,0
	9	3	6	5	6	5,5
	10	0	2	6	4	3,0
3	<b>Jakie często są stosowane szkolenia pracowników?</b>					
	12	10	6	0	0	3,0
	13	0	5	8	0	2,5
	14	5	6	5	14	5,5
	15	6	3	3	4	3,5
	16	5	6	10	8	7,0
4	<b>Proszę podać ilość szkoleń w roku</b>					
	18	84	111	114	124	112,5
5	<b>W jaki sposób zbierane są informacje o jakości usługi pocztowej?</b>					
	19	0	0	0	0	0,0
	20	20	26	24	26	25,0
	21	6	12	15	18	13,5
	22	12	10	15	7	11,0
	23	14	9	14	5	11,5
6	<b>Jakie często są stosowane kontrole jakości pracy pracowników?</b>					
	25	26	26	26	26	26,0
	26	0	0	0	0	0,0

	27	0	10	14	16	12,0
	28	0	0	0	0	0,0
	29	13	16	15	22	15,5
	30	0	0	0	0	0,0
7	<b>Jakie często są wykonywane badania jakości usług pocztowych?</b>					
	31	12	21	22	20	20,5
	32	0	5	4	4	4,0
	33	4	0	2	3	2,5
	34	0	0	0	0	0,0
	35	0	0	0	0	0,0
	36	4	2	0	0	1,0
8	<b>W jaki sposób są dokonywane doskonalenia jakości usług?</b>					
	37	0	0	0	0	0,0
	38	20	20	18	20	20,0
	39	0	4	6	4	4,0
	40	0	0	0	0	0,0
	41	0	0	0	2	0,0
	42	0	0	0	0	0,0
9	<b>Jak często są wdrażane pomysły (innowacje)?</b>					
	43	0	0	0	0	0,0
	44	14	9	10	8	9,5
	45	0	10	10	11	10,0
	46	7	7	6	6	6,5
	47	0	0	0	0	0,0
	48	5	0	0	0	0,0
10	<b>Czy pracownicy biorą czynny udział w planowaniu działań w celu poprawy jakości usług?</b>					
	49	8	12	13	17	12,5
	50	0	8	9	2	5,0
	51	16	6	4	7	6,5
11	<b>Czy posiadacie system zarządzania jakością?</b>					
	52	0	20	26	26	23,0
	53	0	0	0	0	0,0
	54	20	6	0	0	3,0
	55	6	0	0	0	0,0
12	<b>Czy znana jest Pani/Panu polityka jakości w przedsiębiorstwie?</b>					
	56	17	20	26	26	23,0
	57	0	0	0	0	0,0
	58	9	6	0	0	3,0
	59	0	0	0	0	0,0
13	<b>Czy znana jest Pani/Panu polityka rachunku i kosztu jakości w przedsiębiorstwie?</b>					
	60	11	16	16	14	15,0
	61	11	8	10	12	10,5
	62	4	2	0	0	1,0

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Na podstawie dokonanej oceny pracowników Poczty Polskiej S.A. uwzględniono 14 zmiennych określających działalność zarządczą projakościową pracowników. Analiza związku korelacyjnego między badanymi cechami przedstawiona została w tabeli 10. Powstały wykres rozrzutu wyłonił związek pomiędzy badanymi zmiennymi. W celu uproszczenia modelu obliczono współczynnik korelacji Pearsona  $\{r\}$ .

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki dotyczące ocen jakości usług dokonywanych przez klientów zewnętrznych został zbudowany model zarządzania jakością usług pocztowych (rysunek 12.) z uwzględnieniem klienta zewnętrznego oraz przedsiębiorstwa (w tym przypadku placówki pocztowe). Model wskazuje zależności pomiędzy procesami zarządczymi a poziomem jakości usługi pocztowej realizowanej przez jej pracowników. Stanowi on również, że poziom realizowanej usługi pocztowej znajduje swoje odzwierciedlenie w ocenie jakości usług klientów zewnętrznych, gdzie ich ocena bezpośrednio decyduje o procesach zarządczych. Zbudowany model na podstawie ocen pracowników placówek pocztowych jest niezaprzeczalnym potwierdzeniem faktu, że poprawnie realizowany przebieg procesów zarządczych a w jego ramach troska o odpowiednią politykę jakości w placówkach pocztowych, możliwości rozwoju pracowników, propagowanie udoskonalania i stałej poprawy procesów, motywowanie i rozwój pracowników istotnie wpływa na poziom świadczonych usług pocztowych.



**Rysunek 12. Model zarządzania jakością usług pocztowych**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Tabela 10. Związki statystyczne korelacji liniowej Pearsona

$r_{XY} = 0$  zmienne nie są skorelowane

	Satysfakcjonujące narzędzia motywacji	Możliwość rozwoju	Częstotliwość szkoleń	Liczba Szkoleń	Częstotliwość kontroli	Udział w planowaniu usprawnień	Znajomość procedur	Znajomość polityki jakości	Udział w szkoleniach	Atmosfera w pracy	Rzetelna ocena dokonywana przez przełożonych	Efekt skuteczności działań kierownictwa	Zaangażowanie kierownictwa w kreowanie jakości	odpowiednie warunki pracy na stanowisku
<b>Satysfakcjonujące narzędzia motywacji</b>		0,3	0,2	-0,4	0,7	0,0	-0,4	-0,2	0,5	0,6	-0,1	0,3	-0,5	0,5
Możliwość rozwoju	0,3		-0,9	-0,9	0,2	0,3	0,1	0,5	0,0	0,5	-0,5	0,7	0,1	0,0
Częstotliwość szkoleń	0,2	-0,9		-0,3	-0,3	0,9	0,4	0,6	-0,6	0,8	0,0	0,7	0,0	0,5
Liczba szkoleń	-0,4	-0,9	-0,3		-0,3	0,5	-0,3	0,7	0,1	0,1	-0,3	0,1	-0,3	0,5
Częstotliwość kontroli	0,7	0,2	-0,3	-0,3		-0,4	-0,6	0,7	0,7	-0,7	-0,4	-0,8	-0,2	0,3
<b>Udział w planowaniu usprawnień i procesów</b>	0,0	0,3	0,9	0,5	-0,4		0,3	0,3	0,3	0,6	-0,1	0,1	0,3	0,1
Znajomość procedur	-0,4	0,1	0,4	-0,3	-0,6	0,3		-0,2	-0,6	0,8	0,2	0,6	0,0	0,4
Znajomość polityki jakości	-0,2	0,5	0,6	0,7	0,7	0,3	-0,2		0,6	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1
<b>Udział w szkoleniach</b>	0,5	0,0	-0,6	0,1	0,7	0,3	-0,6	0,6		-0,7	-0,6	-0,6	-0,1	-0,2
Atmosfera w pracy	0,6	0,5	0,8	0,1	-0,7	0,6	0,8	-0,2	-0,7		0,1	0,9	0,4	0,1
<b>Rzetelna ocena dokonywana przez przełożonych</b>	-0,1	-0,5	0,0	-0,3	-0,4	-0,1	0,2	-0,3	-0,6	0,1		-0,1	-0,4	-0,1
Efekt skuteczności działań kierownictwa	0,3	0,7	0,7	0,1	-0,8	0,1	0,6	-0,3	-0,6	0,9	-0,1		0,5	-0,1
<b>Zaangażowanie kierownictwa w kreowanie jakości</b>	-0,5	0,1	0,0	-0,3	-0,2	0,3	0,0	-0,2	-0,1	0,4	-0,4	0,5		-0,3
<b>Motywowanie pracowników</b>	0,5	0,0	0,5	0,5	0,3	0,1	0,4	-0,1	-0,2	0,1	-0,1	-0,1	-0,3	

## Podsumowanie

Jakość usług pocztowych świadczonych przez placówki pocztowe sektora pocztowego pozwalają na pozyskiwanie oraz na utrzymanie aktualnych i przyszłych klientów przedsiębiorstwa. Zapewnienie możliwości rozwoju Poczty Polskiej staje się coraz częściej skutecznym narzędziem walki konkurencyjnej.

Podnoszenie walorów związanych z terminowością usługi, z czasem nadania oraz odbioru przesyłek, z kompetencyjnością załogi, z podejściem empatycznym do klienta oraz z materialną obudową usługi znajduje swoje odzwierciedlenie w dopasowaniu poziomu jakości w stosunku do oczekiwań klientów.

Poziom jakości usługi pocztowej określa wiele czynników o różnym charakterze. Poziom ten określa się m.in. stosując kryteria oceny: organizacyjnie, technicznie, społeczne, prawne, ekologiczne. Budują one pewną przestrzeń w ramach, której przebiega proces kształtowania jakości usługi pocztowej. Poziom dokonanych ocen wymienionych kryteriów ma związek z polityką zarządzania jakością usług w sektorze pocztowym.

Kierownictwo placówek pocztowych może kształtować jakość świadczonych usług pocztowych za pośrednictwem różnych metod i narzędzi. Natomiast poziom jakości procesu usługowego dokonywanego przez pracowników placówek pocztowych odzwierciedla się w ocenie jakości usług dokonanej przez klientów zewnętrznych. W celu usatysfakcjonowania klientów zewnętrznych oraz zaspokojenia ich oczekiwań, należy rozpoznać i określić czynniki wpływające bezpośrednio na poziom jakości postrzeganej i realizowanej przez pracowników sektora pocztowego.

Ze względu na liczebność czynników oraz trudność ich pomiarów nie jest możliwa analiza wszystkich z nich w niniejszej dysertacji. Z dużej grupy czynników określających poziom zarządzania jakością usług sektora pocztowego autor wybrał te czynniki, które jego zdaniem są najbardziej istotne i dotyczą obszarów: wiedzy, motywowania pracowników, postawy projakościowej. Pozwoliło to na zrealizowanie głównego celu badawczego jakim była próba: *kompleksowej oceny procesów zarządzania jakością usług pocztowych i wskazania kierunków ich doskonalenia poprzez implementację modelu doskonalenia jakości usług pocztowych w obszary działalności usługowej Poczty Polskiej S.A.*

Dążąc do zdefiniowania określonego celu została skonstruowana hipoteza badawcza oraz pięć hipotez szczegółowych, które zostały zweryfikowane na podstawie wiedzy teoretycznej oraz na analizie danych empirycznych. W ramach pierwszej hipotezy

szczegółowej zawarto twierdzenie, iż: *zarządzanie jakością usług jest metodą stymulowania i oddziaływania na grę rynkową usług pocztowych*, w drugiej hipotezie stwierdzono, że: *optymalny zakres i poziom jakości świadczonej usługi jest czynnikiem wzmocnienia i przygotowania operatora publicznego do uwolnienia sektora pocztowego (procesu liberalizacji rynku)*, kolejna hipoteza zakładała: *działania marketingowe i jakościowe podejmowane przez operatora publicznego powinny uwzględnić efekt skali wynikający z jego dominującej pozycji*, czwarta hipoteza zakładała: *efektywność zarządzania przedsiębiorstwem pocztowym warunkuje zapewnienie wysokiej satysfakcji klienta*, ostatnia piąta hipoteza zakłada: *opracowany model zarządzania przedsiębiorstwem determinuje efektywność w doskonaleniu jakości usług sektora pocztowego*.

W niniejszej pracy przedstawiono rozważania o charakterze teoretycznym i empirycznym. W ramach przeprowadzonych czynności uporządkowano terminologię z zakresu zarządzania jakością usług, z uwzględnieniem rysu historycznego koncepcji i sposobów definiowania poszczególnych kategorii. Dokonano autorskiej klasyfikacji sposobów definiowania jakości oraz modelu jakości usług. Została usystematyzowana wiedza dotycząca problematyki zarządzania jakością usług w sektorze pocztowym.

Zdaniem autora zachodzi potrzeba stworzenia nowego systemu zarządzania jakością, w którym istotne będą procesy zarządcze tworząc kulturę totalnej jakości. W związku z tym w dalszej części pracy skupiono się na określeniu istoty i wagi doskonalenia pracowników, ich motywowania oraz postaw projakościowych. Została szczegółowo omówiona rola klienta zewnętrznego, jako ostatecznego weryfikatora jakości realizowanych usług. Zwrócono także uwagę na aspekt metodyczny badania jakości usług w przedsiębiorstwie. Skoncentrowano się na metodach oceny jakości usług najczęściej wykorzystywanych w badanym sektorze. Następnie zostało przedstawione praktyczne ujęcie procesu zarządzania jakością w placówkach pocztowych sektora pocztowego.

Celem zweryfikowania hipotez cząstkowych zostały przeprowadzone badania ankietowe wśród klientów zewnętrznych placówek pocztowych oraz pracowników placówek pocztowych.

Wypełnione ankiety poddano analizie podejmując następujące działania:

- określono średni poziom oczekiwań i percepcji klientów zewnętrznych i pracowników placówek pocztowych w stosunku do czynników jakości usług ujętych w pięć głównych kryteriów jakości. Uwzględniając wagi poszczególnych kryteriów oraz

obliczone poziomy różnic pomiędzy percepcją a oczekiwaniami, dokonano oceny jakości usług dla obu grup respondentów. Obliczenia dokonano metodą Servqual dla poszczególnych województw oraz dla różnych wielkości rocznych nadań listów w placówkach pocztowych. Efektem było wyodrębnienie różnic i podobieństw ocen jakości usług, dokonanych przez obie grupy respondentów,

- zbadano genezę powstania luk jakości na podstawie ocenionych przez klientów zewnętrznych czynników jakości usługi pocztowej. Została także dokonana analiza dynamiki i percepcji ankietowanych w placówkach pocztowych w latach 2009-2012,
- zbadano formy i sposoby motywowania pracowników w badanych placówkach pocztowych, określony został poziom satysfakcji ze stosowanych w placówkach pocztowych czynników motywujących, określono możliwości rozwoju, zbadano formy doskonalenia jakości usług, jak również zbadano częstotliwość kontroli przeprowadzanych w placówkach pocztowych,
- określono częstotliwość szkoleń pracowników, zinterpretowano znajomość procedur jakości pracowników placówek pocztowych, zbadano poziom działań usprawniających procesy usługowe,
- dokonano oceny wpływu zmiennych, świadczących o zorientowaniu na pracowników placówek pocztowych na realizowaną przez nich jakość usługi.

Wyniki przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej twierdzącej, iż: *zarządzanie jakością usług jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności, a orientacja na klienta jest wymiernym efektem kształtowania zaufania i budowania właściwych relacji operatora publicznego jakim jest Poczta Polska S.A.*

- przedstawiono, iż w przypadku jednego z pięciu badanych czynników jakości usług pocztowych poziom oczekiwań zarówno klientów zewnętrznych jak również pracowników placówek pocztowych jest taki sam. W przypadku trzech kolejnych czynników jakości usługi pocztowej poziom świadczonej usługi jest wyżej oceniany przez klientów zewnętrznych niż zostało to ocenione przez pracowników placówek pocztowych. Tylko w jednym przypadku klienci usługi pocztowej niżej ocenili jakość świadczonej usługi pocztowej. Klienci zewnętrzni mają wysokie oczekiwania w stosunku do usługi pocztowej, jednakże najwyżej oceniają materialną część usługi, a następnie obszar empatii i pewności. Najniższą oceną w usłudze pocztowej zajmuje obszar związany z rzetelnością wykonania usługi.



Natomiast percepcja usługi pocztowej klientów zewnętrznych przewyższała poziom postrzegania czynników jakości wskazanych przez pracowników placówek pocztowych. Pomimo istniejących różnic w dokonanych ocenach wyraźnie uwidaczniał się wspólny trend dla badanych grup. W czterech przypadkach zarówno klienci zewnętrzni jak również pracownicy Poczty Polskiej S.A. ocenili wysoko kryteria jakości usługi pocztowej co oznacza, iż oceny dokonane przez obie grupy są tożsame,

- zauważono, iż luka jakości powstaje na skutek niedopasowania poziomu realizowanej jakości usługi pocztowej w stosunku do oczekiwań klientów. Na podstawie dynamiki zauważalny jest stały wzrost oczekiwań jakości usługi pocztowej, jest to oznaką powiększającej się luki. Taki stan oznacza nie dopasowanie się placówek pocztowych do zmieniających się oczekiwań klientów usług pocztowych,
- dowiedziono, iż dynamika zmian jakości usługi pocztowej na przestrzeni badanych lat wskazuje tendencję rosnącą. Każdy badany rok w stosunku do roku bazowego wykazał się wzrostową dynamiką. Oznacza to, że jakość usługi pocztowej przejawia się w stałym wzroście, niemniej jednak w zestawieniu do ogólnej wartości Servqual nie wszystkie czynniki usługi pocztowej mają tendencje rozwoju,
- ukazano, iż placówki pocztowe stosują różne metody motywowania pracowników. Najczęściej stosowanymi formami są *świadczenia i dodatkowe świadczenia*, które mają charakter finansowy. Poziom motywowania pracowników placówek pocztowych jest wysoki. Pracownicy ocenili ten aspekt porównywalnie między rodzajami stosowanych motywatorów co oznacza iż system ten jest zbalansowany. Pracownicy placówek pocztowych także dobrze oceniają możliwości rozwoju zawodowego, awansu, wdrażania pomysłów,
- ustalono, że pracowników placówek pocztowych charakteryzuje wysoki poziom wiedzy specjalistycznej potrzebnej do rzetelnej i fachowej obsługi klienta w trakcie świadczenia usługi pocztowej. Personel posiada odpowiednie kwalifikacje stanowiskowe, do wykonywania odpowiednich czynności związanych z przyjmowaniem, przemieszczaniem i doręczaniem przesyłek pocztowych. Ponadto kierownictwo placówek pocztowych zapewnia udział w szkoleniach. Szkolenia są dopasowywane do potrzeb pracowników oraz na potrzeby rozwoju zawodowego umożliwiającego awans. Dynamika szkoleń pokazała wzrost częstotliwości szkoleń w

badanym okresie. Stan ten świadczy o potrzebie rozwijania pracowników Poczty Polskiej S.A.,

- Poczta Polska S.A. dysponuje systemem zarządzania jakością opartej na metodzie Six Sigma. Zgodnie ze standardami tej normy pracownicy powinni brać czynny udział w kształtowaniu jakości obsługi klienta w placówkach pocztowych. Z przeprowadzonej oceny wynika, iż pracownicy placówek pocztowych znają *politykę jakości* przedsiębiorstwa, koszty jakości oraz angażują się we wdrażanie pomysłów. Często przeprowadzane kontrole na bieżąco weryfikują jakość wewnętrznych procesów, które są elementem całego świadczenia usługi pocztowej.

**Wnikliwa analiza danych empirycznych pozwala na przedstawienie postulatów w obszarze zarządzania jakością usług pocztowych w przedsiębiorstwach sektora pocztowego:**

1. Konieczne jest przeprowadzanie systematycznych oraz kompleksowych badań dotyczących poziomu i struktury oczekiwań klientów zewnętrznych. Badania takie pozwolą na sprawne reagowanie na zachodzące zmiany oraz pozwolą na podejmowanie decyzji, które powinny minimalizować poziom luk jakości.
2. Ważne jest przeprowadzanie dynamiki zmian w ramach szerzonej usługi pocztowej. Na jej podstawie można optymalizować działania usprawniające dla szerzonej usługi.
3. Należy zwiększyć liczbę szkoleń, z uwzględnieniem aktualnych potrzeb klientów usług pocztowych. Nie należy opierać się tylko na szkoleniach przewidzianych regulaminem.
4. Należy zaimplementować i wdrożyć wymagania do Systemu Zarządzania Jakością zawarte w normach ISO 9001:2008.
5. Zaleca się stale zwiększać świadomość pro jakościową pracowników placówek pocztowych. Istotne jest zaznajamianie pracowników z polityką jakości, kosztami jakości oraz z procedurami stosowanymi w ramach funkcjonowania systemu jakości.
6. Należy zwiększać świadomość ekologiczną pracowników. Zadaniem kierownictwa jest zaznajamianie pracowników z aspektami ochrony środowiska, stosowanie rozwiązań ekologicznych, budowanie odpowiedniej przestrzeni na rozwój tej dziedziny.
7. Zaleca się, aby kierownictwo Poczty Polskiej S.A. większą inicjatywę wykazało w zarządzaniu procesem dystrybucji przesyłek pocztowych co odzwierciedla się terminowym doręczaniu przesyłek do adresata. Do tego powinno ono wykorzystać

szerokie spektrum narzędzi jakości oraz dostępnych metod badań jakości usługi pocztowej.

8. Należy mieć na uwadze, iż poziom jakości usługi pocztowej świadczonej przez pracowników placówek pocztowych bezpośrednio odzwierciedla się w ocenie dokonywanej przez klienta zewnętrznego. W związku z tym zadaniem kierownictwa jest kierowanie posiadającym personelem w taki sposób aby zapewnić im doskonałe warunki pracy, umożliwić ich personalny rozwój, angażować ich w działania projakościowe i ekologiczne, zapoznawać z polityką firmy oraz odpowiednio ich motywować.

Przedstawione przez autora propozycje nie stanowią zamkniętej listy, a jedynie są wybranymi postulatami. Przedstawiona hipoteza tworzy podstawy do kolejnych badań, które autor planuje podjąć w przyszłości. Wykazana istotność problemu zarządzania jakością we współczesnym przedsiębiorstwie usługowym potwierdza potrzebę dalszej weryfikacji zaproponowanych wniosków, a także monitorowania zachodzących zmian w przestrzeni czasu.