

Relacje oparte na zaufaniu a doskonalenie jakości usług publicznych

Joanna Jończyk*

Słowa kluczowe: zaufanie, relacje oparte na zaufaniu, jakość usług publicznych

Keywords: trust, relationships based on trust, quality of public services

Synopsis: Współcześnie uznaje się, że zaufanie jest niezmiernie ważnym elementem przestrzeni społecznej i przynosi określone korzyści zarówno dla organizacji, jak i ich interesariuszy (*stakeholders*). Korzyści te dotyczą nie tylko umacniania więzi międzyludzkich, ale również sprzyjają doskonaleniu jakości oraz efektywności funkcjonowania i rozwojowi organizacji. Celem opracowania jest próba określenia związków pomiędzy relacjami zaufania a doskonaleniem jakości usług publicznych.

Wstęp

Problematyka zaufania, stanowiąca fundament zachowań organizacyjnych i podejmowana powszechnie przez socjologów, obecnie cieszy się coraz większym zainteresowaniem również ze strony znawców organizacji i zarządzania. Przedstawiciele tych nauk podkreślają wpływ zaufania na efektywność systemu organizacyjnego i międzyorganizacyjnego. Wskazują oni, że wzajemne zaufanie zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem sprzyja rozwijaniu wielorakich powiązań decydujących w istotnym stopniu o skuteczności ich funkcjonowania. Stwierdzenie to nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do usług publicznych, których podstawowym celem jest zaspokajanie potrzeb publicznych na zasadzie działania w interesie publicznym (*pro publico bono*). Jednocześnie istnieje przekonanie o konieczności oferowania usług publicznych na zasadach satysfakcjonujących klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) niezależnie od ich statusu ekonomicznego, gdzie jakość postrzegana przez klienta staje się istotnym kryterium oceny tych usług.

Celem niniejszego opracowania jest próba określenia związków pomiędzy relacjami zaufania a doskonaleniem jakości usług publicznych. Poniższy dyskurs ma charakter teoretyczny.

Pojęcie i istota zaufania

Interdyscyplinarne podejście do problematyki zaufania powoduje różne rozumienie i definiowanie tego terminu. Jak wskazuje A. Lewicka-Strzałecka, w zależności od dyscypliny naukowej zaufanie może oznaczać „pewność, nadzieje, przekonanie lub zbiór przekonań, predyspozycję, zmienną sytuacyjną, strukturalną lub interpersonalną” [Lewicka-Strzałecka, 2003, s. 197]. Do najczęściej cytowanych w literaturze należy zaliczyć definicje prezentowane głównie przez socjologów. Wśród nich szczególną pozycję zajmuje wybitny polski socjolog prof. P. Sztompka. Jego zdaniem zaufanie to swoisty rodzaj zasobu, kapitału, który w zależności od posiadanego przez siebie wymiaru pozwala na przyjęcie określonego rodzaju zakładu co do

* Dr Joanna Jończyk, Politechnika Białostocka.

przyszłych, niepewnych działań innych ludzi [Sztompka 1999, s. 96]. Autor, traktując zaufanie jako niezwykle istotny aspekt więzi społecznej, formułuje następujące stwierdzenia:

- ludzkie działania są zawsze skierowane ku przyszłości,
- jesteśmy zdani na innych,
- każdy człowiek ma znaczne pole swobody,
- ludzie są w swych decyzjach nieprzewidywalni.

Ponadto wskazuje on na dwa rodzaje zaufania: strategiczne i normatywne. Pierwszy z nich odzwierciedla oczekiwania ludzi w stosunku do zachowań innych, co można określić niejako prognozą zachowania drugiej osoby [Sztompka. 2007, s. 155–157]. Z kolei zaufanie normatywne jest twierdzeniem o tym, jak ludzie powinni się zachowywać wobec innych, zakłada, że powinni sobie nawzajem ufać. Zaufanie normatywne jest zatem wiarą w to, że jedni podzielają podstawowe wartości moralne i dlatego powinni być przez innych traktowani tak, jak sami chcieliby być traktowani. Istotną kwestią jest poczucie więzi z ludźmi wskutek postrzegania ich jako członków swojej społeczności, których interes powinien być traktowany poważnie, co nie oznacza wzajemnej zgodności poglądów politycznych czy religijnych. Dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są uwarunkowane jedną dominującą cechą kulturową – poziomem zaufania w danym społeczeństwie. W każdym udanym związku ekonomicznym elementem wiążącym społeczność jest zaufanie, które stanowi także istotną i wymierną wartość ekonomiczną.

Pogłębieniem podejścia normatywnego zajął się F. Fukuyama. Wskazał on kluczową dla zaufania normatywnego ideę: „Zaufanie pojawia się, kiedy wspólnota podziela szereg wartości moralnych w takim stopniu, aby ludzie mogli stale oczekiwać od siebie nawzajem przewidywalnego i szczerego zachowania” [Fukuyama, 1997, s. 153]. Kiedy inni dzielą nasze podstawowe założenia, mniej ryzykujemy, rozwiązując problemy związane z podejmowaniem działań zbiorowych. Osiągnięciem Fukuyamy było określenie związków pomiędzy zaufaniem jako cechą kulturową a powodzeniem ekonomicznym. Autor definiuje przy tym zaufanie jako „mechanizm oparty na założeniu, że członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach” [Fukuyama, 1997, s. 38]. Mimo różnic w definiowaniu zaufania przez F. Fukuyamę i P. Sztompkę łączy je wspólny element w postaci powiązania zjawiska zaufania z działaniami ludzi. Pozwala to domniemywać, iż im silniejsze jest przekonanie o wzajemnym zaufaniu między uczestnikami organizacji, tym większa jest gotowość do współpracy, co wynika również z subiektywnego prawdopodobieństwa jej powodzenia.

W związku powyższym niezmiernie istotne wydaje się podejmowanie wysiłków na rzecz kształtowania relacji opartych na zaufaniu. Odpowiedzią na tę potrzebę jest nowa koncepcja zarządzania zaufaniem, nazywana również zarządzaniem przez zaufanie (*trust management, management by trust*). Można ją określić jako zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają jednostkom dokonywać ocen i podejmować decyzje odnoszące się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a także umożliwiających ich uczestnikom i właścicielom systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtucho-wicz, 2008]. Dla zarządzania zaufaniem istotne są następujące założenia:

- brak zaufania i podejrzliwość są niejednokrotnie uzasadnione przez sytuację. W organizacjach, które rywalizują ze sobą, koszty zaufania nieodpowiedniemu partnerowi mogą być bardzo wysokie;

- w dzisiejszym, niepewnym, wysoce dynamicznym i ryzykownym otoczeniu trzeba doskonale się orientować, komu można ufać i w jakich warunkach;
- społeczeństwa XXI w. to społeczeństwa oparte na wiedzy, w których procesy generowania wiedzy decydują o ich dobrobycie i źródle bogactwa. W tych procesach zaufanie jest jednym z podstawowych czynników sukcesu. Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze;
- w przyszłości dla procesów zarządzania wiedzą oraz „pracowników wiedzy” (*knowledge workers*) w każdej organizacji kluczowym elementem będzie zaufanie;
- interorganizacyjne, intraorganizacyjne zaufanie oraz zaufanie klientów i społeczeństwa stanowi kapitał firmy, wpływa na jej efektywność.

Wydaje się, że powyższe stwierdzenia uzasadniają fundamentalną rolę zaufania w budowaniu korzystnych i długoterminowych relacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem.

Charakterystyka relacji opartych na zaufaniu

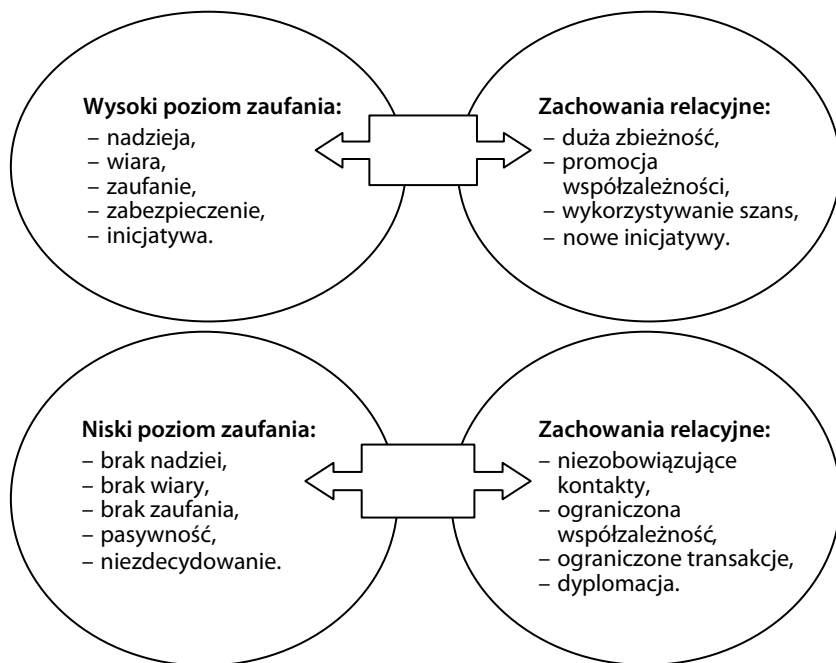
W literaturze dotyczącej zachowań organizacyjnych zaufanie traktowane jest w dwojaki sposób. W pierwszym z podejść zaufanie jest cechą charakterystyczną dla trwania relacji, określającą jej jakość, w drugim zaś determinantą warunkującą relacje partnerskie. W podejściu, które przyjęto w niniejszym opracowaniu, zaufanie jest fundamentem wzajemnego zobowiązania stron [Hardin, 2006] i dążenia do utrzymania ciągłości relacji. Występowanie zaufania zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacji z otoczeniem nie jest oczywiste, szczególnie w warunkach niepewności, kryzysu czy dużej wartości przedmiotu wymiany relacyjnej. Niejednokrotnie, gdyby nie ważność wymiany czy jej skutek, zaufanie z pewnością nie byłoby konieczne. Podobnie w warunkach niepewności, gdyby interesariusz miał określoną wiedzę lub kontrolę nad poczynaniami drugiej strony, zaufanie nie byłoby istotne.

Dla zapewnienia szczegółowej analizy relacji opartych na zaufaniu warto podkreślić ich podmiotowy charakter, odnoszący się do konkretnych działań czy intencji zachowań. Jak stwierdza A.S. Reber, aktywność ludzi w organizacji nie jest odizolowana, lecz ma naturę wzajemnego społecznego oddziaływania, co przejawia się wymianą bodźców w zachowaniu [Raber, 2000, s. 200]. W opinii P.L. Bergera i T. Luckmanna poprzez interakcje dokonuje się ustalanie znaczeń i przekazywanie wzorców zachowania, przybierających różną formę, np. przyzwyczajień określających kierunek i charakter działań uczestników organizacji [Berger, Luckmann, 1983]. Taki zestaw wzorów postępowania tworzy w organizacji określony porządek społeczny, będący wynikiem ciągłego ludzkiego działania. Idąc dalej, można przyjąć założenie, że sposób realizacji zadań w organizacji jest rezultatem interakcji jej uczestników. Przebieg relacji zależy przede wszystkim od cech uczestniczących w niej podmiotów i wynikających z nich zachowań. Zbiór takich zachowań określa się jako potencjał relacyjny podmiotu, tj. gotowość do przyjmowania pewnych zachowań w momencie wchodzenia w interakcję z innym podmiotem [Pawłowska, 2006, s. 8]. W trakcie interakcji dochodzi do aktywizacji potencjałów relacyjnych podmiotów, które wyzwalają określone zachowania, a te z kolei pewne działania. Na temat cech składających się na potencjał relacyjny powstało wiele teorii. Według E. Goffmana zachowanie każdego podmiotu jest odgrywaniem „roli społecznej obejmującej jedną lub więcej ról granych przy kolejnych okazjach przez wykonawcę przed publicznością tego samego rodzaju” [Goffman, 1981, s. 53]. Podobnie stanowisko przyjmuje G. Morgan, który zachowanie w organizacji, będące szczególnym

przypadkiem rzeczywistości społecznej, łączy z odgrywaniem ról (podejmowaniem zaprogramowanego działania) na scenach organizacji [Morgan, 2000, s. 125].

Kolejną kwestią jest wskazanie czynników decydujących o pojawieniu się zaufania między ludźmi. P.L. Schindler i C.C. Thomas badali, jakie czynniki decydują o tym, że między uczestnikami różnych grup, głównie zespołów roboczych, pojawia się zaufanie i jakich cech człowiek poszukuje u innych przy ustalaniu, czy ktoś zasługuje na zaufanie [Nieścior, 1997]. Autorzy ci wyróżnili pięć podstawowych kryteriów, podkreślając, że ich względne znaczenie jest dość stałe. Były to: prawość, kompetencja, lojalność, konsekwencja oraz otwartość [Schindler, Thomas, 1993, s. 563–573].

Jednocześnie w literaturze wskazuje się na zachowania charakterystyczne dla wysokiego lub niskiego poziomu zaufania (rys. 1). Zachowania relacyjne dotyczą nie tylko działań wewnątrz organizacji, ale też aktów wymiany pomiędzy organizacją a jej partnerami. Uznaje się, że zainteresowanie wymianą relacyjną jest spowodowane rosnącą presją konkurencyjną. Organizacje odchodzą od traktowania relacji z partnerami jako gry o „sumie zerowej”, w której aby ktoś mógł wygrać, ktoś inny musi przegrać [Jończyk, 2009, s. 157–166]. Coraz częściej patrzy się na wymianę jako na proces, w którym obie strony mogą wygrać. Oszczędności kosztów i polepszenie jakości jest osiąganym dzięki zaufaniu wynikającym z poprawy komunikacji, wzrostowi wzajemnej kontroli, efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów. Badacze odwołują się najczęściej do zasobowej teorii firmy i do teorii kosztów transakcji, mogących stanowić ramy do wyjaśnienia natury warunków kształtowania się powiązań relacyjnych i ich uwarunkowań.



Rys. 1. Poziom zaufania a zachowania relacyjne (*The trust level versus relational behaviour*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lewicki, McAllister, Bies, 1998].

Zasobowa teoria firmy zwraca uwagę na znaczenie dostępu firmy do kluczowych zasobów. W silnie konkurencyjnym otoczeniu nabywcy i sprzedawcy konkurują także o dostęp do wysokiej jakości partnerów wymiany. Długookresowa natura wymiany relacyjnej sprzyja stabilizacji relacji i wspomaga utrzymanie korzystnego dostępu do cennych zasobów. Dodatkowo ścisłe relacje z partnerami mogą zapewnić dostęp do ważnych informacji, takich jak trendy rynkowe czy innowacyjne technologie. Pomaga to obniżyć poziom niepewności, co jest istotnym elementem teorii zasobowej [Heide, 1994].

Z kolei teoria kosztów transakcyjnych przywoływana jest w uzasadnieniu racjonalności powiązań relacyjnych. Szerokie rozumienie kosztów transakcji oznacza możliwości swobodnego używania zasobów, podejmowania decyzji co do jakiegoś dobra czy usługi. Koszty te trzeba ponieść, aby doszło do określonej wymiany. Koszty transakcyjne związane są z niepewnością, jaką niesie kontekst, w którym dokonywana jest transakcja, w tym oportunistyczne zachowanie drugiej strony. Przedstawiciele tej koncepcji uznają, że zaufanie (wiarygodność drugiej strony) zmniejsza koszty transakcji [Chiles, McMackin, 1996, s. 73–99]. Wynika to z faktu, że podmiot, który ufa swojemu kontrahentowi, uznając go za niedziałającego oportunistycznie, kierując się zaufaniem przy podejmowaniu decyzji, może oszczędzić na kosztach transakcyjnych pomimo braku ryzyka związanego z transakcją [Chiles, McMackin, 1996, s. 73–99]. Zatem wzajemne zaufanie jako element wymiany relacyjnej radykalnie obniża potrzebę stosowania mechanizmów zabezpieczających. Partnerzy wymiany relacyjnej mają silną motywację do utrzymania zaufania i dobrej reputacji ze względu na długoterminową orientację we wzajemnych stosunkach [Heide, 1994, s. 71–85]. Warto wspomnieć również o teorii racjonalnego wyboru, z punktu widzenia której zaufanie kładzie nacisk na dwa elementy istotne w procesie wymiany: bodźce oddziałujące na osobę obdarzaną zaufaniem skłaniające ją do realizacji oczekiwań oraz wiedzę osoby ufającej pozwalającej jej udzielić zaufania. R. Hardin podkreśla, że zaufanie różni się od innych oczekiwań tym, że wynika z solidnej podstawy poczucia, iż osoba, której ufamy, w jakimś zakresie bierze pod uwagę nasz interes [Hardin, 2002, s. 95]. Autor rozróżnia pojęcie zaufania i działania opartego na zaufaniu. Ma to istotne znaczenie w kontekście koncepcji „zawartego interesu” (*encapsulated interest*), głoszącej, że osoba będąca potencjalnie adresatem zaufania ma interes w utrzymaniu relacji z osobą potencjalnie udzielającą zaufania i ten interes jest dla niej bodźcem do bycia godnym zaufania i realizacji oczekiwań [Hardin, 2002, s. 3 i 17]. Dlatego samo zaufanie nie jest przedmiotem wyboru, nie ma w nim elementu decyzji, tylko posiadana wiedza tworzy określony stopień zaufania bądź nieufności. Warto tu podkreślić, że w porównaniu do zaufania nieufność rodzi się dużo łatwiej, ponieważ wystarcza jej ograniczona wiedza o zachowaniu innej osoby. Asymetryczne są również konsekwencje zaufania i nieufności do zachowania jednostek, grup czy organizacji. Osoby nieufne unikają podejmowania ryzyka współdziałania. Z kolei osoby ufne, działając w oparciu o zaufanie, umożliwiają poszerzenie wiedzy, powodując tym samym wzmacnianie zaufania i podejmowanie trafniejszych decyzji. W grupie ludzi godnych zaufania możliwa jest wzajemnie korzystna współpraca. W grupie ludzi niegodnych zaufania nieufność w pewnym sensie chroni przed stratą, ale równocześnie nie daje korzyści z działania. Wydaje się zatem, że nawet w umiarkowanie sprzyjającym otoczeniu ludzi czy organizacji warto podejmować umiarkowane ryzyko większego zaufania komuś, ponieważ może to pomóc w poznawaniu wiarygodności innych i nawiązywaniu korzystnych, długoterminowych relacji [Hardin, 2002, s. 3 i 79].

Pojęcie i istota jakości usług publicznych

Misją organizacji publicznych jest odpowiedzialne świadczenie usług nie tylko zgodnie ze standardami prawnymi, ale i społecznymi oczekiwaniami. Jednocześnie wyzwaniem dla organizacji publicznych stają się normy, standardy jakościowe, które coraz częściej traktowane są jako podstawowe kryteria oceny jakości świadczonych usług. Dyskusja o jakości usług publicznych oraz działania na rzecz jej doskonalenia związane są głównie z perspektywą prywatyzacji usług publicznych oraz NPM (*New Public Management*). W Polsce zainteresowanie poprawą jakości usług publicznych sięga drugiej połowy lat 90., a jego intensywny rozwój związany jest z powstaniem zarządzania publicznego [Kozuch, 2005]. Ruch na rzecz zapewniania jakości usług publicznych najbardziej rozwinął się w obszarze administracji oraz opieki zdrowotnej i stąd rozprzestrzenił się na inne obszary usług publicznych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do rozumienia jakości. W kontekście usług publicznych szczególną uwagę zwracają dwa podjęcia: naukowe i demokratyczne. Pierwsze z nich związane jest z naukowym zarządzaniem, gdzie jakość traktowana jest jako cechy produktu lub usługi, które decydują o należyтым zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań nabywców. Cechy te powinny być tak wyspecyfikowane i opisane, aby mogły stanowić określone standardy, które powinien spełniać każdy produkt lub usługa. Natomiast działania dotyczące zapewnienia jakości produktu bądź usługi powinny być tak przeprowadzone, aby produkty lub usługi spełniały ustalone standardy jakości.

Z kolei demokratyczne podejścia do jakości uwzględnia zasadnicze odmienności między usługami publicznymi a komercyjnymi [Bloom, Fischer, Orme, 2009]. Główna różnica polega na tym, że usługi publiczne służą całym społeczeństwu, powodując zaspokajanie wielu różnych potrzeb w interesie całości. Ważna jest przy tym nie tylko konsumpcja, ale i odpowiednie planowanie. Jednocześnie potrzeby i formy udzielania usług publicznych powinny powodować zadowolenie klientów – obywateli z efektu usługi, procesu i terminu jej realizacji. Istotą tego podejścia jest zasada upodmiotowienia usługobiorców, tj. włączenia ich w procesy definiowania potrzeb, oparcia systemu na prawach konsumenckich i obywatelskich.

Zatem za jakość usług publicznych można uznać wartość związaną z zaspokajaniem wielu różnych potrzeb i oczekiwań uczestników społeczności mających wspólny interes publiczny. Dowodem myślenia o jakości w usługach publicznych jest coraz częstsza obecność systemów jakości w polskich urzędach czy szpitalach. Warto przywołać tu *Program Rozwoju Instytucjonalnego* adresowany do urzędów administracji publicznej, w ramach którego zainicjowano systematyczną pracę nad doskonaleniem zarządzania w urzędach lokalnej i regionalnej administracji publicznej. Za jedno z kryteriów oceny zarządzania w powyższym programie przyjęto jakościowe standardy obsługi klienta. Liczne przykłady jakościowego podejścia do usług można zaobserwować w opiece zdrowotnej. Jakość usług zdrowotnych interpretuje się jako zakres, w jakim udzielane świadczenia zdrowotne zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnego efektu zdrowotnego i są zgodne z profesjonalną, aktualną wiedzą. Jakość bywa również opisywana jako wytwarzanie lepszych usług zdrowotnych, zdeterminowanych przez takie czynniki, jak technologia i zasoby ludzkie [Mlekodaj, 1996, s. 6]. Należy podkreślić, że relacyjne podejście do jakości usług, będące przedmiotem niniejszego artykułu, zakłada strategiczną rolę klienta w ocenie poziomu tej jakości. Z punktu widzenia klienta na jakość składają się wszelkie elementy postrzegane

zarówno w trakcie interpersonalnych kontaktów z usługodawcą, jaki i podczas zetknięcia się z materialnymi zasobami usługodawcy i jego otoczeniem fizycznym. Miarą kształtowania relacji usługodawcy z klientem nie może być przy tym wyłącznie jego poziom satysfakcji, ale i poziom zaufania pomiędzy stronami relacji, siła więzi oraz skłonność do kontynuacji relacji. Relacje o wysokim stopniu zaufania mogą sprzyjać jej wysokiej jakości, co z kolei może mieć istotne znaczenie w procesie doskonalenia jakości usług publicznych.

Zaufanie a doskonalenie jakości usług publicznych

Problematyka doskonalenia jakości usług ma swoje źródło w przedsiębiorstwach przemysłowych. Obecnie stanowi również istotny problem w organizacjach publicznych. Badacze zajmujący się jakością usług są zgodni co do tego, że ich wysoka jakość pozwala organizacji na wzrost poziomu satysfakcji klientów, pozytywne wyróżnienie w otoczeniu, poprawę skuteczności czy wydajności usług [Kostera, Śliwa, 2010, s. 141–142]. W ostatnich latach wielu z tych badaczy zaczęło zwracać uwagę na emocjonalny wymiar jakości. W ten sposób zrodził się paradygmat satysfakcji klienta przejawiający się zwróceniem uwagi na cały przebieg interakcji między pracownikami udzielającymi usługi a klientami [Kostera, Śliwa, 2010, s. 142]. Wysłunięto argument, że ocena jakości usługi ma związek nie tylko ze staraniami zapewnienia wysokiej jakości przez organizację, ale emocjami, które występują po stronie klienta w całym procesie dostarczania usługi. Pogłębione analizy empiryczne doprowadziły do sformułowania wniosku o związkach pomiędzy jakością pracy wykonywanej przez personel a jego oceną środowiska pracy. Uznano, że dobre traktowanie pracowników zorientowane na ich potrzeby i oczekiwania powinno przełożyć się na dobre traktowanie klientów, co spowoduje, że będą usatysfakcjonowani jakością świadczonych usług. Najbardziej popularnym modelem pomiaru jakości jest SERVQUAL, opierający się na koncepcji jakości ocenianej przez użytkowników. Istotą tego modelu jest zidentyfikowanie luki pomiędzy poziomem jakości oczekiwanej przez klientów od organizacji a ich oceną jakości konkretnej usługi [Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s. 41–50]. Autorzy stwierdzili, że klienci będą pozytywnie postrzegać jakość tylko wtedy, gdy dana usługa spełni lub przewyższy ich oczekiwania [Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s. 41–50]. Model ten, pomimo częstej krytyki, traktowany jest przez wielu badaczy jako wyjściowy w opracowaniu alternatywnych metod badania jakości w sferze usług. Ogólne założenia tego modelu dotyczące satysfakcji klienta w usługach publicznych i doskonalenia jakości tych usług są związane z problematyką zachowania terminów wynikających z przepisów prawa, z dążeniem do ich skracania, z kwestiami kultury i kompetencji urzędników czy dostępności i jakości formularzy. Wśród wielu metod warto również wskazać na metodę benchmarkingu, która polega na obserwowaniu formowania jakości w oparciu o potrzeby nabywców organizacji oferującej podobny katalog usług i porównywaniu jego efektów do własnych wskaźników, co umożliwi poprawienie słabszych stron działalności [Morgan, Murgatroyd, 1999, s. 190]. Stan satysfakcji klienta można uznać za wspólny element oceny i doskonalenia jakości usług. Warto więc zidentyfikować czynniki, które przyczyniają się do wzrostu tej satysfakcji.

Najczęściej wymieniane czynniki oceniane przez klienta, a zatem istotne w powstawaniu jego satysfakcji, to: dostępność usługi, informacje o usługach, kompetencje, uprzejmość, rzetelność, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, rodzaj stosowanych środków materialnych, znajomość potrzeb nabywcy i zaufanie [Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s. 41–50]. Wprawdzie badania satysfakcji klienta są dość często kwestionowane np. w kontekście

asymetrii informacji, konsumpcjonistycznego podejścia czy subiektywizmu oceny [Kowalska, 2009, s. 36], nadal są jednak powszechnie stosowane.

Jednocześnie należy podkreślić specyfikę tych badań w sektorze publicznym. Satisfakcja nie przekłada się tu na zyskowność ekonomiczną organizacji, ale może decydować o zwiększającym się zaufaniu klienta. Analiza literatury przedmiotu zwraca uwagę na istnienie licznych zależności między jakością zarządzania a zaufaniem [Yang, 2003; Skrzypek, 2000]. S. Covey oraz R. Merrill udowodnili, że zaufanie bezpośrednio wpływa na sukces organizacji, a jego następstwem są takie czynniki, jak koszty, jakość i efektywność [Covey, Merrill, 2008]. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku, że jakość jest związana z zaufaniem i zarządzaniem poprzez zaufanie. Badając związki zaufania i jakości, należy podkreślić ich złożoność. Warto również pamiętać o wewnętrznych i zewnętrznych wymiarach zaufania i jakości. Zaufanie wewnętrzne dotyczy np. więzi między pracownikami, zewnętrzne zaś np. kontaktów z klientami usług. Jakość wewnętrzna to przykładowo więź pomiędzy pracownikami, zaś zewnętrzna – jakość usługi. Dość powszechnie uznaje się, że istnieje bezpośredni i pozytywny związek między zaufaniem wewnętrznym a jakością wewnętrzną, który z kolei wpływa na kształtowanie jakości zewnętrznej. Jej wyrazem jest m.in. satysfakcja klienta, która powstaje również w oparciu o satysfakcję klienta wewnętrznego – pracownika. Należy tu podkreślić rolę pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za kontakty z klientem. Wielu autorów zwraca uwagę na znaczenie tych pracowników w doskonaleniu jakości usług [Maloney, Faulds, 1993]. Szczególnie istotna jest tu jakość stosunków międzyludzkich, wyrażająca się w określonych postawach i wynikających z nich sposobach zachowań wobec klienta. Jakość ta z kolei decyduje o satysfakcji z kontaktów klienta z dostawcą i może przyczynić się do powstania relacji zaufania.

Należy zatem skonstatować, że tam, gdzie istnieje wysoka jakość stosunków międzyludzkich związana z zaufaniem, można oczekiwać prawidłowo skonstruowanego systemu jakości. Trudno podejmować wysiłki na rzecz doskonalenia jakości (wewnętrzne audyty, przeglądy jakości i propozycje zmian), jeśli wewnątrz organizacji pracownicy nie będą mieli zaufania do siebie, przełożonych i współpracowników. W literaturze wymienia się wiele negatywnych skutków braku zaufania, które w skrajnej postaci mogą doprowadzić do niemożności wprowadzenia jakiegokolwiek wymiany zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dlatego ważne jest, aby w procesach doskonalenia jakości zwracać uwagę na jakość relacji międzyludzkich. Szczególną rolę mają tu do odegrania menedżerowie, których podstawowym zadaniem jest budowanie i rozwijanie zaufania w relacjach między pracownikami organizacji [Covey, Merrill, 2008]. Wyniki badań przeprowadzonych nad systemami jakości wykazały, że brak zaufania przełożonych do podwładnych uzasadnia brak zadowalających wyników we wdrażaniu systemów jakości i ich doskonaleniu [Dale, Lascellesm, 1997, s. 418–428].

Uwagi końcowe

Wraz ze wzrostem niepewności i ryzyka w zarządzaniu współczesnymi organizacjami nastąpił wzrost zainteresowania tzw. miękkimi czynnikami, do których zalicza się m.in. zaufanie. Przedstawiane w artykule rozważania, choć poparte jedynie ogólnymi wynikami badań, wydają się potwierdzać ważność tego zjawiska z punktu widzenia doskonalenia jakości. Organizacje publiczne, zwane często organizacjami zaufania społecznego, pełnią swoje usługi w związku ze swoją misją społeczną, dlatego jakość i jej doskonalenie odgrywają tu szczególną rolę. Wprawdzie w organizacjach publicznych, których dotyczy niniejsza

publikacja, zaufanie nie decyduje o ich bycie, ale w znacznej mierze może przyczyniać się do wzrostu poziomu satysfakcji nabywców usług, która z kolei może wpływać na postrzeganie organizacji w otoczeniu.

Przy świadomości istnienia wielu różnorodnych kategorii, podejść do zaufania i jakości przyjęto, że związek tych pojęć dotyczy w pierwszej kolejności emocjonalnego wymiaru relacji międzyludzkich związanych z procesami dostarczania usług. Istotną rolę przypisano tu satysfakcji, którą, pomimo znacznego subiektywizmu, uznano za ważny czynnik oceny jakości tych usług przez nabywców. Osiąganie wysokiej jakości wymaga stałego ukierunkowania na zaspokajanie ich potrzeb, dbałości o ich satysfakcję. Chodzi o ustalenia właściwego standardu wykonywanych usług, szybkiego reagowania na uwagi i opinie klientów oraz dbałości o pracowników jako klientów wewnętrznych organizacji. Zaufanie w tym przypadku jest jednym z czynników współtworzących satysfakcję. Można zatem zaryzykować tezę podsumowującą rozważania, że nabywcy, którzy odczuwają satysfakcję ze świadczonej jakości usług, mają większe zaufanie do dostawców tych usług. Aby móc spełnić ten warunek, organizacje powinny podjąć wezwanie, jakim jest kształtowanie kultury opartej na wzajemnym zaufaniu stron uczestniczących w dostarczaniu usług. Jednak o sukcesie można mówić wówczas, gdy w proces ten zaangażują się wszyscy pracownicy, na czele z kierownictwem organizacji.

Bibliografia

- Berger P.I., Luckmann T., (1983), *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa.
- Bloom M., Fischer J., Orme J., (2009), *Evaluating Practice: Guidelines for the Accountable Professional*, 6th ed., Allyn & Bacon, Boston.
- Bugdol M., (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Carrillat FA., Jaramillo F., Mulki J.P., (2007), *The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A Meta-analytic View of 17 Years of Research across Five Continents*, „International Journal of Service Industry Management” Vol. 18, Iss. 50.
- Covey S., Merrill R., (2008), *The Speed of Trust – The One Thing That Changes Everything*, „Free Press”, February.
- Chiles T.H., McMackin J.F., (1996), *Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics*, „Academy of Management Review”, Vol. 21.
- Mangold W.G., Faulds D.J., (1993), *Service Quality in a Retail Channel System*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 7, No. 4.
- Dale B.G., Lascelms D.M., (1997), *Total Quality Management Adoption: Revisiting the Levels*, „The TQM Magazine”, No. 9.
- Fukuyama F., *Zaufanie*, (1997), *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Wrocław.
- Goffman E., (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hardin R., (1992), *Trusting Persons, Trusting Institutions*, [w:] R.J. Zeckhauser (ed.), *Strategy and Choice*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Hardin R., (2002), *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
- Roderick M. Kramer. (2006), *Organizational Trust*, Oxford Management Readers, Oxford.
- Heide J.B., (1994), *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, „Journal of Marketing”, Vol. 58.
- Jończyk J., (2009), *Zaufanie jako fundamentalny czynnik efektywnościowych relacji w organizacji*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejścia do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M., (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kotler Ph., (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i ska, Warszawa.
- Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Kowalska K., (2009), *Koordynowana opieka zdrowotna. Doświadczenia polskie i międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lewicka-Strzałecka A., (2003), *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia”, nr 143.

22. Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J., (1998), *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review”, No. 23/3.
23. Mlekodaj S., (1996), *Jakość i skuteczność w publicznej ochronie zdrowia*, „Służba Zdrowia, 24 marca.
24. Morgan C., Murgatroyd S., (1999), *Total Quality Management in Public Sector. An International Perspective*, Open University Press, Buckingham–Philadelphia.
25. Morgan G., *Obrazy organizacji*, (2000), PWN, Warszawa.
26. Opolski K., Modzelewski P., (2004), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
27. Pawłowska A., (2006), *Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych*, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW, Warszawa, nr 1.
28. Parasuraman A., Zeitham V.A., Barry L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, Fall.
29. Parasuraman A., Zeitham V.A., Barry L., (1993), *The Nature and Determinants of Customer Expectation of Service*, „Journal of Academy of Marketing Science”, No. 1.
30. Reber A.S., (2000), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
31. Skrzypek E., (2002), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
32. Schindler P.L., Thomas, C.C. (1993), *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*, „Psychological Reports”, Vol. 73, No. 2.
33. Rudawska I., (2007), *Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe*, PWN, Warszawa.
34. Sztompka P., (2007), *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
35. Sztompka P., (1999), *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność, [w:] Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, PWN, Warszawa–Kraków.

Bibliografia elektroniczna

1. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o jego potrzebie zarządzania zaufaniem*, [online], <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/>, [12.02.2010].
2. Nieścior A., *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*, [online], <http://pnj.com.pl/publikacje/pub4.htm>, [10.06.2009].

Relationships Based on Trust Versus Improving the Quality of Public Services

Summary

The representatives of modern scientific trends, that is, sociological as well as economic trends have been researching the issue of trust recently. Particularly valuable are the achievements of the economists who highlight the impact of trust on the effectiveness of the economic system. This statement acquires an identifiable meaning in relation to public services, whose primary objective is to meet the needs of the public, with the principle of action in the public interest (*pro publico bono*). Nowadays the public sector needs to offer services in order to satisfy customers (internal and external), regardless of their economic status. The quality perceived by a client becomes an important criterion for service evaluation. Simultaneously, the fact that the trust constitutes a tremendously important part of social space and is advantageous both for an organization and its stakeholders has become more and more frequently emphasized. The analysis conducted by the author verifies the thesis of the mutual relationship between relationship-based trust and improvement of public services. It was concluded that fostering confidence is crucial in the quality improvement of relationships, and in turn affect the quality of public services as perceived by the purchasers of these services. The strategic measure of the quality here is customer satisfaction. Consumers who feel satisfied with the quality of services can have greater confidence in their suppliers. Thus, it is extremely important to public organizations to take concrete actions aimed at developing a quality culture based on relationships of mutual trust with its stakeholders.