

# Zarządzanie jakością usług pasażerskich przewozów kolejowych – podejście systemowe

Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

*Zarządzanie jakością jest zagadnieniem, które stanowi o możliwościach zapewnienia zadowolenia klientów we wszystkich sektorach gospodarki. Szczególnego znaczenia nabierają wymagania związane z jakością produktów i usług dedykowanych poszczególnym sektorom i branżom. Jakość usług w pasażerskim transporcie kolejowym, jest zagadnieniem szerokim, a ich wypełnienie powinno być priorytetem kolejowych firm transportu pasażerskiego, gdyż ono warunkuje możliwość dynamicznego przyrostu transportu zbiorowego. Autorzy w niniejszym artykule podjęli się interpretacji obecnego stanu prawnego i biznesowego w kontekście nowych wymagań wobec zarządzania jakością i monitorowania osiągnięć w dziedzinie jakości pasażerskich przewozów kolejowych.*

Artykuł recenzowany zgodnie z wytycznymi MNiSW

data zgłoszenia do redakcji: 13.09.2013

data akceptacji do druku: 20.12.2013



Dr inż.  
Adam Jabłoński  
OTTIMA plus Sp. z o.o –  
Prezes Zarządu  
Stowarzyszenie Południowy Klaster Kolejowy  
- Prezes Zarządu  
adam.jablonski@ottima-plus.com.pl



Dr inż.  
Marek Jabłoński  
OTTIMA plus Sp. z o.o –  
Prezes Zarządu  
Stowarzyszenie Południowy Klaster Kolejowy  
- Prezes Zarządu  
marek.jablonski@ottima-plus.com.pl

## Wstęp

Zarządzanie jakością jest zagadnieniem, które stanowi o możliwościach zapewnienia zadowolenia klientów we wszystkich sektorach gospodarki. Szczególnego znaczenia nabierają wymagania związane z jakością produktów i usług dedykowanych poszczególnym sektorom i branżom. Jakość usług w pasażerskim transporcie kolejowym, jest zagadnieniem szerokim odnoszących się do takich zagadnień jak komfort podróży, bezpieczeństwo, spełnienie zasad umowy przewozu, terminowość, ochrona i poczucie braku zagrożenia (np. przestępstwem), zapewnienie ciągłości i wiarygodności informacji, spełnienie wymagań związanych z wypełnieniem zapisów umowy podróży, spełnienie wymagań technicznych środków transportu (np. klimatyzacja, wentylacja, ogrzewanie, hałas wewnątrz wagonu, itp.), obsługa klienta, sposób rozpatrywania reklamacji, obsługa problemów na styku pasażer

obsługa pociągu, kultura obsługi i przekazywanie informacji, czas i terminowość przekazywania informacji, logika umowy przewozu, czytelność rozwiązań i ich praktyczność, etc. Jak widać zagadnienie to jest bardzo szerokie i interdyscyplinarne. Wypełnienie wszystkich wymagań klienta powinno być priorytetem kolejowych firm transportu pasażerskiego, gdyż ono warunkuje możliwość dynamicznego przyrostu pasażerów i wynikającego z tego powrotu do dawnych tradycji korzystania z dobrodziejstw transportu zbiorowego. Może to mieć miejsce gdy owy transport będzie konkurencyjny wobec innych rozwiązań transportu pasażerskiego pochodzących z innych gałęzi transportu (szczególnie transportu drogowego). Aby tak było co jest priorytetem w polityce transportowej Unii Europejskiej należy wykorzystać potencjał tkwiący w powstaniu pewnego pakietu standardów i norm odnoszących się do regulacji dedykowanych procesom doskonalenia jakości. Jakość bowiem w takich usługach jest najważniejszym czynnikiem odczuwalnym przez pasażera i wpływa znacząco na proces podejmowania decyzji co do wyboru środka transportu. Ma to więc wymiar czysto ekonomiczny mający kluczowy wpływ na realizację planów biznesowych pasażerskich przewoźników kolejowych, którzy muszą stawić czoło owym wymaganiom, jeśli chcą utrzymać się na rynku i nie mieć przykrych konsekwencji z ich braku przestrzegania wobec kontroli państwowych organów kontrolnych w tym zakresie. Autorzy w niniejszym artykule podjęli się interpretacji obecnego stanu prawnego i biznesowego w kontekście nowych wymagań wobec zarządzania jakością i monitorowania osiągnięć w dziedzinie jakości pasażerskich przewozów kolejowych.

## Zarządzanie jakością usług a transport kolejowy

Jakość może być postrzegana z dwóch różnych punktów widzenia – wewnętrznego i zewnętrznego. Z wewnętrznego punktu widzenia jakość oznacza zgodność z określonymi warunkami i normami, natomiast z perspektywy zewnętrznej jej podstawą jest relatywna ocena klienta, tzn. postrzeganie przez niego jakości na tle oferty konkurencji, i tak też powinny postrzegać ją firmy (...). Model pięciu luk (punktów, w których jakość usługi znacznie odbiega od jakości oczekiwanej przez klienta) wykazuje następujące obszary:

1. Luka między oczekiwaniami klienta a oceną tych oczekiwań przez kierownictwo firmy.
2. Luka między oceną kierownictwa a normatywną jakością usługi.
3. Luka między technicznymi normami jakości usługi a faktycznie wykonaną usługą.
4. Luka między świadczeniem usługi a treścią komunikacji z konsumentami.
5. Luka między oczekiwaną a otrzymaną usługą. [15]

Takie pojmowanie jakości usług jest już w pewnym sensie standardem. Niestosowanie się do tych już obecnie klasycznych rozwiązań w dziedzinie jakości usług wskazywać może na potrzeby likwidacji dodatkowej luki związanej z jakością a mianowicie wiedzy i świadomości miejsca i roli klienta w procesie realizacji usługowego modelu biznesu. Z jakością usług ściśle związana jest satysfakcja klienta, która w potocznym rozumieniu jest interpretowana jako ogólne zadowolenie towarzyszące konsumpcji produktów (usług). (...). Najczęściej przyjmuje się, że satysfakcja jest to reakcja oceniająca konsumenta na wynik doświadczenia konsumpcyjnego. Jest to poczucie, że produkt lub usługa (lub ich cechy) dostarczyły (lub dostarczają) zadowolającego poziomu speł-

nienia (oczekiwań), włączając w to przypadki przewyższenia oczekiwań oraz ich niespełnienia. Przymiotnik „zadowolający” oznacza w tym kontekście to, że spełnienie dostarcza zadowolenia lub redukuje stratę. [6]

Należy zwrócić uwagę na samą definicję usługi. W koncepcji marketingowej usługa rozumiana jest jako produkt niematerialny. Usługi i produkty można podzielić na kilka rodzajów, będzie to miało znaczenie w celu zinterpretowania do którego rodzaju zaproponowanych propozycji należy pasażerski transport kolejowy:

1. Relatywnie czysty produkt. Oferta składa się wyłącznie z produktów materialnych, którym nie towarzyszą żadne usługi (mydło, pasta do zębów, sól, lub paczkowana żywność).
2. Produkt z towarzyszącymi mu usługami. Oferta składa się z namacalnego produktu, któremu towarzyszą usługi podkreślające troskę o klienta. (samochody lub komputery wymagające napraw, konserwacji, porad instalacyjnych itp.).
3. Hybryda. Oferta składa się w równej części z produktów i usług (np. restauracje).
4. Usługa podstawowa z towarzyszącymi jej produktami i usługami o mniejszym znaczeniu. Na przykład pasażerowie linii lotniczych nabywają usługę transportową, ale przelot obejmuje pewne rzeczy materialne – posiłek, napoje, prasę. Podobnie zinterpretować można usługi pasażerskiego transportu kolejowego, gdy usługa umożliwia jednoczesne korzystanie z restauracji w pociągu oraz dodatkowych usług serwowania poczęstunku i napoi w tym herbaty i kawy.
5. Relatywnie czysta usługa. Oferta składa się z przede wszystkim z usługi (opieka nad dzieckiem, psychoterapia, masaże). [17]

Zidentyfikowanie rodzaju wytwarzania propozycji wartości wobec powyższych przykładów wspomagać powinno zrozumienie interpretacji jakości usług w transporcie kolejowym. Pasażerski transport kolejowy należy typowo do usług. Spełnia definicję, że usługi oznaczają działalność, która nie tworzy lub modyfikuje fizycznych produktów. Jej wynikiem są produkty niematerialne, których nie można zmagazynować. [2]

Do wybranych kryteriów jakości usług z ogólnego punktu widzenia można zaliczyć: wiarygodność, bezpieczeństwo, dostęp, porozumiewanie się, zrozumienie klienta, elementy materialne, solidność/ niezawodność, reagowanie, fachowość, uprzejmość. [9] Do innych cech zaliczyć można: materialne świadectwo usługi, niezawodność dostawy, wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów rozumiana jako postawa pracowników firmy usługowej, pewność, wynikająca z kwalifikacji i uprzejmości pracowników, wzbu-

dżających w klientach poczucie zaufania, empatia, to jest wykazanie troski i indywidualnego zainteresowania każdym klientem. [8] Wszystkie wymienione wyżej kryteria mają zastosowanie w procesie świadczenia pasażerskiego transportu kolejowego.

### Jakość usług pasażerskich przewozów kolejowych a wymagania prawne – podejście interdyscyplinarne

Potrzeba wdrażania systemów zarządzania jakością dla pasażerskich przewozów kolejowych wynika wprost z Rozporządzenia (WE) Nr 1371/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 października 2007 roku dotyczące praw i obowiązków pasażerów w ruchu kolejowym. Rozporządzenie to wskazuje tą potrzebę we wstępie rozporządzenia w punkcie 19 wskazując, że przedsiębiorstwa kolejowe powinny określać standardy jakości obsługi w pasażerskich przewozach kolejowych, zarządzać nimi i je monitorować. Szerzej ten temat opisuje artykuł 28 rozdziału VI Bezpieczeństwo, Skargi oraz jakość usług owego rozporządzenia zatytułowany „Normy Jakości Obsługi”. Brzmi on następująco:

1. Przedsiębiorstwa kolejowe określają normy jakości obsługi w połączeniach i wdrażają system zarządzania jakością, aby utrzymać wysoki poziom tych usług. Normy jakości obsługi obejmą co najmniej pozycje wymienione w załączniku III do niniejszego rozporządzenia.
2. Przedsiębiorstwa kolejowe monitorują swoje wyniki w zakresie realizacji norm jakości obsługi. Przedsiębiorstwa kolejowe publikują każdego roku sprawozdanie na temat realizacji swoich norm jakości razem ze sprawozdaniem rocznym. Sprawozdanie na temat realizacji norm jakości obsługi publikowane jest na stronach internetowych przedsiębiorstw kolejowych. Ponadto sprawozdania te udostępnia się na stronie internetowej Europejskiej Agencji Kolejowej.

Załącznik numer III opisujący minimalne normy jakości obsługi wskazuje na następujące obszary budowy tego systemu:

- Informacje i bilety,
- Punktualność połączeń międzynarodowych i ogólne zasady dotyczące postępowania w przypadku przerwania połączeń,
- Odwołania połączeń międzynarodowych. W tym miejscu należy nadmienić, iż w oryginalnej, angielskiej wersji tego rozporządzenia zapis drugi i trzeci brzmi: „*Punctuality of services, and general principles to cope with disruptions to services i Cancellations of services*” nie wskazując w ogóle na połączenia międzynarodowe, jak zapisano to błędnie

w polskim wydaniu rozporządzenia. Zakres tego załącznika odnosi się zatem do wszystkich rodzajów połączeń, nie tylko międzynarodowych, ale także transportu aglomeracyjnego i regionalnego.

- Czystość taboru kolejowego i pomieszczeń stacji (jakość powietrza w wagonach, higiena urządzeń sanitarnych itp.),
- Badanie opinii klientów,
- Obsługa skarg, zwroty opłat i odszkodowania za nieprzebranie norm jakości usług,
- Pomoc świadczona osobom niepełnosprawnym oraz osobom o ograniczonej zdolności ruchowej. [16] Takie parametry jak skomunikowanie przesiadek i połączeń w przewozach codziennych, udziale komfortu obsługi pasażera w ocenie standardu kolei mają swoje odzwierciedlenie przy ocenie jakości usług w kontekście zastosowania konkretnych metod oceny jakości usług jak na przykład metody Servqual. Projektując dla niej konkretne kryteria dedykowane jakości usług transportu pasażerskiego uwzględnia się różne parametry istotne dla specyfiki prowadzonych usług przewozowych. Zasadą metody Servqual służącej do oceny satysfakcji klientów, pracowników jest różnica między rzeczywistym poziomem usługi (postrzeganie – P) a oczekiwanym życzeniem (O). [3].

Rozporządzenie szczegółowo opisuje prawa pasażerów i związane z tym obowiązki licencjonowanych przewoźników kolejowych zarówno w kontekście jakości obsługi, systemu zarządzania jakością jak i dostępności usług dostępu do informacji, wymagań TSI (Technicznych Specyfikacji Interoperacyjności), ubezpieczeń, systemu odszkodowań, bezpieczeństwa osobistego na stacjach oraz w pociągach, i inne.

Praktyczna realizacja zapisów niniejszego rozporządzenia wymaga zastosowania dedykowanych wdrażaniu systemów zarządzania jakością norm a mianowicie:

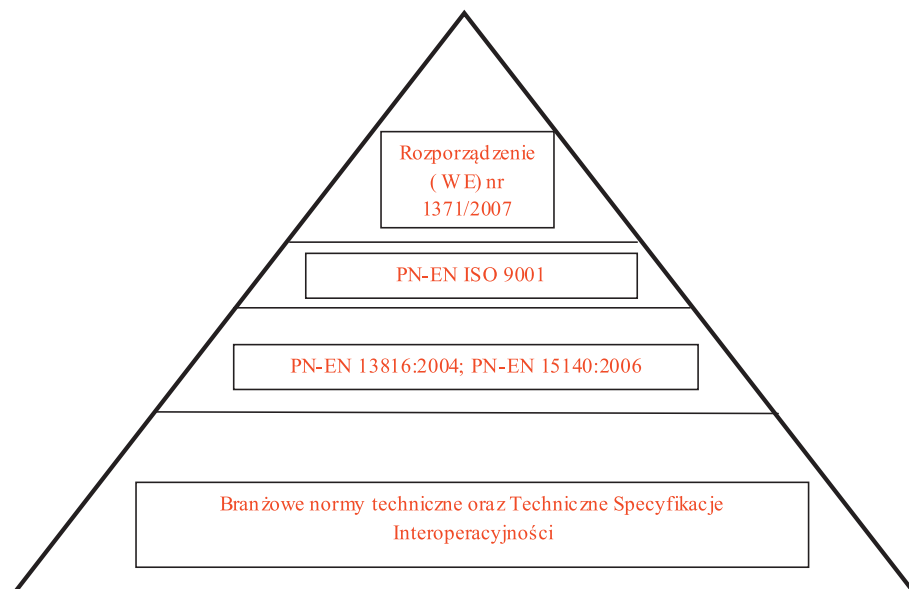
1. Ogólnej normy **PN-EN ISO 9001** – Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania.
2. Branżowych norm odnoszących się do pasażerskich przewozów kolejowych :
  - **PN- EN 13816:2004** – Transport. Logistyka i usługi. Publiczny transport pasażerski. Definicje, cele i pomiary dotyczące jakości usług.
  - **PN-EN15140:2006** – Publiczny transport pasażerski – Wymagania podstawowe i zalecenia dotyczące systemów miar jakości dostarczanych usług.

Niniejsze standardy funkcjonujące w ramach integracji stanowią w całości pełną wykładnię wdrażania systemów zarządzania jakością oraz monitorowania wyników jakości odnoszących się do usług pasażerskich przewozów kolejowych. Rys. 1 przedstawia

piramidę określającą hierarchię dokumentów opisujących wymagania w zakresie zarządzania jakością pasażerskiego transportu kolejowego.

Powinny mieć zastosowanie dla transportu aglomeracyjnego (miejskiego), regionalnego i dalekobieżnego. Powinny być także tak zastosowane aby mogły być wykorzystane przy stawianiu wymagań przez organizatorów transportu zbiorowego w umowach o dofinansowanie przewozów. Zaleca się także wspomaganie ich poprzez zastosowanie specjalistycznych norm technicznych i wymagań technicznych specyfikacji interoperacyjności mających odniesienie do takich obszarów transportu jak na przykład klimatyzacja, [11] jakość powietrza wewnętrznego, [4] instalacje sanitarne i innych parametrów w wagonach osobowych. Zakres normy PN-EN 13129 -1 obejmuje między innymi wspólne parametry komfortu w odniesieniu do kolejowych pojazdów szynowych kursujących na głównych liniach europejskich i przewożących pasażerów. Przedstawiono warunki działania urządzeń klimatyzacyjnych oraz warunki komfortu w przedziałach, wagonach salonowych i miejscach przeznaczonych dla załogi pociągu. [10]. Z kolei norma PN-EN 13129-2 obejmuje metody i program badań urządzeń wentylacyjnych kolejowych pojazdów szynowych kursujących na głównych liniach europejskich i przewożących pasażerów, z wyjątkiem pojazdów podmiejskich, tramwajowych, metra i kabin maszynisty. Ustalono badania i pomiary prowadzone w celu weryfikacji parametrów komfortu w przedziałach i wagonach salonowych (jedno- lub dwupoziomowych). Określono warunki i procedury badań, wyposażenie, aparaturę pomiarową, rozmieszczenie punktów i czujników pomiarowych w pojazdach. Podano badania prowadzone w ekstremalnych zewnętrznych warunkach eksploatacyjnych oraz badania uzupełniające. [11] Ponadto wymagania w zakresie jakości powietrza wewnętrznego w wagonach pasażerskich określa DECYZJA KOMISJI z dnia 26 kwietnia 2011 r. w sprawie technicznej specyfikacji interoperacyjności odnoszącej się do podsystemu „Tabor – lokomotywy i tabor pasażerski” w transeuropejskim systemie kolei konwencjonalnych, w podpunkcie 4.2.5.9. Jakość powietrza wewnętrznego - W trakcie normalnej pracy ilość i jakość powietrza dostarczanego w przestrzeni pojazdów zajmowanej przez pasażerów lub personel, musi być taka, aby nie powodowała dodatkowego zagrożenia dla zdrowia pasażerów lub personelu w stosunku do zagrożeń wynikających z jakości otaczającego powietrza zewnętrznego.

W warunkach eksploatacyjnych system wentylacyjny musi utrzymywać dopuszczalny



1. Piramida określająca hierarchię dokumentów opisujących wymagania w zakresie zarządzania jakością pasażerskiego transportu kolejowego. Źródło: Opracowanie własne.

poziom CO<sub>2</sub> wewnątrz pojazdu kolejowego.

- Poziom CO<sub>2</sub> nie powinien przekraczać 5000 ppm we wszystkich normalnych warunkach eksploatacyjnych.

- W przypadku przerwy w funkcjonowaniu systemu wentylacyjnego wskutek przerwy w głównym zasilaniu lub poważnego uszkodzenia tego systemu środki awaryjne powinny zapewnić dostarczenie powietrza zewnętrznego do całej przestrzeni zajmowanej przez pasażerów i personel.[4]

W ramach wdrażania norm jakości należy zastosować podejście procesowe (proces należy traktować jako serię zadań lub faz (kroków), które z jednej strony zasilane są „surowcami” (materiałem wejściowym: materiały, informacja, ludzie, maszyny, metody), a z drugiej prowadzą do wytworzenia produktu (produkt fizyczny w dosłownym znaczeniu: informacja, usługa), który przeznaczony jest do użycia w określonych celach przez odbiorcę, dla którego produkt jest wytwarzany) [1], które w tym modelu doskonalenia jakości usług jest obecnie najlepszą koncepcją zarządzania na poziomie operacyjnym. Oczekiwane wartości wskaźników jakości usług są wynikiem realizacji procesów przez przewoźnika kolejowego. Są one przedmiotem monitorowania.

### Monitorowanie jakości w transporcie pasażerskim – zarządzanie wynikami

Monitorowanie procesów, których efektem są odczucia pasażerów co do jakości świadczonych usług nie jest proste. Realizacja procesu wewnętrznego powinna być tak zaprojektowana i realizowana aby w wnętrza konstrukcji owego procesu możliwe było osiągnięcie oczekiwanych wyników. Nie da się osiągnąć oczekiwanych efektów gdy

błędy tkwią w procesie. Stąd też systemy zarządzania jakością wymagają precyzyjnego opisu procesów tak aby możliwe było osiągnięcie wymaganych prawem minimalnych poziomów wartości wskaźników a następnie przejść do fazy doskonalenia. Wspomniane powyżej normy jakości wspomagają procesy monitorowania jakości usług. Norma PN- EN ISO 9001: 2009

opisuje wymagania w stosunku do monitorowania w punkcie ósmym - Pomiary, analiza i doskonalenie. W myśl tego wymagania organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do:

- a. wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu,
- b. apewnienia zgodności systemu zarządzania jakością, i
- c. ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością.

Powinno to obejmować określenie możliwych do zastosowania metod, w tym metod statystycznych oraz zakresu ich stosowania. W zakresie monitorowania zadowolenia klienta norma wskazuje, że jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością, organizacja powinna monitorować informacje dotyczące percepcji klienta co do tego, czy spełniła jego wymagania. Należy określić metody uzyskiwania i wykorzystywania tych informacji. Monitorowanie percepcji klienta może obejmować uzyskiwanie danych wejściowych ze źródeł takich jak: badania zadowolenia klienta, dane klienta o jakości dostarczonych wyrobów, badania opinii użytkowników, analiza utraconych korzyści biznesowych, pochwały, roszczenia gwarancyjne, raporty dilerów. [12]

Normy branżowe PN-EN 13816:2004 oraz PN-EN 15140: 2006 odnoszące się do



realizacji usług transportu pasażerskiego wskazują na szereg szczegółowych wymagań co do monitorowania jakości usług pasażerskiego transportu kolejowego. Nie wchodząc głęboko w szczegóły standardu PN-EN 13816:2004 - Transport. Logistyka i usługi. Publiczny transport pasażerski. Definicje, cele i pomiary dotyczące jakości usług, w obszarze monitorowania należy wskazać najważniejsze czynniki kształtujące podejście tej normy do omawianego zagadnienia. Standard definiuje osiem kryteriów jakości usług a mianowicie: dostępność, przystępność, informacje, czas, obsługa klienta, komfort, bezpieczeństwo oraz wpływ na środowisko. Dla każdego z tych kryteriów określono szczegółowe zagadnienia, na które należy zwrócić uwagę podczas wdrażania systemu zarządzania jakością. Aneks C tego standardu definiuje natomiast dla każdego z kryteriów jakości odpowiednie miary jakości dzieląc je na dwa kluczowe obszary a mianowicie:

**1. Miary satysfakcji:** badania satysfakcji klientów (ang. CSS-Customer Satisfaction Surveys).

**2. Miary osiągnięć** do, których zaliczono **ukryte badania obsługi klientów** (ang. MSS Mystery Shopping Surveys - to ukryte badanie poziomu jakości obsługi klienta. Bywa ono także określane jako *Ghost shopping* czyli pozorne zakupy. Badanie to jest szczególnym przykładem analizy satysfakcji klientów, a jego specyfika polega na tym, że na żadnym etapie nie zbieramy opinii od rzeczywistych konsumentów (nie badamy ich poziomu usatysfakcjonowania z usługi), natomiast badamy samą usługę (jej jakość i jej spójność z marketingowymi założeniami firmy). Metoda ta polega na wynajęciu osób, które będą udawały potencjalnych nabywców a następnie przekażą informację o mocnych i słabych stronach oferty przedsiębiorstwa i konkurencji. Zdarza się, że „fałszywi nabywcy” mogą udawać, iż mają określone problemy, aby sprawdzić, czy personel sprzedający potrafi poradzić sobie w określonej, zainscenizowanej sytuacji. Zaleca się aby przedsiębiorstwa nie tylko wynajmowały osoby grające prawdziwych nabywców, ale aby od czasu do czasu sami menadżerowie opuszczali swoje biura i organizowali prawdziwe sytuacje związane ze sprzedażą. Powinni zjawiać się tam gdzie są nieznanymi i doświadczać z pierwszej ręki jako „klienti” sposobu ich traktowania. Pewną odmianą tej metody są telefony, które menadżerowie wykonują do własnej firmy, aby przekonać się w jaki sposób prowadzone są rozmowy z klientami. [9] oraz **bezpośrednie po-**

**miary osiągnięć** (ang. DPM-Direct Performance Measures Bezpośrednie monitorowanie rzeczywistego wykonania usługi – poprzez ciągle monitorowanie zapisów pracy, lub za pomocą obserwacji próbki pobranej na podstawie reprezentatywnego obszaru realizacji usługi.). Dla każdego z tych obszarów zdefiniowano zakresy pomiarów zadowolenia oraz konkretne pozycje wskaźników wyników. Wyznaczono także oczekiwane wartości osiągnięć w poszczególnych obszarach. [13]

Norma wspomaga proces wdrożenia systemu zarządzania jakością poprzez wskazanie konkretnych rozwiązań w tym zakresie.

Z kolei norma PN-EN 15140: 2006 – Publiczny transport pasażerski – Wymagania podstawowe i zalecenia dotyczące systemów miar jakości dostarczanych usług, wspomaga opisaną wyżej normę (jest w niej delegacja do tej normy) w zakresie bardziej szczegółowego opisu zarówno kryteriów jakości poszczególnych elementów infrastruktury kolejowej jak i podania wartości docelowych kluczowych wskaźników osiągnięć odnoszących się do jakości usług w tym obsługi klienta. Norma wskazuje na takie aspekty jakości pasażerskich przewozów kolejowych jak na przykład: zapach, zewnętrzna czystość, wewnętrzna czystość, zewnętrzne aspekty wizualne, wewnętrzne aspekty wizualne. Dla każdego z tych czynników zdefiniowano wagi, które po zastosowaniu pozwalają całościowo ocenić jakość wskazanych parametrów. Zdefiniowano także takie obszary związane z jakością usług i środowiska związanego z przebywaniem pasażera w systemie transportowym jak potencjalnie występujące: graffiti, śmieci, naklejki, plamy, pyły dla których także określono konkretne wagi opisujące priorytety w ocenie jakości. Oceny te zastosowano do takich elementów infrastruktury jak podłogi, miejsca siedzące, drzwi, poręcze, okna, powierzchnie zewnętrzne, suity, ściany, tablice informacyjne/monitory, kabiny maszynisty. Do przykładowych miar osiągnięć proponowanych w tym standardzie można zaliczyć: czystość w pociągach, punktualność pociągów, czas oczekiwania na połączenie telefoniczne w centrum obsługi klienta, dostępność pociągów na trasie. Wskazano także szereg innych obszarów ale co istotne wskazano oczekiwane wartości akceptacji jakości poszczególnych komponentów całościowego procesu dostawy usługi przewozu osób. [14] Wskazany standard wpisuje się w potrzeby precyzyjnego i systemowego podejścia do monitorowania jakości usług w transporcie pasażerskim. Wspomniane wymagania dotyczące zarządzania jakością

usług kolejowego transportu pasażerskiego odnoszą się zarówno dla transportu aglomeracyjnego (miejskiego), regionalnego i dalekobieżnego. Odnoszą się zatem do wszystkich rodzajów przewozów z punktu widzenia ich zasięgu obszarowego. Rozwiązanie to ma charakter systemowy uwzględniające zarówno atrybuty techniczne jakości usług przewozowych odnoszących się do eksploatowanej infrastruktury i rozwiązań technicznych jak i atrybutów jakości obsługi klienta – klient i ich wzajemna percepcja jakości. Należy nadmienić, że potencjał zaproponowanych standardów wykorzystanych jako pewien system scalonych wymagań może w pełni zapewnić kompleksowe podejście do zarządzania jakością usług pasażerskiego transportu kolejowego i w pełni zaspokoić potrzeby zarówno przewoźników jak i organów nadzorujących, a w szczególności najbardziej zainteresowanych pasażerów. Minimalne normy jakości obsługi określone w załączniku III rozporządzenia (WE) nr 1371/2007 powinny bazować w szczególności na opisanych wyżej wymaganiach wspomnianych jednoznacznie zinterpretowaną i zintegrowaną w sposób logiczny kompilacją owych wymagań. Wydaje się słuszne poszukiwać nowych i własnych metod i koncepcji metod oceny jakości zarządzania jakością i obsługi klienta ale wpiąć warto wykorzystać szereg metod uznanych zarówno w praktyce jak i w literaturze przedmiotu. Najpierw jednak według autorów niniejszego artykułu warto skorzystać z rozwiązań już sprawdzonych w wielu usługach, gdzie te metody miały już wcześniej intensywniejsze zastosowanie, a potem na bazie rosnących doświadczeń modyfikować je lub wprowadzać nowe. W większości przypadków nie da się wprost zastosować metod „książkowych”. Zawsze trzeba je dostosować do konkretnych potrzeb przewoźnika kolejowego. Takim przykładem potrzeby dostrojenia metod do rodzaju usług są opisane powyżej metoda Servqual, czy Mystery Shopping. W tabeli 1 przedstawiono kilka propozycji wskaźników osiągnięć służących monitorowaniu jakości usług przewozu pasażerów.

### Relacja system zarządzania jakością a system zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym

Bezpieczeństwo jest funkcją jakości. Jest ważnym elementem jakości, szczególnie odnosząc te zagadnienia do procesu przewozu osób. Pasażer wybierając środek transportu często subiektywnie ocenia jego jakość omijając myślenie o bezpieczeństwie gdyż go nie widzi. Do czynienia z bezpie-

**Tabela 1. Przykładowe wskaźniki osiągnięć w zakresie pomiaru jakości usług pasażerskich przewozów kolejowych, Źródło: opracowanie własne**

Kryterium	Badanie Satysfakcji Klienta	Bezpośrednie mierniki wykonania	Mierniki spełnienia kryterium spełnia/nie spełnia
Obsługa skarg, zwroty opłat i odszkodowania za nieprzebranie norm jakości usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>obsługa klienta</li> <li>biegłość w obsłudze skarg i wniosków klienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba skarg przypadających na 1000 pasażerów</li> <li>Ilość zwrotów opłat przypadających na 1000 pasażerów</li> <li>Ilość odszkodowań przypadających na 1000 pasażerów</li> <li>Udział odszkodowań w wielkości sprzedaży (%)</li> <li>szybkość odpowiedzi na skargi, pochwały i żądania klienta (dni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardy/ramy czasowe dla odpowiedzi na żądania/skargi klienta</li> </ul>

czeństwem ma poprzez bezpośredni udział w zdarzeniu kolejowym bądź słysząc z mediów o zaistniałych zdarzeniach. Stąd też przewoźnik kolejowy musi wbudować system zarządzania bezpieczeństwem w swój system zarządzania jakością tak aby spełniał on wszystkie cele i wymagania prawne. Pasażer intuicyjnie może tylko ocenić czy czuje się bezpiecznie z powodu biernego uczestnictwa w systemie kolejowym bądź nie. W przypadku dużej liczby negatywnych zdarzeń w transporcie z pewnością ten właśnie czynnik skutecznie odstraszy klienta z korzystania z usług przewoźnika kolejowego. Wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym zostały określone w dyrektywie 2004/49/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie bezpieczeństwa kolei, [5] oraz w Rozporządzeniu Ministra Transportu z dnia 19 marca 2007 r. w sprawie systemu zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Wymagania te poszerzone o szereg wspomagających je późniejszych rozporządzeń szczegółowych tworzy już można chyba powiedzieć szczerzy system regulacji prawnych precyzujących wymagania w zakresie bezpieczeństwa ruchu kolejowego. Wspólne ujęcie pojęcia jakości i bezpieczeństwa w transporcie kolejowym jest niezbędne. Oba te parametry istotnie wpływają na konkurencyjność międzygałęziową transportu kolejowego w tym postrzeganie kolei w ogóle przez najważniejszych interesariuszy jakimi są pasażerowie. W przypadku przewoźników pasażerskich oba te pojęcia mają szczególne znaczenie. Dlatego też zarządzający tymi firmami powinni mieć świadomość złożoności zachodzących procesów w zakresie nowoczesnego pojmowania usług transportu kolejowego w myśl zacytowanych w niniejszym artykule wymagań. Wspólna realizacja procesów doskonalenia jakości oraz bezpieczeństwa z pewnością wpłynie na poprawę postrzegania usług transportu kolejowego i zwiększy jego konkurencyjność wobec innych gałęzi transportu (np. transportu drogowego, lotniczego).

## Zakończenie

Jak wskazano w niniejszym artykule problematyka jakości pasażerskich przewozów kolejowych rozwija się i wymaga wielkiego trudu dostosowania obecnych standardów do opisanych wymagań w zacytowanych dokumentach o charakterze normalizacyjnym i prawnym. Przed przewoźnikami kolejowymi w Polsce wyłania się ciężka droga dostosowania swoich procesów do rygorystycznych wymagań rekomendowanych przez Komisję Europejską ale także rosnących wymagań pasażerów. Wskazane przepisy prawne wychodzą naprzeciw doskonaleniu jakości usług, budowy i wdrażania systemów zarządzania jakością oraz poprawy obsługi klienta. Silnie wskazują na potrzeby monitorowania osiągnięć [7] wobec nowoczesnych metod i technik pomiaru i monitorowania jakości usług.

Zarządzanie jakością jest zagadnieniem, które stanowi o możliwościach zapewnienia zadowolenia klientów we wszystkich sektorach gospodarki. Szczególnego znaczenia nabierają wymagania związane z jakością produktów i usług dedykowanych poszczególnym sektorom i branżom. Jakość usług w pasażerskim transporcie kolejowym, jest zagadnieniem szerokim, a ich wypełnienie powinno być priorytetem kolejowych firm transportu pasażerskiego, gdyż ono warunkuje możliwość dynamicznego rozwoju przyrostu transportu zbiorowego. Autorzy w niniejszym artykule podjęli się interpretacji obecnego stanu prawnego i biznesowego w kontekście nowych wymagań wobec zarządzania jakością i monitorowania osiągnięć w dziedzinie jakości pasażerskich przewozów kolejowych. ◀

## Materiały źródłowe

- [1] Adair. C. B, Murray B. A, Radykalna reorganizacja firmy, PWN, Warszawa 2002.
- [2] Czuba. M. , Marketing usług, Teoria i praktyka, Wydawnictwo TARA, Katowice 2001.
- [3] S. Borkowski, Doskonalenie metody Servqual, [w:] S. Borkowski, L. Jeziorski

(red), Zarządzanie doskonalenie zmiany, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Wyższa Szkoła „Humanitas” w Sosnowcu, Sosnowiec 2008.

- [4] DECYZJA KOMISJI z dnia 26 kwietnia 2011 r. w sprawie technicznej specyfikacji interoperacyjności odnoszącej się do podsystemu „Tabor – lokomotywy i tabor pasażerski” w transeuropejskim systemie kolei konwencjonalnych.
- [5] DYREKTYWA 2004/49/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 29 kwietnia 2004 r.w sprawie bezpieczeństwa kolei wspólnotowych oraz zmieniająca dyrektywę Rady 95/18/WE w sprawie przyznawania licencji przedsiębiorstw kolejowym, oraz dyrektywę 2001/14/WE w sprawie alokacji zdolności przepustowej infrastruktury kolejowej i pobierania opłat za użytkowanie infrastruktury kolejowej oraz certyfikację w zakresie bezpieczeństwa (Dyrektywa w sprawie bezpieczeństwa kolei).
- [6] Furtak R. , Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003.
- [7] Jabłoński A. , Jabłoński M, Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard), Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2011.
- [8] Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2002.
- [9] Otto J. , Marketing relacji, koncepcja i stosowanie, wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [10] PN-EN 13129-1 Kolejnictwo -- Klimatyzacja pojazdów linii głównych -- Część 1: Parametry komfortu.
- [11] PN-EN 13129-2, Kolejnictwo -- Klimatyzacja pojazdów linii głównych -- Część 2: Typy badań.
- [12] PN-EN ISO 9001: 2009 – Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania.
- [13] PN- EN 13816:2004 – Transport. Logistyka i usługi. Publiczny transport pasażerski. Definicje, cele i pomiary dotyczące jakości usług.
- [14] PN- EN 15140:2006 – Publiczny transport pasażerski – Wymagania podstawowe i zalecenia dotyczące systemów miar jakości dostarczanych usług.
- [15] Payne A. , Marketing usług, PWE, Warszawa 1997, s. 264-265. Na podstawie A. Parasuraman, V. A. Zeithmal, L.L. Berry, A Conceptual Model of Services Quality and Implications for future Research, Journal of Marketing, Autumn, 1985, vol. 49.
- [16] Rozporządzenie (WE) Nr 1371/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady a dnia 13 października 2007 roku dotyczące praw i obowiązków pasażerów w ruchu kolejowym.
- [17] Styś A. (red), Marketing usług, PWE, Warszawa 2003.