

*Agnieszka Wilczyńska-Strawa**

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ W OBSŁUDZE NAZIEMNEJ W PORCIE LOTNICZYM NA PRZYKŁADZIE WELCOME AIRPORT SERVICES SP. Z O.O.

Z a r y s t r e ś c i: Prowadzenie działalności gospodarczej ukierunkowanej na osiągnięcie najwyższego poziomu jakości usług jest powszechne i niejednokrotnie stanowi o sukcesie lub porażce rynkowej. Dla podmiotów gospodarczych działających na rynku transportu lotniczego, jakość usług ma znaczenie szczególne, poza satysfakcją klienta, zapewnia bezpieczeństwo i niezawodność. Dostępna jest obszerna literatura na temat filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość i szczegółowy wykaz wytycznych dotyczących jej implementacji i realizacji w praktyce organizacji. W treści artykułu zaprezentowane zostały wybrane rozwiązania projakościowe w działalności agenta obsługi naziemnej WELCOME Airport Services sp. z o.o.

S ł o w a k l u c z o w e: jakość, kompleksowe zarządzanie przez jakość, agent obsługi naziemnej, jakość w obsłudze naziemnej w porcie lotniczym.

K l a s y f i k a c j a J E L: L15; L93;

WSTĘP

Idea ciągłego doskonalenia jakości produktów i usług towarzyszy wszystkim podmiotom gospodarczym, które chcą pozostać konkurencyjne na rynku. W szczególności dotyczy to podmiotów działających na rynku usług transportu lotniczego, w tym również podmiotów świadczących usługi obsługi naziemnej¹ w porcie lotniczym. W sektorze lotniczym gwarancją najwyższego

* Adres do korespondencji: Agnieszka Wilczyńska-Strawa, Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Katedra Zarządzania Lotnictwem Cywilnym, al. gen. Antoniego Chruściela "Montera" 103, 00-910 Warszawa, e-mail: a.wilczynska@akademia.mil.pl

¹ W treści artykułu termin obsługa naziemna będzie zamiennie stosowany z obsługą handlingową, *ang. handling – obsługa*.

poziomu jakości usług, zapewniane jest bezpieczeństwo i niezawodność operacji lotniczych, którym towarzyszy satysfakcja klienta.

Problematyka jakości w działalności lotniczej jest niezwykle istotna i w efekcie wskazanej uprzednio naturalnej współzależności z bezpieczeństwem, stała się priorytetem w realizacji każdego aspektu funkcjonowania podmiotów z branży lotniczej. Wobec stale wzrastającego popytu na przewozy transportem lotniczym wskazane jest promowanie realizacji rozwiązań pro jakościowych w działalności lotniczej.

W treści artykułu podjęte zostały rozważania na temat sposobu funkcjonowania agenta obsługi naziemnej, jako podmiotu gospodarczego na rynku transportu lotniczego, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji w prowadzonej działalności założeń filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość². Celem przeprowadzonych badań, tj. podjętej analizy literatury oraz materiałów źródłowych, było usystematyzowanie wiedzy na temat filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość, poznanie realiów funkcjonowania podmiotów świadczących usługi obsługi naziemnej w porcie lotniczym oraz wskazanie znaczenia jakości działań tych podmiotów dla zapewnienia bezpieczeństwa branży lotniczej. Wobec, tak zarysowanego celu badań podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na poniższą listę pytań:

- jakie są założenia filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość?
- jak funkcjonuje agent obsługi naziemnej, jako podmiot gospodarczy na rynku?
- jakie są przykładowe działania realizowane przez agenta obsługi naziemnej w ramach prowadzenia kompleksowego zarządzania przez jakość?
- jakie jest realne znaczenie jakości w działalności agenta obsługi naziemnej w porcie lotniczym?

Dla osiągnięcia założonego celu badań za przedmiot analizy przyjęto działalność wybranego agenta obsługi naziemnej, tj. Welcome Airport Services Sp. z o.o.

Treść niniejszego artykułu jest częścią szerszych rozważań służących poznaniu i uporządkowaniu teorii dotyczącej świadczenia obsługi naziemnej dla potrzeb efektywnego zarządzania w porcie lotniczym.

1. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA REALIZACJI FILOZOFII KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ W ORGANIZACJI

Termin „jakość” ma w pewnym sensie charakter abstrakcyjny, stąd wynika trudność znalezienia jednej definicji, która w pełni odzwierciedlałaby jego sens

² Kompleksowe zarządzanie przez jakość, inaczej totalne zarządzanie przez jakość, *ang. total quality management (TQM)*.

i wszystkie wymiary funkcjonalne. Spośród podawanych w literaturze znaczeń tego określenia wyselekcjonowane zostało jedno, które odnosi się do postrzegania jakości z perspektywy klienta i prezentuje je, jako „ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych i potencjalnych potrzeb” (Griffin, 2000, s.616). Dobór definicji był celowy i wynikał z potrzeby podkreślenia faktu, iż ocena produktu i usługi według kryterium jakościowego jest kluczowa nie tylko dla satysfakcji konsumenta, użytkownika, ale i z perspektywy zarządzania organizacją, która go wytwarza lub ją oferuje³. Zatem „jakość” w ujęciu biznesowym „może być definiowana jako reputacja firmy, marki, wyrobów, kompleksowość oferty, technologia, trwałość, funkcjonalność, luksus, poczucie bezpieczeństwa i komfort” (<http://europeanquality.eu>) i zapewniać konkurencyjność, wydajność i niższe koszty organizacji.

Choć intuicyjnie mogłoby się wydawać, że jakość jest bardziej odczuwalna w ocenie produktów, trudno byłoby oddzielić jakość od usługi. Z uwagi na zakres i charakter działalności agentów obsługi naziemnej⁴ przeprowadzona została bliższa analiza terminu „usługa”, który oznacza „dowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek wymiany. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym” (Kotler, 1999, s. 426). Z charakteru usług – ich niematerialności, niespójności, nierozdzielności, nietrwałości – może wynikać potrzeba wzmocnionej kontroli jakości ich świadczenia.

Zagadnienia związane z jakością produktów i usług nie są tematem nowym. Uznaje się, że początków zainteresowania i świadomości znaczenia jakości, tj. podwalin filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość należy upatrywać w okresie prowadzenia współpracy Związku Japońskich Naukowców i Inżynierów z amerykańskimi przedstawicielami środowiska naukowego, W.E. Demingiem i J. Juranem. Nasuwa się, zatem pytanie - skoro wdrażanie rozwiązań pro jakościowych w prowadzonej działalności gospodarczej trwa już od lat 40. ubiegłego wieku to, czy nie zbliżamy się do ideału, doskonałości? Otóż, przyjmując, że zapewnienie najwyższego poziomu jakości produktów i usług to problem strategiczny, to jakość zawsze pozostaje obszarem do doskonalenia i poprawy w działalności organizacji. Potrzebę podejmowania nieustannych działań na rzecz zapewniania najwyższego poziomu jakości potwierdził W. E. Deming uznając, że „jakość to sposób myślenia, który powoduje, że stosuje się i bez przerwy poszukuje nowych rozwiązań”. Walka o najwyższy poziom jakości produktów i usług będzie zatem trwać zawsze, a podmioty gospodarcze, które nie podejmą tej walki czeka eliminacja z rynku.

³ Przy czym, jakości finalnie oferowanego produktu i usługi nie może ocenić sam jej wytwórca, wymagana jest akceptacja poziomu jakości w odczuciu i opinii konsumenta, użytkownika (według oceny stopnia zaspokojenia potrzeby).

⁴ Działalność oparta o świadczenie usług na rzecz głównie linii lotniczych.

Skutecznym sposobem zapewnienia efektywności oraz konkurencyjności działania podmiotów gospodarczych jest realizacja kompleksowego zarządzania przez jakość. Filozofia wynika z odejścia od myślenia w zarządzaniu wyłącznie o zysku, a skoncentrowaniu wysiłków organizacji na osiągnięciu zadowolenia konsumentów z zaspokojenia ich potrzeb w jak najbardziej skuteczny sposób. Na podstawie analizy licznych informacji i danych na temat filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość, opracowane zostało kompendium wiedzy na temat założeń jej realizacji:

- meritum tego sposobu zarządzania organizacją jest skoncentrowanie na jakości;
- istnieje potrzeba zrozumienia, że jest to proces długotrwały, który należy zakorzenić głęboko w kulturze organizacyjnej⁵;
- projakościowe podejście musi mieć charakter kompleksowy, obejmujący całość elementów i zagadnień; działania projakościowe należy wdrażać we wszystkich aspektach funkcjonowania organizacji (kompleksowość w ujęciu czynnościowym), dodatkowo, w myśl zasady, że „przykład idzie z góry”, inicjatywa musi wynikać ze strategicznego zaangażowania najwyższego kierownictwa tej organizacji (kompleksowość w ujęciu organizacyjnym);
- należy zaangażować wszystkich członków organizacji;
- pracownicy nie tylko wykonują swoje zadania, ale są rozliczani z poziomu jakości ich wykonania;
- dostrzega się z dużą łatwością związek między wzrostem jakości produktów i usług a zaangażowaniem do ich produkcji i wykonania sprzętem;
- istnieje ciągła potrzeba wdrażania innowacji i udoskonaleń;
- realizacja filozofii przynosi liczne korzyści – w tym zadowolenie klientów oraz korzyści dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa.⁶

2. PODMIOT ŚWIADCZĄCY USŁUGI OBSŁUGI NAZIEMNEJ W PORCIE LOTNICZYM JAKO PODMIOT GOSPODARCZY

Agent obsługi naziemnej, obok zarządzającego portem lotniczym i linii lotniczej, jest podmiotem uprawnionym na podstawie zezwolenia wydanego przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego do świadczenia działalności gospodarczej na lotnisku użytku publicznego w zakresie obsługi naziemnej w porcie lotniczym statków powietrznych, załóg, pasażerów i ładunków na rzecz przewoź-

⁵ Kultura organizacji, jako utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji (Bolesta-Kukułka, 1996, s. 103).

⁶ Przedstawione zostały wyłącznie kluczowe założenia realizacji filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość, tak aby stworzyć ramy dalszych analiz na konkretnym przykładzie, tj. funkcjonowaniu WELCOME Airport Services Sp. z o.o.

ników lotniczych i innych użytkowników statków powietrznych (ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, art. 173 ust. 1 pkt 2). O uzyskanie przedmiotowego zezwolenia może ubiegać się podmiot, który spełnia wymagania w zakresie zdolności finansowej, bezpieczeństwa urządzeń i osób, ochrony lotnictwa, ochrony środowiska naturalnego oraz ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej. Zezwolenie jest wydawane w drodze decyzji administracyjnej na czas oznaczony, na podstawie wniosku złożonego przez podmiot zainteresowany świadczeniem obsługi naziemnej w porcie lotniczym.

Zgodnie z zapisem rozporządzenia Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 19 listopada 2013 r. w sprawie obsługi naziemnej w portach lotniczych, agentem obsługi naziemnej jest przedsiębiorca⁷, który wykonuje dla przewoźników lotniczych oraz innych użytkowników statków powietrznych jedną lub więcej kategorii usług obsługi naziemnej (§ 2 pkt 4), spośród:

1. obsługi w zakresie administracji naziemnej i nadzoru,
2. obsługi pasażerów,
3. obsługi bagażu,
4. obsługi towarów lub poczty,
5. obsługi płytowej,
6. obsługi statków powietrznych,
7. obsługi w zakresie zaopatrzenia statków powietrznych w materiały napędowe,
8. obsługi w zakresie utrzymania statków powietrznych,
9. obsługi w zakresie operacji lotniczych i czynności administracyjnych związanych z załogą,
10. transportu naziemnego,
11. obsługi w zakresie zaopatrzenia pokładowego statków powietrznych w żywność i napoje (catering)⁸.

Przedsiębiorstwo świadczące usługi obsługi naziemnej na rzecz przewoźników lotniczych i innych użytkowników statków powietrznych, w ujęciu zarządczym jest organizacją o charakterze społeczno-technicznym, tworzoną z elementów o charakterze społecznym (tj. cele i zadania, ludzi) oraz technicznym (tj. strukturę formalną, wyposażenie i technikę)⁹.

⁷ W myśl „Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej” przedsiębiorca, tj. osoba fizyczna, prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadzi we własnym imieniu działalność gospodarczą (art. 4 ust. 1, Dz.U. 2004 Nr 173, poz. 1807).

⁸ W załączniku do przedmiotowego rozporządzenia przedstawiony został wykaz usług obsługi naziemnej według 11 kategorii wraz ze wskazaniem czynności, które w ramach poszczególnych kategorii są realizowane.

⁹ Omawiając funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jako organizacji o charakterze społeczno-technicznym należy wykazać kontekst środowiskowy, bowiem przedsiębiorstwa nie działają w „próżni”, a w otoczeniu elementów zewnętrznych (szerz. Antczak, Miszczak, 2016, s. 48-54).

Wskazanie składowych elementów tworzących organizację w podziale według charakteru społecznego i technicznego, służyło wyłonieniu obszarów, które zostały przeanalizowane w kontekście wdrożenia w nich założeń filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość.

3. ZNACZENIE JAKOŚCI W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ WELCOME AIRPORT SERVICES SP. Z O.O.

Wśród czynników sprzyjających poprawie jakości usług lotniczych wskazuje się pojawienie konkurencji, zwiększenie wymogów bezpieczeństwa oraz wzmoczoną efektywną kontrolę jakości (Zajac, 2011, s. 109). Trudno wskazać jednoznacznie, który czynnik jest decydujący, raczej mowa tu o ich współdziałaniu w procesie promocji jakości.

Chcąc zobrazować znaczenie jakości w działalności gospodarczej agenta obsługi naziemnej, analizie poddane zostały rozwiązania projakościowe zaobserwowane w działalności WELCOME Airport Services Sp. z o.o.¹⁰ Wybór podmiotu do analizy został dokonany w oparciu o wykaz agentów handlingowych sporządzony przez Urząd Lotnictwa Cywilnego z dnia 9 lutego 2018 roku (<http://www.ulc.gov.pl/pl/regulacja-ryнку/zezwołenia/zezwołenia-na-obsługe-naziemna-w-portach-lotniczych#9>)¹¹. Z uwagi na bardzo szeroki zakres prowadzonej działalności agenta, wprowadzone zostały pewne ograniczenia badawcze, przez co wskazane i przeanalizowane zostały wyłącznie wybrane przykłady zachowań projakościowych w zakresie funkcjonowania elementów społecznych i technicznych tworzących spółkę¹².

WELCOME Airport Services Sp. z o.o. powstała w 2013 roku w wyniku konsolidacji spółek świadczących usługi handlingowe¹³. Według zarządu, połączenie spółek miało być dla klientów i pasażerów otwarciem na nowe możliwości, przy utrzymaniu gwarancji jakości usług, a w efekcie zapowiedzią dynamicznego rozwoju spółki na rynku lotniczym w przyszłości (<http://www.welcome-as.pl/userfiles/file/download/list-zarzadu-welcome-airport-services-po-zakonczeniu-procesu-konsolidacji.pdf>). Z punktu widzenia biznesowego, celem konsolidacji spółek było „stworzenie marki konkurencyjnej w stosunku

¹⁰ Informacje na temat działalności spółki pochodzą z jej oficjalnej strony internetowej, <http://www.welcome-as.pl/pl/>.

¹¹ W grupie głównych agentów obsługi naziemnej na Lotnisku Chopina w Warszawie należy wskazać również LS Airport Services S.A. oraz Balitic Ground Services PL sp. z o.o.

¹² Z uwagi na wprowadzone ograniczenia ilościowe i jakościowe w badaniach, nie podjęta została indywidualna charakterystyka elementu struktury organizacyjnej, przy czym w kontekście analizy udziału pracowników w realizacji filozofii TQM, kwestia struktury została w pewnym, choć szacunkowym stopniu uwzględniona.

¹³ Jeżeli przyjmiemy, że początek historii WELCOME Airport Services Sp. z o.o. sięga założenia spółki przejmującej w procesie konsolidacji, tj. Warsaw Airport Services, to jej działalność jest prowadzona od 2001 roku.

do marek europejskich, a nawet globalnych i dotrzymanie światowych standardów bezpieczeństwa” (<http://www.prtl.pl/print,14169,9>, [4.03.2018]).

Wstępem do dalszych przemyśleń i rozważań była informacja na temat wartości uznawanych przez spółkę za kluczowe. Priorytetem w działalności WELCOME Airport Services Sp. z o.o. jest zapewnienie bezpieczeństwa. Stan ten jest uzyskiwany poprzez spełnianie najwyższych standardów jakości w prowadzonej działalności, do realizacji której angażowany jest wyszkolony personel pracujący na najnowocześniejszym sprzęcie. Obok bezpieczeństwa, spółka komunikuje do otoczenia jako przyjęte wartości - profesjonalizm i pasję.

Posiadanie utrwalonego i respektowanego katalogu wartości ma duże znaczenie dla efektywności funkcjonowania organizacji. W ten sposób tworzone są skuteczne ramy instytucjonalne (m.in. procedury, standardy, wzory zachowań). Uwidacznianie zbioru wartości spółki, zarówno wewnątrz niej, jak i na zewnątrz, pozwala na wzrost świadomości tych wartości w całej kadrze oraz u kontrahentów.

CELE I ZADANIA

Zasadniczym celem funkcjonowania WELCOME Airport Services Sp. z o.o. na rynku usług lotniczych jest świadczenie obsługi naziemnej samolotów i pasażerów na rzecz linii lotniczych. Przy czym linie lotnicze¹⁴ nie są jedynymi klientami spółki. Do grupy klientów bezpośrednich należy dodać porty lotnicze oraz podmioty VIP&General Aviation oraz w ujęciu pośrednim wszyscy pasażerowie lotniczy podmiotów, dla których spółka świadczy swoje usługi w sposób pośredni.

Oferta spółki kierowana do potencjalnych klientów charakteryzuje się najwyższą jakością usług, przy jednoczesnym utrzymaniu standardów bezpieczeństwa i obsługi klientów, stabilności oraz efektywnych kosztowo rozwiązań. Obejmuje następujący zakres usług:

- obsługę pasażerską;
- asystę dla pasażerów o ograniczonej sprawności ruchowej;
- obsługę reklamacji bagażowych;
- obsługę samolotów;
- obsługę naziemną ruchu General Aviation – samolotów prywatnych, korporacyjnych, wojskowych, rządowych oraz VIP;
- obsługę pokładową w zakresie sprzątnięcia pokładów samolotów, a także prowadzenia magazynu i dystrybucji wyposażenia pokładowego oraz środków czystości;

¹⁴ Spółka świadczy usługi na rzecz linii lotniczych tradycyjnych, niskokosztowych oraz charterowych zapewniając obsługę dla każdego typu statku powietrznego.

- obsługę cargo;
- informację lotniskową.

Dokonując analizy zakresu usług wykonywanych przez spółkę uwagę zwraca ich opis prezentowany na oficjalnej stronie internetowej agenta, w którym podkreślone zostały takie aspekty realizacji jak: angażowanie wykwalifikowanej i profesjonalnej kadry, użytkowanie nowoczesnego sprzętu, bezpieczeństwo, profesjonalizm oraz kompleksowość realizowanych działań. Jednocześnie podkreślone zostało, iż wszystkie procedury handlingowe są wykonywane w zgodzie z ustanowionymi normami międzynarodowymi.

Na potrzeby stworzenia bardziej szczegółowego i wnikliwego opisu realizowanych zadań z uwzględnieniem występujących w nich założeń TQM, wybrane zostały dwa obszary funkcjonowania spółki do dalszej analizy. W efekcie omówione zostaną kwestie związane ze świadczeniem:

- obsługi samolotów na rzecz linii lotniczych oraz
- asysty dla pasażerów o ograniczonej sprawności ruchowej korzystających z przewozów lotniczych na rzecz portu lotniczego.

Agent zapewnia kompleksową obsługę naziemną¹⁵ dla każdego typu samolotu. Czynności podejmowane przez agenta w ramach obsługi naziemnej samolotu mają charakter procesu, w którym poszczególne elementy są ze sobą powiązane i umożliwiają osiągnięcie końcowego rezultatu, jakim jest przygotowanie samolotu do kolejnego bezpiecznego lotu. Zakres i sekwencja czynności realizowanych przez agenta, służących przygotowaniu do kolejnego startu samolotu jest ściśle określona, przy czym np. pogoda może być czynnikiem, który determinuje wykonywanie dodatkowych zadań obsługowych (np. odladanie samolotu i zabezpieczenie go przed oblodzeniem). Kluczowe znaczenie ma czas realizacji poszczególnych czynności, ich punktualność zapewnia start samolotu według zaplanowanego rozkładu lotów. Wykonywanie poszczególnych czynności w ramach całego procesu obsługi również musi odbywać się w wyznaczonym czasie, a ich przedłużenie może w konsekwencji opóźnić wylot samolotu. Układ czynności obsługowych jest wynikiem wdrożenia zapisów prawnych do praktyki i służy zapewnieniu bezpieczeństwa, jakości, fachowości i sprawności obsługi. Po zakończeniu obsługi obowiązkowe jest przedstawienie sprawozdania z jej realizacji.

Agent obsługi naziemnej zapewnia pomoc pasażerom niepełnosprawnym, pasażerom o ograniczonej sprawności ruchowej spowodowanej niepełnosprawnością, wiekiem lub jakimkolwiek innym czynnikiem oraz pasażerom posiadającym kłopoty ze słuchem i wzrokiem w dotarciu do i z samolotu, przed startem samolotu i po jego wylądowaniu. Wsparcie oferowane jest każdemu, kto dokona zgłoszenia takiej potrzeby i na każdym etapie podróży. Zakres usług ma

¹⁵ Pakiet usług w zakresie obsługi samolotów jest złożony, obejmuje np. wypychanie i holowanie samolotów, serwis wodno-toaletowy, ogrzewanie kabiny pasażerskiej.

charakter kompleksowy – od złożenia zgłoszenia potrzeby pomocy po zajęcie miejsca przez pasażera w samolocie. Usługi są oferowane w sposób skoordynowany, niedyskryminujący oraz uwzględniający stopień i zakres niepełnosprawności. Czas na realizację poszczególnych czynności w ramach świadczenia usługi jest określony (np. czas oczekiwania na pomoc po dokonaniu zgłoszenia). Pasażer korzystający z asysty powinien zostać przetransportowany do poczekalni przed odlotem, tak by umożliwić mu wejście na pokład w pierwszej kolejności, przed pozostałymi pasażerami, chyba, że załoga podejmie inną decyzję (szerz. rozporządzenie (WE) nr 1107/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie praw osób niepełnosprawnych oraz osób o ograniczonej sprawności ruchowej podróżujących drogą lotniczą i Kodeks dobrego postępowania przy obsłudze naziemnej osób niepełnosprawnych oraz osób z ograniczoną sprawnością ruchową na Lotnisku Chopina w Warszawie).

LUDZIE

„Fundamentem są ludzie”, „największą przewagą firmy są pracownicy” – w taki sposób agent handlingowy określa znaczenie swojej kadry dla sukcesu prowadzonej działalności gospodarczej. Spółka zatrudnia około 1400 osób w oddziałach zlokalizowanych w siedmiu polskich miastach: Warszawie, Krakowie, Rzeszowie, Gdańsku, Szczecinie, Poznaniu i Katowicach.

Warunki zatrudnienia oferowane przez spółkę obejmują między innymi stabilność (umowa o pracę), możliwość zdobycia unikalnego doświadczenia w firmie o ugruntowanej pozycji na rynku usług lotniczych, szeroki wachlarz benefitów oraz stały rozwój zawodowy¹⁶.

Osoba, która z sukcesem zakończy proces rekrutacji do spółki, uczestniczy w szkoleniach przygotowujących do wykonywania specyficznych obowiązków zawodowych. Na początku kariery każdy pracownik otrzymuje fachowe wsparcie coacha, którego uwagi, sugestie i wskazówki zapewniają utrwalanie przez nowego pracownika dobrych wzorców, praktyk i odpowiedniego poziomu jakości w realizowanych zadaniach.

Spółka ceni wiedzę, kwalifikacje, know-how oraz zaangażowanie swoich pracowników. Dla zapewnienia najwyższego poziomu jakości i bezpieczeństwa operacji lotniczych spółka stale doskonali kompetencje zawodowe i umiejętności swoich pracowników, oferując szkolenia o charakterze ogólnym oraz kierunkowym. System szkoleń w spółce ma charakter ciągły. W związku z szeroką ofertą usług oferowanych przez spółkę istnieje ciągła możliwość doskonalenia i poszerzania umiejętności zawodowych.

¹⁶ Na podstawie ofert pracy dostępnych na oficjalnej stronie internetowej Welcome Airport Services Sp. z o.o.

Pracownicy są przydzielani do realizacji obowiązków zgodnie z posiadanym wykształceniem, predyspozycjami oraz umiejętnościami. Realizują konkretne zadania i z ich wykonania są rozliczani. Każdy pracownik jest świadomy, że jakość realizowanego przez niego pojedynczego zadania wpływa na ogólny poziom usług spółki. Praca zorganizowana jest w oparciu o funkcjonowanie grup skupionych wokół realizacji zadania¹⁷. Ich liczebność jest niewielka, co gwarantuje przejrzystość podziału zadań i odpowiedzialności. W grupie wskazywana jest osoba, która zarządza jej pracą i dokonuje stałej kontroli jakości wykonania zadania, finalnie również rozlicza jego realizację. Pracownicy są doceniani na podstawie wyników i jakości świadczonej pracy, co stanowi dodatkowy czynnik mobilizujący i angażujący do jej wykonywania na odpowiednim poziomie.

W przypadku pracowników zaangażowanych w obsługę samolotów i świadczenie asysty dla pasażerów niepełnosprawnych wymagane są specjalistyczne umiejętności, m.in. dbałość o szczegóły, rzetelność, znajomość przepisów i umiejętność ich stosowania w praktyce. Dodatkowo osoby świadczące asystę muszą wykazywać się empatią.

W opinii zarządu, idealnym kandydatem na pracownika jest osoba zorientowana na klienta (<https://www.gowork.pl/welcome-airport-services-sp.-z-o.o.,2406/wywiad,646>). Władze spółki podkreślają, że „pracownicy spółki to ludzie z pasją, którzy pracują z poczuciem odpowiedzialności, co przekłada się na najważniejszy czynnik w tej branży – bezpieczeństwo” (<http://www.pasazer.com/news/27402/nowy,prezes,was,u,zapowiada,odzyskanie,rentownosci.html>). Zarząd spółki w każdym obszarze funkcjonowania silnie akcentuje nacisk na jakość, czym potwierdza, że utożsamia się z założeniami realizacji filozofii zarządzania przez jakość i angażuje się w ich realizację.

WYPOSAŻENIE

Spółka wykorzystuje do realizacji zadań nowoczesny i specjalistyczny sprzęt handlingowy¹⁸. Władze spółki podejmując świadome decyzje inwestycyjne, które mają ułatwić świadczenie usług i jednocześnie zwiększyć ich jakość i bezpieczeństwo. Decyzje o zakupie sprzętu i wyposażenia nie są przypadkowe i wynikają ze zrozumienia zależności, że im wyższa jakość sprzętu, tym wyższa jakość usług realizowanych z jego użyciem. W zakresie wyposażenia łatwo

¹⁷ Na podstawie schematu struktury organizacyjnej można wnioskować, że organem decyzyjnym w sprawie spółki jest zarząd. Z uwagi na miejsce realizacji usług praca zorganizowana w siedmiu oddziałach na terenie Polski. Ze względu na zakres obowiązków oraz ich charakter w spółce utworzone zostały działy, te z nich, których praca jest bardziej złożona i różnorodna podzielone zostały na sekcje.

¹⁸ Przy czym podkreślić należy, że do prowadzenia działalności na terenie portu lotniczego agent obsługi naziemnej wykorzystuje elementy infrastruktury scentralizowanej, do której dostęp mają wszystkie podmioty uprawnione do świadczenia obsługi naziemnej na równych prawach.

dostrzec, że zarząd przyjął model stałego i ciągłego doskonalenia, pomimo, że inwestycje w tym obszarze są bardzo kosztowne.

Nawiązując do wskazanych uprzednio obszarów działalności spółki i wymaganego do ich realizacji sprzętu, należy podkreślić, że WELCOME Airport Services Sp. z o.o. dysponuje odpowiednią liczbą i jakością sprzętu do wykonania każdego etapu zadania w ramach obsługi naziemnej samolotów i świadczenia asysty dla pasażerów wymagających pomocy podczas podróży lotniczej.

W kontekście świadczenia asysty dla pasażerów o ograniczonej sprawności ruchowej warto dodać, że spółka posiada ambulift, czyli pojazd wyposażony w wysięgnik, który podnosi osobę niepełnosprawną na wysokość drzwi samolotu, umożliwiając w ten sposób transport pasażera z płyty lotniska bezpośrednio na pokład samolotu i z pokładu na płytę. Sprzęt jest w pełni dostosowany do wymogów transportu lotniczego i zapewnia bezpieczeństwo i komfort pasażerów.

Spółka potwierdza wysoką jakość oferowanych usług otrzymywanymi certyfikatami przyznawanymi przez organizacje międzynarodowe oraz linie lotnicze. Wśród otrzymanych prestiżowych certyfikatów na koncie spółki jest certyfikat IATA's Safety Audit for Ground Operations przyznawany przez IATA, International Air Transport Association.

PODSUMOWANIE

Można uznać, że miarą jakości w lotnictwie jest satysfakcja klienta oparta o świadomość, że realizowane usługi spełniają standardy bezpieczeństwa oraz wszelkie wymogi określone przepisami prawnymi, a przy tym są dogodne i komfortowe.

Przyjęty na potrzeby niniejszego artykułu cel badań został osiągnięty, choć należy podkreślić, że wprowadzone liczne ograniczenia badawcze (ich zastosowanie wynikało z charakteru celu badań, który był ambitny i złożony) nie pozwoliły zaprezentować wszystkich znaczących aspektów zarządzania przez jakość w działalności podmiotów świadczących usługi obsługi naziemnej. Rozważania zostały zawężone wyłącznie do trzech określonych obszarów funkcjonowania WELCOME Airport Services Sp. z o.o. (tj. celu i zadań, pracowników oraz sprzętu) i wskazania wybranych praktyk w tych obszarach tak, aby finalnie można był skonstruować, że stała poprawa jakości to klucz do sukcesu tej działalności gospodarczej na wymagającym rynku lotniczym, gdzie naciskowi na stały spadek cen świadczenia usług towarzyszy nacisk na stały wzrost jakości ich świadczenia.

Opisanie zagadnień związanych z filozofią kompleksowego zarządzania przez jakość w działalności podmiotów świadczących usługi obsługi naziemnej miało służyć promowaniu i upowszechnianiu takich rozwiązań. W przyszłości podjęte zostaną dalsze rozważania dotyczące wskazania możliwych kierunków

doskonalenia jakości działań podmiotów świadczących obsługę naziemną na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa transportu lotniczego.

LITERATURA

- Antczak S., Miszczak A. (2016), Środowisko działania podmiotu gospodarczego, [w:] Antczak S. (red.), Marketing. Wybrane problemy, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Bolesta-Kukulka K. (1996), Świat organizacji, [w:] Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://europeanquality.eu>, Świadomość jakości determinantą sukcesu rynkowego przedsiębiorstw, dr Joanna Rosak-Szyrocka – członek Kapituły Certyfikatu Jakość Roku, [25.02.2018].
- http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/RBM_skrypt/skrypt-lot_2.pdf, [5.03.2018].
- <http://www.pasazer.com/news/27402/nowy,prezes,was,u,zapowiada,odzyskanie,rentownosci.html>, [4.03.2018].
- <http://www.prtl.pl/print,14169,9>, [4.03.2018].
- http://www.ulc.gov.pl/regulacja-ryнку/zezwoleń/zezwoleń-na-obsługę_naziemna-w-portach-lotniczych#9, [4.03.2018].
- <http://www.welcome-as.pl/>
- <http://www.welcome-as.pl/userfiles/file/download/list-zarzadu-welcome-airport-services-po-zakonczeniu-procesu-konsolidacji.pdf>, [4.03.2018].
- <https://www.gowork.pl/welcome-airport-services-sp.-z-o.o.,2406/wywiad,646>, [6.03.2018].
- Kodeks dobrego postępowania przy obsłudze naziemnej osób niepełnosprawnych oraz osób z ograniczoną sprawnością ruchową na Lotnisku Chopina w Warszawie, KDP-PRM-01, [online], Lotnisko Chopina Warszawa, edycja nr 04 z dnia 14.03.2017 r., [7.03.2018].
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Rozporządzenie (WE) nr 1107/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie praw osób niepełnosprawnych oraz osób o ograniczonej sprawności ruchowej podróżujących drogą lotniczą, (Dz. U. L204/1).
- Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 19 listopada 2013 r. w sprawie obsługi naziemnej w portach lotniczych, (Dz. U. z 2013 r. poz. 1378).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, (Dz.U. 2004 Nr 173, poz. 1807).
- Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, (Dz. U. z 2017 r. poz. 959, z późn. zm.).
- Zajac G. (2011), *Prawne i organizacyjne rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym*, [w:] Sztucki J., Gąsior M., Zajac G., Szczelina M. (red.), Zarządzanie bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego, Dolnośląska Szkoła Wyższa Wydawnictwo Naukowe, Wrocław, [online], Dolnośląska Szkoła Wyższa, [5.03.2018], http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/RBM_skrypt/skrypt-lot_2.pdf.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN GROUND HANDLING
AT THE AIRPORT ON THE EXAMPLE OF WELCOME
AIRPORT SERVICES SP. Z O.O.

Abstract: The conduct of business directed towards achieving the highest quality level of service is widespread and in many cases decides about the market success or failure. The quality service is of particular importance for the economic operator acting on the air transport market and in addition to customers satisfactions, ensures safety and reliability as well. The extensive research literature on the philosophy of total quality management and the detailed list of guidelines on the implementing and taking this forward in practice in an organisation are available. The selected pro-quality solutions in activity of ground handling agent WELCOME Airport Services Sp. z o.o. are presented in the article.

Keywords: quality, total quality management, ground handling agents, quality in ground handling at the airport

