

## Realizacja podejścia projakościowego w procesie zarządzania jakością usług

Anna Bielawa\*

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań, które przeprowadzono w autoryzowanych serwisach samochodowych. Zaprezentowano stopień realizowania podejścia projakościowego w tych podmiotach, ze szczególnym uwzględnieniem oceny poziomu przywództwa kierownictwa. Zaproponowano również rozwiązania, których wdrożenie usprawni proces zarządzania i podniesie jakość usług.

**Słowa kluczowe:** podejście projakościowe, przywództwo

### Wprowadzenie

W organizacji nastawionej projakościowo dużą rolę odgrywają kierownicy. Oni bowiem tworzą pewne ramy i podstawy, w których funkcjonują pracownicy. Od ich motywacji, osobowości i kompetencji, świadomości jakości, metod działania zależy motywacja pracowników i sposób postrzegania jakości. Ponadto są odpowiedzialni za wdrożenie systemu zarządzania jakością i to od nich w dużej mierze zależy, jak będzie wyglądał i kształtował się proces doskonalenia procesów w organizacji. Z chwilą podjęcia decyzji o wdrażaniu systemu jakości w przedsiębiorstwie, najwyższe kierownictwo jest całkowicie odpowiedzialne za jej wynik. Powinno również zapewnić środki na szkolenia oraz dawać osobisty przykład postępowania projakościowego, traktując jakość priorytetowo.

Kierownik powinien współdziałać i pomagać swoim pracownikom. Stworzyć warunki pracy odpowiadające ich potrzebom i wymaganiom. Powinien uczyć, inspirować i egzekwować. Dla pracowników powinien być autorytetem i człowiekiem godnym zaufania. Dlatego w organizacji doskonalącej jakość bardzo mocno podkreśla się rolę kierownika jako przywódcy. Kierownik–przywódca zorientowany na pracowników większą uwagę przywiązuje do motywowania pracowników niż do ich kontroli. Dąży do stworzenia przyjaznych, pełnych szacunku i opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z pracownikami, którzy często biorą udział w podejmowaniu decyzji dotyczących ich samych.

Cechy charakteru oraz wiedza kadr zarządzających, jak i pracowników, we właściwy sposób wykorzystywane stanowią mogą tzw. kluczowy czynnik sukcesu, umożliwiający

---

\* dr Anna Bielawa, Instytut Zarządzania i Inwestycji, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 69, 71-307 Szczecin, e-mail: annabelawa@wp.pl.

organizacji uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Przywództwo zatem nabiera dzisiaj specjalnego znaczenia. Dlatego celem niniejszego artykułu jest ocena działań kierownictwa, jego predyspozycji przywódczych i zarządczych w kontekście kształtowania kultury jakości w przedsiębiorstwie.

W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań, które przeprowadzono w 10 autoryzowanych serwisach samochodowych na terenie województwa zachodniopomorskiego wśród najbardziej popularnych marek samochodów w Polsce, tj.: Skoda, Fiat, Volkswagen, Ford, Toyota, Opel. Badania pierwotne przyjęły postać badań sondażowych z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety, który został rozdystrybuowany wśród pracowników i kierowników autoryzowanych serwisów samochodowych. Otrzymano zwrot 113 ankiet, kompletnie wypełnionych przez pracowników (z rozesłanych 250) z 10 autoryzowanych serwisów samochodowych oraz 10 ankiet wypełnionych przez kierowników badanych serwisów.

## 1. Stosowanie podejścia projakościowego w autoryzowanych serwisach samochodowych w świetle badań ankietowych

Jak wskazano w tabeli 1, większość kadry zarządzającej autoryzowanych serwisów samochodowych stanowią mężczyźni, w wieku powyżej 36–45 lat, ze stażem pracy ponad 10 lat, w tym w badanym serwisie również więcej niż 10 lat. Posiadają wykształcenie wyższe, najczęściej magisterskie o profilu ekonomicznym. Są zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę w serwisach, które najczęściej są spółkami z o.o.

**Tabela 1**

Cechy socjodemograficzne kierowników badanych serwisów

Metryczka ankiety	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
1	2	3
<b>Płeć</b>		
Kobieta	2	20
Mężczyzna	8	80
<b>Wiek</b>		
Poniżej 25	0	0
26–30	0	0
31–35	3	30
36–45	5	50
Powyżej 50	2	20
<b>Staż pracy ogółem</b>		
Mniej niż rok	0	0
1–5	0	0
6–10	3	30
11–15	2	20

1	2	3
Więcej niż 10	5	50
Staż pracy w serwisie		
Mniej niż rok	0	0
1–5	3	30
6–10	2	20
Więcej niż 10 lat	5	50
Wykształcenie		
Podstawowe	0	0
Zasadnicze zawodowe	0	0
Średnie	0	0
Wyższe inżynierskie	0	0
Wyższe licencjackie	2	20
Wyższe magisterskie	8	80
Profil wykształcenia		
Ogólne	0	0
Ekonomiczne	6	60
Humanistyczne	0	0
Techniczne	0	0
Techniczne o specjalności samochodowej	4	40
Prawne	0	0
Inne	0	0
Forma zatrudnienia		
Właściciel– samozatrudnienie	2	20
Pracownik zatrudniony w oparciu o umowę o pracę	8	80
Forma prawna przedsiębiorstwa		
Spółka akcyjna	0	0
Spółka z o.o.	9	90
Spółka jawna	1	10
Inna	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pracowników poproszono o określenie stopnia, w jakim są zachęceni przez przełożonych do podwyższania swoich kwalifikacji i jakościowo lepszej pracy (tab. 2) Według pracowników ponad połowa jest zachęcana często i bardzo często. Jednakże w stosunku aż do 14,16% respondentów nigdy nie stosowano zachęt, a w stosunku do niemal 10% stosowano je sporadycznie. Przeciętny poziom zachęcania określiło 23,89% badanych pracowników. Poziom mobilizowania pracowników uzależniony jest od zajmowanego przez pracownika stanowiska ( $\chi^2 = 42,40$ ;  $df = 28$ ;  $p = 0,040$ ). Najczęściej zachęceni byli doradcy serwisowi, najrzadziej lub nigdy eksperci techniczni.

Następnie ankietowani proszeni byli o wyrażenie opinii dotyczącej poziomu zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości. Poziom wysoki i bardzo wysoki określiło aż 76,10% respondentów (tab. 3). Poziomu bardzo niskiego nie zaznaczył żaden ankietowany, a niski tylko 7,08%.

**Tabela 2**

Poziom zachęcania pracowników do podwyższania swoich kwalifikacji i jakościowo lepszej pracy

Kierownictwo zachęca pracowników do podwyższania swoich kwalifikacji i jakościowo lepszej pracy	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Nigdy	16	14,16
Sporadycznie	11	9,73
Przeciętnie	27	23,89
Często	44	38,94
Bardzo często	15	13,27
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 3**

Poziom zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości

Poziom zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Bardzo niski	0	0,00
Niski	8	7,08
Przeciętny	19	16,81
Wysoki	57	50,44
Bardzo wysoki	29	25,66
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 4**

Częstotliwość przeprowadzania kontroli jakości świadczonych usług według pracowników

Jak często przeprowadzana jest kontrola jakości	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Częściej niż raz w miesiącu	40	35,40
Raz w miesiącu	26	23,01
Raz na kwartał	25	22,12
Raz na pół roku	15	13,27
Raz na rok	7	6,19
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie ustalono, jaka jest koncepcja podejścia do kontroli jakości świadczonych usług (tab. 4 i 5). Stwierdzono, że we wszystkich serwisach przeprowadzana jest kontrola jakości. Według menedżerów autoryzowanych serwisów samochodowych, kontrola jakości przeprowadzana jest kilka razy w miesiącu (80% odpowiedzi) lub raz na miesiąc

(20% odpowiedzi). Natomiast zdania pracowników w tym zakresie są podzielone. Wskazują na różną częstotliwość – od kilku razy w miesiącu do jednej w ciągu roku. Najwięcej, bo 35,40% respondentów stwierdziło, że jest ona przeprowadzana co najmniej raz w miesiącu. Z kolei 23,01% określiło częstotliwość kontroli jako raz na miesiąc, 22,12% raz na kwartał, a 6,19% wszystkich odpowiedzi udzielonych przez pracowników dotyczyło kontroli jakości, która ma miejsce raz w roku. Przyczyną rozbieżności w opiniach jest m.in. zależność częstotliwości kontroli od stanowiska pracy ( $\chi^2 = 78,80$ ,  $df = 28$ ,  $p = 0,000$ ). Najczęściej kontrolowano doradców serwisowych, najrzadziej elektryków.

**Tabela 5**

Częstotliwość badania jakości usług według kierowników

Częstotliwość badania jakości usług	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Co miesiąc	2	20,00
Częściej niż raz na miesiąc	8	80,00
Ogółem	10	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 6**

Źródła informacji o jakości świadczonych usług

Sposoby uzyskania informacji o jakości świadczonych usług	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi	Procent przypadków
Tajemniczy klient	10	27,78	100,00
Uzyskiwanie wiedzy od personelu pierwszego kontaktu	6	16,67	60,00
Analiza skarg i sugestii	6	16,67	60,00
Ankiety osobiste	4	11,11	40,00
Formalny i nieformalny kontakt z organami przedstawicielskimi	4	11,11	40,00
Przeglądy systemu zarządzania jakością	6	16,67	60,00
Ogółem	36	100,00	360,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W serwisach stosowane są różne źródła informacji o jakości świadczonych usług (tab. 6). Badane serwisy w 60% charakteryzują się umiarkowaną różnorodnością<sup>1</sup> sposobów pozyskiwania informacji o jakości wykonywanych usług, 20% charakteryzuje się małą i dużą<sup>2</sup> różnorodnością. Najczęściej informacje te uzyskiwane są przy wykorzystaniu metody

<sup>1</sup> Umiarkowane zróżnicowanie uzyskiwania informacji określono dla przypadków, w których serwisy zbierają dane z 3, 4 źródeł.

<sup>2</sup> Duże zróżnicowanie uzyskiwania informacji określono dla przypadków, w których serwisy zbierają dane z 5, 6 źródeł, natomiast małe zróżnicowanie pozyskiwania danych, analogicznie dla przypadków, w których pozyskuje się dane z 1 lub 2 źródeł.

tajemniczego klienta<sup>3</sup> (w 100% przypadków), od personelu pierwszej linii (60% przypadków), na podstawie analizy skarg i sugestii zgłaszanych przez klientów (60% przypadków) oraz przeglądu systemu zarządzania jakością (60% przypadków). Dominują więc informacje pozyskiwane przez koncerny samochodowe, które po ocenie i analizie przekazywane są do badanych serwisów.

Zgodnie z założeniami projakościowymi, wszyscy pracownicy powinni czynnie uczestniczyć w działaniach mających na celu wdrożenie usprawnień. We wszystkich działaniach uczestniczyło tylko 43,36% badanych pracowników, w niektórych brało udział 33,36%, natomiast brak uczestnictwa w jakichkolwiek działaniach wskazało 23,01% badanych (tab. 7).

**Tabela 7**

Udział w planowaniu działań udoskonalających według opinii pracowników

Poziom znajomości polityki jakości	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak, uczestniczę we wszystkich działaniach	49	43,36
Tak, ale w ograniczonym stopniu	38	33,63
Nie uczestniczę w ogóle	26	23,01
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei kierownicy serwisów w 80% określali poziom uczestnictwa w planowaniu usprawnień jako powszechny, jedynie 20% menedżerów stwierdziło, że nie wszyscy pracownicy biorą w nich udział. Odpowiedzi otrzymane od menedżerów serwisów na temat udziału pracowników w planowaniu działań udoskonalających nie są więc spójne z odpowiedziami pracowników (tab. 8). Na podstawie analizy tabeli 8 można zauważyć, że tylko 38,05% odpowiedzi pracowników jest tożsame z deklaracjami otrzymanymi od kierownictwa serwisu. Ponadto udział w planowaniu usprawnień zależy od zajmowanego stanowiska. Najczęściej uczestniczyli pracownicy recepcji, najrzadziej elektrycy. Udział w pracach usprawniających zależy również od stopnia znajomości polityki jakości<sup>4</sup>. Osoby bardzo dobrze znające politykę jakości brały częsty udział w tego typu spotkaniach, w przeciwieństwie do osób niezających w ogóle treści polityki jakości.

Polityka jakości jest obowiązkowym dokumentem dla tych podmiotów, które posiadają certyfikat jakości ISO 9001. Jak przedstawiono w tabeli 9, zdecydowana większość badanych podmiotów (70%) posiada certyfikat lub jest w trakcie wdrażania systemu zarządzania jakością w oparciu o normę ISO 9001 (10%). Jedynie 20% badanych jednostek posiada swój własny system jakości, opracowany przez koncern samochodowy danej marki. Zadaniem kierownictwa jest jego opracowanie i zapewnienie, aby był rozpowszechniony w całej organizacji, a każdy pracownik znał jego treść. Jest dowodem na stopień zaangażowania

<sup>3</sup> Metoda tajemniczego klienta jest powszechnie stosowana przez koncerny samochodowe, w celu kontroli spełniania założonych wymagań jakościowych. Same serwisy autonomicznie nie zlecają tego typu badań.

<sup>4</sup>  $\chi^2 = 26,57$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,44$ .

kierownictwa w system jakości, o czym świadczy zależność między znajomością polityki jakości przez pracowników a wyrażanymi opiniami, dotyczącymi poziomu zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości ( $\chi^2 = 24,94$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0,003$ ).

**Tabela 8**

Zestawienie informacji otrzymanych od pracowników z odpowiedziami menedżerów na temat udziału w planowaniu działań usprawniających

Udział pracowników w planowaniu działań usprawniających według pracowników	Uczestnictwo pracowników w planowaniu udoskonaleń według menedżerów			
	udział we wszystkich działaniach	udział w niektórych działaniach	brak udziału	razem
Uczestnictwo we wszystkich działaniach	37	12	–	49
Uczestnictwo w niektórych działaniach	32	6	–	38
Brak uczestnictwa	21	5	–	26
Razem	90	23	–	113

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 9**

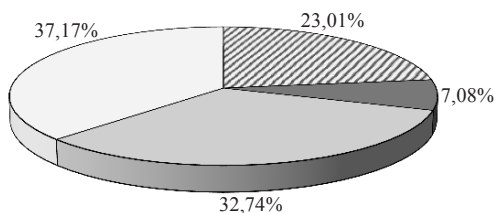
Liczba posiadanych certyfikatów ISO 9001 w autoryzowanych serwisach samochodowych

Czy ASO posiada certyfikat ISO 9001	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	7	70,00
Nie, ale obecnie wdrażamy	1	10,00
Nie, mamy swój własny system	2	20,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wskazano na rysunku 1, większość pracowników zna jej treść albo bardzo szczegółowo (37,17% odpowiedzi), albo ogólnie (32,74%). Niestety, aż 23,01% respondentów wskazało na nieznaną treść, ale również samego pojęcia. Z kolei wszyscy kierownicy badanych serwisów zadeklarowali znajomość treści polityki jakości (rys. 2), co świadczy o tym, że pomimo iż nie wszyscy posiadają certyfikat ISO 9001, to jednak wszystkie badane jednostki opracowały politykę jakości.

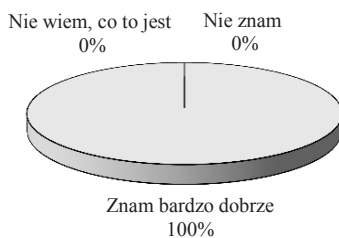
Kierowników poproszono również, aby określili formy, jakie są wykorzystywane do doskonalenia jakości w serwisach. Jak wskazywali respondenci (tab. 10), najczęściej do tego celu wykorzystywany jest system szkoleń. Jak wcześniej wspomniano, system ten jest odgórnie zaplanowany przez dany koncern samochodowy, więc pojedynczy serwis nie ma na niego wpływu i musi się do niego dostosować. Natomiast do autonomicznych form doskonalenia jakości w autoryzowanych serwisach samochodowych można zaliczyć bezpośredni kontakt pracownika z przełożonym, funkcjonowanie skrzynek pomysłów, działalność małych grup oraz w przypadku jednego podmiotu – udział w kursach internetowych.



- Nie spotkałem się wcześniej z tym pojęciem i dokumentem
- Wiem, że taki dokument istnieje, ale się z nim nie zapoznałem
- Wiem co to jest i znam jej treść bardzo ogólnikowo
- Wiem co to jest i znam jej treść bardzo szczegółowo

**Rysunek 1.** Znajomość polityki jakości przez pracowników autoryzowanych serwisów samochodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



**Rysunek 2.** Znajomość polityki jakości przez kierownictwo autoryzowanych serwisów samochodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 10**

Formy doskonalenia jakości wykorzystywane w ASO

Formy doskonalenia jakości	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi	Procent przypadków
Skrzynki pomysłów	2	11,76	20,00
System szkoleń	10	58,82	100,00
Bezpośredni kontakt	2	11,76	20,00
Działalność małych grup	2	11,76	20,00
Inne	1	5,88	10,00
Ogółem	17	100,00	170,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



## 2. Poziom cech przywódczych kierownictwa w opinii pracowników autoryzowanych serwisów samochodowych

Pracowników poproszono również, aby ocenili poziom cech przywódczych charakteryzujących kierownictwo badanych jednostek, odnosząc się do indywidualnych atrybutów przełożonych (motywacja, osobowość), ich kompetencji oraz skuteczności i efektywności działania. W tabeli 11 zaprezentowano opinie pracowników na temat poziomu motywacji, odpowiedniej osobowości, które przyczyniają się do skutecznego zarządzania. Większość pracowników oceniła indywidualne predyspozycje przywódcze jako wysokie (51,33%) i bardzo wysokie (12,39%), z kolei za niskie i bardzo niskie uznało je niecałe 10%. Poziom kompetencji, zaprezentowany w tabeli 12, najwięcej respondentów oceniło jako wysoki (61,06%), przeciętny (19,47%) i bardzo wysoki (10,62%), natomiast niecały procent określiło go jako bardzo niski. Ponadto pracownicy uważają, że podejmowane przez przełożonych działania są wydajne i efektywne; ich wysoki poziom określiło 46,09% respondentów, a bardzo wysoki 12,39%. Nieco ponad 10% wszystkich uzyskanych odpowiedzi dotyczyło poziomu bardzo niskiego (0,88%) i niskiego (9,73%) (tab. 13).

**Tabela 11**

Kierownictwo posiada indywidualne atrybuty (osobowość, motywacja), które przyczyniają się do skutecznego zarządzania

Poziom posiadania przez kierownictwo indywidualnych atrybutów, takich jak np.: osobowość, motywacja	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Bardzo niski	4	3,54
Niski	7	6,19
Przeciętny	30	26,55
Wysoki	58	51,33
Bardzo wysoki	14	12,39
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 12**

Poziom posiadania przez kierownictwo odpowiednich kompetencji (umiejętności społecznych, rozwiązywania problemów, wiedzy)

Poziom posiadania przez kierownictwo odpowiednich kompetencji (umiejętności społecznych, rozwiązywania problemów, wiedzy)	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Bardzo niski	1	0,88
Niski	9	7,96
Przeciętny	22	19,47
Wysoki	69	61,06
Bardzo wysoki	12	10,62
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 13**

Poziom działań kierownictwa (efektywne rozwiązywanie problemów, skuteczność, wydajność)

Poziom działań kierownictwa (efektywne rozwiązywanie problemów, skuteczność, wydajność)	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Bardzo niski	1	0,88
Niski	11	9,73
Przeciętny	34	30,09
Wysoki	53	46,90
Bardzo wysoki	14	12,39
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe informacje wskazują, iż poziom przywództwa menedżerów jest oceniany przez pracowników przede wszystkim wysoko. Jest to o tyle istotne, że aspekt przywódczy jest jednym z podstawowych elementów zarządzania jakością. Ponadto podczas analizy zebranych danych zweryfikowano statystycznie istotne zależności:

Poziom indywidualnych atrybutów kierownictwa wpływa na: poziom pewności zatrudnienia – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 93,31$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,67$ ), opinię pracowników dotyczącą poziomu ich satysfakcji ze stosowanych w serwisie narzędzi motywacji – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 61,76$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,59$ ), opinię o panującej w serwisie atmosferze pracy – dodatnio z natężeniem słabym ( $\chi^2 = 36,53$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,002$ ,  $C = 0,49$ ), opinię dotyczącą właściwego oceniania i przyznawania nagród przez przełożonych – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 93,31$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,67$ ), opinię o możliwości rozwoju – dodatnio z natężeniem słabym ( $\chi^2 = 34,62$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,004$ ,  $C = 0,48$ ), poziom zachęcania pracowników do lepszej jakościowo pracy – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 66,63$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,61$ ).

Poziom kompetencji kierownictwa wpływa na: opinię pracowników dotyczącą poziomu ich satysfakcji ze stosowanych w serwisie narzędzi motywacji – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 57,63$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,58$ ), opinię dotyczącą właściwego oceniania i przyznawania nagród przez przełożonych – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 57,72$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,60$ ), opinię dotyczącą pewności zatrudnienia i możliwości rozwoju – dodatnio z natężeniem umiarkowanym (odpowiednio  $\chi^2 = 51,69$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,56$  i  $\chi^2 = 52,85$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,56$ ), poziom zachęcania pracowników do lepszej jakościowo pracy – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 56,67$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,58$ ).

Poziom podejmowanych przez kierownictwo działań wykazuje zależności z: opinią pracowników dotyczącą poziomu ich satysfakcji z stosowanych w serwisie narzędzi motywacji – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 75,54$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,64$ ), opinią o panującej w serwisie atmosferze pracy – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 39,62$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,001$ ,  $C = 0,51$ ), opinią dotyczącą właściwego oceniania i przyznawania nagród

– dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 86,34$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,001$ ,  $C = 0,66$ ), opinią dotyczącą pewności zatrudnienia i możliwości rozwoju – dodatnio z natężeniem umiarkowanym (odpowiednio  $\chi^2 = 64,36$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,60$  i  $\chi^2 = 70,91$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,62$ ), poziomem zachęcania pracowników do lepszej jakościowo pracy – dodatnio z natężeniem umiarkowanym ( $\chi^2 = 80,42$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,64$ ).

Ponadto dla cech przywódczych stwierdzono również związki korelacyjne z: częstotliwością kontroli<sup>5</sup> (siła umiarkowana), znajomością polityki jakości<sup>6</sup> (siła słaba i umiarkowana) oraz dla poziomu angażowania się kierownictwa w proces kształtowania jakości<sup>7</sup> (siła umiarkowana).

## Uwagi końcowe

Podsumowując powyższe zestawienia można jednoznacznie stwierdzić, że w autoryzowanych serwisach samochodowych aplikowane jest podejście pro jakościowe, uwidaczniające się posiadaniem systemu zarządzania jakością, dużym zaangażowaniem kierownictwa w proces kształtowania jakości, partycypacji pracowników w planowaniu usprawnień, znajomości treści polityki jakości oraz prowadzenia stałego monitoringu jakości świadczonych usług. Ponadto kadra zarządzająca posiada wysokie predyspozycje przywódcze, które wpływają na poziom kultury jakości w ASO.

Niemniej jednak należałoby zwiększyć świadomość pro jakościową pracowników poprzez m.in. zaznajomienie wszystkich pracowników z polityką jakości, aby na podstawie jej wskazań mogli kształtować jakość świadczonych usług. Zaleca się również, aby kierownictwo wykazywało się większą inicjatywą w aspekcie doskonalenia jakości, wykorzystując szersze spectrum dostępnych metod badania jakości usług i nie opierało się tylko i wyłącznie na informacjach otrzymywanych od głównego przedstawiciela danej marki samochodów w Polsce.

---

<sup>5</sup> Zależność pomiędzy indywidualnymi atrybutami a częstotliwością kontroli jakości  $\chi^2 = 51,75$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,56$ ; zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa a częstotliwością kontroli jakości  $\chi^2 = 54,34$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,57$ ; zależność pomiędzy działaniami kierownictwa a częstotliwością kontroli jakości  $\chi^2 = 49,62$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,55$ .

<sup>6</sup> Zależność pomiędzy indywidualnymi atrybutami a znajomością polityki jakości  $\chi^2 = 39,29$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,51$ ; zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa a znajomością polityki jakości  $\chi^2 = 26,77$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,008$ ,  $C = 0,44$ ; zależność pomiędzy działaniami kierownictwa a znajomością polityki jakości  $\chi^2 = 23,14$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,027$ ,  $C = 0,41$ .

<sup>7</sup> Zależność pomiędzy indywidualnymi atrybutami a poziomem zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości w przedsiębiorstwie  $\chi^2 = 84,10$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,65$ ; zależność pomiędzy kompetencjami kierownictwa a poziomem zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości w przedsiębiorstwie  $\chi^2 = 67,78$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ,  $C = 0,61$ ; zależność pomiędzy działaniami kierownictwa a poziomem zaangażowania kierownictwa w kształtowanie jakości w przedsiębiorstwie  $\chi^2 = 82,34$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,027$ ,  $C = 0,65$ .

### IMPLEMENTATION OF PRO-QUALITY APPROACH IN THE MANAGEMENT OF SERVICE QUALITY

**Abstract:** The article presents the results of the research, which was conducted in authorized car services. It presents the level of implementation of the pro-quality approach in these companies, with particular attention to assessing the level of leadership. Also proposed solutions, which implementation can be helpful in the improvement process management and quality of services.

**Keywords:** pro-quality approach, leadership

### Cytowanie

Bielawa A. (2014), *Realizacja podejścia pro jakościowego w procesie zarządzania jakością usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 543–554; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).