

Anna Bielawa

Motywowanie pracowników w procesie zarządzania jakością usług serwisowo-naprawczych w autoryzowanych serwisach samochodowych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 38/1, 97-111

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Bielawa¹

Uniwersytet Szczeciński

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG SERWISOWO-NAPRAWCZYCH W AUTORYZOWANYCH SERWISACH SAMOCHODOWYCH

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań, które przeprowadzono w autoryzowanych serwisach samochodowych. Zaprezentowano formy motywowania pracowników w tych podmiotach oraz stopień satysfakcji z zastosowanych narzędzi motywacji. Przedstawiono również samoocenę jakości świadczonych usług serwisowo-naprawczych dokonaną przez pracowników i zaproponowano rozwiązania, których wdrożenie usprawni proces zarządzania i podniesie jakość usług.

Słowa kluczowe: motywowanie, jakość, usługi.

Wprowadzenie

Motywacja jest ważna dla jakości, tworzy bowiem jej podstawy świadomościowe. Założenie to wynika z tego, że efektywność ludzkiego działania jest uzależniona w głównej mierze właśnie od motywacji². Dlatego aby pracownik w realizowanych zadaniach wykazywał się pełnym profesjonalizmem i wykonywał je na najwyższym poziomie, powinien posiadać specjalistyczną wiedzę, rozumieć znaczenie jakości i być odpowiednio zmotywany. Z kolei najwyższe kierownictwo powinno wyróżniać i motywować pracowników do dalszej pracy

¹ Adres e-mail: annabielawa@wp.pl.

² Por. K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. TQM*, Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 122.

na rzecz jakości, wykorzystując do tego celu bodźce finansowe i niefinansowe. Podstawą w kwestii motywacji w organizacji zarządzanej przez jakość jest przyjęcie założenia, że nikt nie jest poza jakością, wszyscy w organizacji stanowią jej część³. Jest to szczególnie istotne w przypadku działalności usługowej, bowiem proces świadczenia usług odbywa się za pośrednictwem ludzi, którzy odpowiednio zmotywowani mogą wpłynąć na jakość świadczonych usług i sukces przedsiębiorstwa. Istotność tej problematyki dotyczy również przedsiębiorstw usługowych sektora motoryzacyjnego, a w szczególności autoryzowanych serwisów samochodowych. Dlatego celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie aspektów związanych z motywowaniem pracowników w tych podmiotach gospodarczych (określenie, czy pracownicy są zmotywowani do świadczenia usług na najwyższym poziomie, a jeżeli tak, to czy wykorzystywane w serwisach narzędzia motywowania są satysfakcjonujące), samooceny jakości usług świadczonych przez pracowników autoryzowanych serwisów samochodowych oraz określenie zależności zachodzących pomiędzy czynnikami jakości usług a elementami określającymi poziom motywowania pracowników.

Postawiono również dwie hipotezy badawcze. Pierwsza jest twierdzeniem, że kadra zarządzająca autoryzowanymi serwisami samochodowymi stosuje różne formy motywowania pracowników, które jednak nie są w pełni dostosowane do ich oczekiwań. Druga z kolei stwierdza, iż poziom motywowania pracowników w autoryzowanych serwisach samochodowych wpływa na ocenę jakości usług.

W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań dotyczące zakresu i form motywowania pracowników oraz postrzegania przez nich jakości usług, 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 autoryzowanych serwisów samochodowych. Pierwsza część ankiety obejmowała badanie jakości usług, druga – m.in. badanie aspektów związanych z motywowaniem pracowników. Do oceny poziomu jakości usług serwisowo-naprawczych skonstruowano kwestionariusz oparty na metodzie Servqual, ale zmodyfikowano go, dostosowując czynniki jakości usług do specyfiki badanej usługi.

Otrzymano zwrot 113 ankiet kompletnie wypełnionych przez pracowników (z rozesłanych 250) z 10 autoryzowanych serwisów samochodowych.

³ Por. *ibidem*, s. 129.

1. Uwarunkowania motywowania w sferze usług

Na proces zarządzania usługami wpływają następujące funkcje kierownicze: planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie), kontrola. Zarządzanie „nie stanowi sumy tych funkcji, lecz ich połączenie⁴”. Wymienione funkcje mają pewną specyfikę w usługach⁵.

Proces świadczenia usług odbywa się za pośrednictwem ludzi, dlatego bardzo istotna staje się funkcja odpowiedniego ich zmotywowania. W przypadku pracowników przedsiębiorstw usługowych (zwłaszcza personelu tzw. pierwszej linii, który ma bezpośredni kontakt z klientami) mamy do czynienia z delegowaniem uprawnień, co zwiększa szybkość i jakość procesu decyzyjnego i jednocześnie wpływa na ocenę usługi przez jej konsumenta. Jest to jedna z najczęściej stosowanych strategii motywowania personelu⁶. Wśród innych, równie popularnych w przedsiębiorstwach usługowych można wymienić: ruchomy czas pracy, elastyczny czas pracy, system dzielenia etatów, system wynagradzania, stworzenie optymalnych warunków pracy czy też uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji⁷.

Z motywowaniem ściśle związane jest przywództwo. Odpowiednia postawa i umiejętności kierowników wpływają na zdolność wywierania wpływu na pracowników, by dążyli do realizacji celów i wizji przedsiębiorstwa, w tym świadczyli usługi na odpowiednim poziomie⁸. Dobry przywódca w przedsiębiorstwie usługowym powinien również zwracać uwagę na proces kadrowy, poczynając od planowania zatrudnienia, a kończąc na opracowaniu systemu szkoleń i rozwoju kariery. W związku z delegowaniem uprawnień do pracowników niższego szczebla pojawia się potrzeba gruntownego i systematycznego szkolenia w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków. Dobry przywódca powinien także poznać czynniki, które motywują pracowników do lepszej pracy, i je zastosować.

⁴ Por. H. Minzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 63.

⁵ Por. *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 15.

⁶ Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 538.

⁷ Por. S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 144–155; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 541–545; A. Piechnik-Kurdziel, *Zarządzanie personelem jako narzędzie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1996, nr 466, s. 61–71.

⁸ Por. S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji...*, s. 256.

2. Motywowanie pracowników w autoryzowanych serwisach samochodowych w świetle badań ankietowych

Pracowników autoryzowanych serwisów samochodowych poproszono o określenie narzędzi motywacji najczęściej stosowanych przez pracodawcę. W ich opinii w autoryzowanych serwisach samochodowych najczęstszymi narzędziami służącymi poprawie motywacji pracowników są motywatory finansowe (tabela 1).

Tabela 1. Motywatory najczęściej stosowane w autoryzowanych serwisach samochodowych

N = 113			
Stosowane narzędzia motywacji	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi	Procent przypadków
Wynagrodzenia podstawowe	58	25,78	51,33
Premie i nagrody pieniężne	82	36,44	72,57
Świadczenia zdrowotne, socjalne i emerytalne	27	12,00	23,89
Dodatkowe świadczenia materialne	27	12,00	23,89
Motywowanie niematerialne	31	13,78	27,43
Ogółem	225	100,00	199,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej są to premie i nagrody pieniężne (72,57%). Trochę rzadziej do wzrostu motywacji przyczynia się wynagrodzenie podstawowe (51,33%). W serwisach stosowane jest również motywowanie niematerialne poprzez zapewnienie odpowiednich warunków pracy, wyrażanie uznania za poprawnie wykonaną pracę, możliwości rozwoju. Wskazuje na to 27,43% odpowiedzi. Najrzadziej stosowane są dodatkowe świadczenia zdrowotne, socjalne i emerytalne, takie jak np. badania okresowe, abonament medyczny, dodatkowe ubezpieczenia oraz świadczenia materialne związane z organizacją imprez integracyjnych dla pracowników, dofinansowaniem wniosków składanych przez pracowników czy też bonami towarowymi (obydwa narzędzia stanowiły 23,89% odpowiedzi).

Pomimo dużego wachlarzu narzędzi motywacji stosowanych w autoryzowanych serwisach nie są one jednak dobrane w odpowiedni sposób. Ocena pracowników świadczy również o tym, iż dla nich oprócz materialnej istotna jest także motywacja niematerialna (tabela 2).

Tabela 2. Poziom satysfakcji pracownika z narzędzi motywacji stosowanych w serwisie

Stosowane w serwisie narzędzia motywacji są satysfakcjonujące	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie się nie zgadzam	19	16,82
Nie zgadzam się	13	11,50
Nie mam zdania	35	30,97
Zgadzam się	39	34,51
Zdecydowanie się zgadzam	7	6,20
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo że prawie 41% respondentów uznało dobór zastosowanych narzędzi za satysfakcjonujący, to aż 59% stwierdziło, że albo się nie zgadza z tą oceną (zdecydowanie nie zgadza się 16,82%, nie zgadza się 11,5%), albo nie ma na ten temat zdania (30,97%).

Stopień satysfakcji pracowników z zastosowanych w serwisach narzędzi motywacji zależy od płci ($\chi^2 = 14,5$; $df = 4$; $p = 0,005$), wieku ($\chi^2 = 40,76$; $df = 20$; $p = 0,004$), wykształcenia ($\chi^2 = 26,61$; $df = 16$; $p = 0,046$), profilu wykształcenia ($\chi^2 = 29,98$; $df = 16$; $p = 0,018$) i stanowiska, jakie zajmuje pracownik ($\chi^2 = 43,61$; $df = 28$, $p = 0,030$).

Najbardziej usatysfakcjonowani są mężczyźni w wieku 26–30 posiadający wykształcenie średnie o profilu technicznym o specjalności samochodowej, pracujący na stanowisku mechanika. Najmniej usatysfakcjonowani są mężczyźni w wieku 26–30 posiadający wykształcenie wyższe magisterskie o profilu technicznym o specjalności samochodowej, zajmujący stanowisko pracownika recepcji serwisu.

O niewłaściwym podejściu do motywacji świadczą również opinie pracowników dotyczące trybu przyznawania nagród. Jak wskazuje tabela 3, tylko 45,14%, a więc niespełna połowa, uważa, że przełożeni właściwie oceniają pracowników i na tej podstawie przyznają nagrody. Ponad połowa (54,86%) nie zgadza się z tą oceną albo nie ma na ten temat zdania.

Tabela 3. Sprawiedliwość w ocenianiu i przyznawaniu nagród przez kierownictwo

Przełożeni właściwie oceniają i przyznają nagrody	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie się nie zgadzam	14	12,39
Nie zgadzam się	13	11,50
Nie mam zdania	35	30,97
Zgadzam się	42	37,17
Zdecydowanie się zgadzam	9	7,97
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondentom zadano pytanie odnośnie do oceny pewności ich zatrudnienia (tabela 4). Jak wskazuje odpowiedzi, ponad 14% nie jest pewnych swojego miejsca pracy, a kolejne ponad 30% nie ma zdania na ten temat. Odczucia wykazywane przez pracowników w badanej kwestii mogą przyczyniać się do braku zaangażowania w sprawy firmy, w realizację jej wizji, strategii i misji, co w efekcie może rzutować na poziom wykonywanej pracy.

Tabela 4. Ocena pewności zatrudnienia

Mam pewność zatrudnienia	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie się nie zgadzam	4	3,54
Nie zgadzam się	12	10,62
Nie mam zdania	38	33,63
Zgadzam się	39	34,51
Zdecydowanie się zgadzam	20	17,70
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opinia pracowników dotycząca pewności ich zatrudnienia uzależniona jest od płci⁹ (więcej kobiet niż mężczyzn nie jest pewnych swojej przyszłości w serwisie), poziomu wykształcenia¹⁰ (najbardziej pewne są osoby z wykształceniem średnim,

⁹ $\chi^2 = 12,64$; $df = 4$; $p = 0,013$.

¹⁰ $\chi^2 = 32,29$; $df = 16$; $p = 0,009$.

najmniej – z wyższym), profilu wykształcenia¹¹ (pracownicy z wykształceniem technicznym o specjalności samochodowej wyżej oceniali pewność zatrudnienia niż osoby z wykształceniem ekonomicznym), stanowiska¹² (mechanicy są grupą pracowników najbardziej pewnych swojego miejsca pracy w przeciwieństwie do pracowników recepcji serwisu).

Bardzo wysoko z kolei respondenci ocenili możliwość rozwoju (tabela 5). Bliżko 60% pracowników stwierdziło, że serwis, w którym pracują, stwarza odpowiednie warunki do rozwijania swoich możliwości i poszerzania kwalifikacji. Na tak dobrą opinię respondentów wpływa wyższa liczba szkoleń organizowanych przez autoryzowane serwisy w stosunku do warsztatów niezależnych. Jak wskazują kierownicy ASO, przeciętna liczba szkoleń organizowanych dla pracowników wynosi około 23 w ciągu roku¹³.

Tabela 5. Ocena możliwości rozwoju

Możliwość rozwoju	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Brak	4	3,54
Mała	20	17,70
Przeciętna	23	20,35
Duża	52	46,02
Bardzo duża	14	12,39
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Elementem motywującym do jakościowo lepszej pracy jest również poziom stosunków międzyludzkich, którego odzwierciedleniem jest atmosfera pracy panująca w przedsiębiorstwie. W życzliwym i przyjaznym otoczeniu pracuje się przyjemniej, a przez to bardziej wydajnie. Zmniejsza się także liczba konfliktów, które mogą powodować sytuacje kryzysowe. Pracownicy są mniej zestresowani, co przekłada się również na ich podejście do klientów, a sami klienci nie odczuwają nieprzyjemnej, przytłaczającej atmosfery i nie widzą nerwowych ruchów pracowników. Jak pokazuje tabela 6, pracownicy autoryzowanych serwisów samochodowych w ponad 84% określają panującą atmosferę jako życz-

¹¹ $\chi^2 = 58,30$; $df = 16$; $p = 0,000$.

¹² $\chi^2 = 52,19$; $df = 28$; $p = 0,004$.

¹³ Obliczono na podstawie danych uzyskanych w badanych autoryzowanych serwisach obsługi samochodów.

liwą i przyjazną. Jedynie dla niewielkiej grupy respondentów (6,20%) jej poziom jest niezadowolający.

Tabela 6. Ocena atmosfery pracy

Atmosfera w pracy jest...	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Nieprzyjazna	2	1,77
Raczej nieprzyjazna	5	4,43
Neutralna	11	9,73
Raczej przyjazna	62	54,87
Przyjazna	33	29,20
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Innym elementem motywacji, który wpływa na komfort pracy, jest stworzenie odpowiednich warunków na stanowisku pracy. Każde stanowisko pracy powinno być zabezpieczone przed napływem szkodliwych czynników zewnętrznych, takich jak np. zapylenia, substancje zapachowe, hałas. Ponadto, pracodawca powinien zapewnić mechanizację uciążliwych fizycznie prac, bowiem zapewnienie doskonałych warunków pracy powoduje, iż usługa może być szybciej i sprawniej realizowana poprzez wykluczenie zakłóceń związanych z dyskomfortem pracy. Jak wskazują dane przedstawione w tabeli 7, ASO stworzyły odpowiednie warunki pracy swoim pracownikom. Aż 46,90% pracowników uznało je za bardzo dobre, a kolejne 27,44% za doskonałe.

Tabela 7. Stopień zapewnienia odpowiednich warunków na stanowisku pracy

Stopień zapewnienia odpowiednich warunków pracy	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Nie zostały stworzone odpowiednie warunki	4	3,54
Zostały stworzone dostateczne warunki	13	11,50
Zostały stworzone przeciętne warunki	12	10,62
Zostały stworzone bardzo dobre warunki	53	46,90
Zostały stworzone doskonałe warunki	31	27,44
Ogółem	113	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując powyższe wyniki, można stwierdzić, że autoryzowane serwisy samochodowe stosują różne formy motywowania pracowników, z których najbardziej popularna jest materialna. Nie jest ona niestety w pełni satysfakcjonująca dla wszystkich pracowników, niemniej jednak stosowane są również formy pozafinansowe, które są wysoko oceniane przez respondentów. Duża grupa pracowników docenia atmosferę panującą w pracy, pewność zatrudnienia, poziom zapewnionych warunków pracy na stanowisku, możliwość rozwoju.

3. Postrzeżenie przez pracowników jakości świadczonych usług serwisowo-naprawczych

Samoocena jakości świadczonych usług serwisowo-naprawczych dokonana przez pracowników autoryzowanych serwisów samochodowych została przeprowadzona za pomocą 21 twierdzeń uporządkowanych w 6 głównych kryteriów oceny jakości usług serwisowo-naprawczych, której wyniki zaprezentowano w tabeli 8.

Na jej podstawie stwierdzono, co następuje:

1. W przypadku kryterium materialnej obudowy usługi najlepiej ocenianym czynnikiem była jakość oferowanych materiałów informacyjnych i eksploatacyjnych, natomiast najsłabiej była oceniana czystość wnętrza.
2. W przypadku kryterium niezawodności usługi najwyżej postrzegano staranność wykonania usługi, a najsłabiej – terminowość. W obu przypadkach, pomimo że ponad 80% ankietowanych określiło poziom jako wysoki i bardzo wysoki, to niektórzy respondenci zaznaczyli poziom niski.
3. Ankietowani w ramach kryterium zdolności reakcji najwyżej ocenili doradztwo i konsultacje w przeciwieństwie do szybkości reakcji.
4. W przypadku kryterium fachowości pracowników najniżej pracownicy ocenili swoją kompetentność, a najwyżej – życzliwość i uczciwość wobec klientów.
5. W ramach przystępności usługi czynnikiem najgorzej ocenianym była łatwość kontaktu z pracownikiem, z kolei wysoko ocenionym – dostęp do oferty firmy.
6. W przypadku kryterium związanego z bezpieczeństwem najniżej oceniono technologię, a najwyżej – poziom jakości wykorzystywanych w serwisie części i materiałów eksploatacyjnych oraz systematyczność legalizacji urządzeń.

Tabela 8. Jakość usług postrzegana przez klientów wewnętrznych

Kryteria jakości usług	Czynniki jakości usług	Ogółem
Materialna obudowa usługi	Czystość wnętrza	0,45
	Ujednolicony wystrój	0,46
	Materiały informacyjne i eksploatacyjne	0,51
Niezawodność	Terminowość	0,91
	Staranność	0,95
	Niezawodność	0,92
Zdolność reagowania	Prawdopodobność pracowników	0,51
	Szybkość reakcji	0,46
	Doradztwo i konsultacje	0,52
	Zaangażowanie w proces realizacji usługi	0,50
Fachowość	Sposób zachowania pracowników	1,28
	Uczciwość przy rozliczeniach	1,30
	Życzliwość pracowników	1,30
	Kompetentność pracowników	1,24
Przystępność usługi	Indywidualność oferty	0,50
	Dostęp do oferty firmy	0,51
	Łatwość kontaktu z pracownikiem	0,48
Bezpieczeństwo	Technologia	0,71
	Legalizacja urządzeń	0,78
	Najwyższej jakości części zamienne i materiały eksploatacyjne	0,78
	Odpowiedzialność za stan środowiska naturalnego	0,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Wpływ motywowania pracowników na postrzeganie jakości usług

W celu zweryfikowania wpływu elementów związanych z motywowaniem pracowników na postrzeganie przez nich realizowanej jakości usług postawiono hipotezy zerowe i alternatywne w postaci przypuszczeń dla każdego z badanych

czynników jakości, gdzie hipotezy zerowe zakładały brak zależności między cechami związanymi z poziomem motywowania pracowników a czynnikami postrzeganej jakości usług, a hipotezy jedynkowe zakładały taką zależność. Weryfikacji hipotez dokonano przy wykorzystaniu statystyki χ^2 Pearsona.

Następnie dla istotnych statystycznie cech obliczono natężenie wpływu na badany czynnik jakości usług, wykorzystując współczynnik V – Cramera i C – Pearsona. Jednakże do analizy wzięto pod uwagę tylko ten pierwszy z uwagi na to, iż współczynniki C liczone dla tablic niezależności o różnych wymiarach nie są ze sobą porównywalne.

Obliczone wyniki zaprezentowano w tabeli 9, w której szarym kolorem zaznaczono te wartości współczynnika V Cramera, dla których związek między badanymi zmiennymi jest istotny.

Podsumowując wyniki badań nad związkiem między postrzeganiem realizowanej przez pracowników jakości usług a cechami określającymi poziom motywacji i motywowania pracowników, można zauważyć, że między badanymi cechami zaobserwowano szereg współzależności. Stwierdzono, że w przypadku kryterium materialnej obudowy usługi postrzeganie jakości usług najczęściej związane jest ze zmiennymi: poziomem satysfakcji z zastosowanych narzędzi satysfakcji i atmosferą w pracy, rzadziej z właściwym ocenianiem i przyznawaniem nagród, możliwością rozwoju i odpowiednimi warunkami pracy. Z kolei brak statystycznie istotnych związków odnotowano z pewnością zatrudnienia.

Poziom postrzegania niezawodności usług koreluje z poziomem satysfakcji z zastosowanych narzędzi satysfakcji, atmosferą pracy, możliwością rozwoju, właściwym ocenianiem i przyznawaniem nagród, poziomem warunków pracy i najrzadziej z pewnością zatrudnienia.

W przypadku kryterium zdolności reagowania postrzegana jakość uzależniona była najczęściej od atmosfery w pracy, możliwości rozwoju i odpowiednich warunków na stanowisku pracy, a najrzadziej od poziomu satysfakcji z zastosowanych przez serwis motywatorów, właściwego oceniania i przyznawania nagród oraz pewności zatrudnienia. Nie zauważono z kolei czynników, które by nie korelowały ani razu.

Tabela 9. Siła związków (mierzona współczynnikiem V Cramera) pomiędzy czynnikami jakości usług a poziomem motywacji i motywowania pracowników

Kryteria jakości usług	Czynniki jakości usług	Poziom satysfakcji z zastosowanych narzędzi motywacji	Atmosfera pracy	Właściwe ocenianie i przyznawanie nagród przez przełożonych	Pewność zatrudnienia	Możliwość rozwoju	Poziom warunków pracy
Materialna obudowa usługi	Czystość wnętrza	0,28	0,36	0,25	0,26	0,26	0,37
	Ujednolicony wystrój	0,32	0,39	0,21	0,22	0,27	0,21
	Materiały informacyjne i eksploatacyjne	0,31	0,46	0,28	0,21	0,35	0,33
Niezawodność	Terminowość	0,26	0,35	0,23	0,23	0,32	0,25
	Staranność	0,33	0,34	0,35	0,31	0,34	0,26
	Niezawodność	0,34	0,34	0,36	0,20	0,38	0,27
Zdolność reagowania	Prawdopodobność pracowników	0,26	0,40	0,32	0,37	0,39	0,29
	Szybkość reakcji	0,34	0,35	0,41	0,30	0,32	0,38
	Doradztwo i konsultacje	0,23	0,27	0,41	0,21	0,34	0,36
	Zaangażowanie w proces realizacji usługi	0,29	0,29	0,36	0,28	0,35	0,31
Kompetentność, fachowość	Sposób zachowania pracowników	0,32	0,30	0,24	0,22	0,28	0,30
	Uczciwość przy rozliczeniach	0,19	0,35	0,24	0,17	0,36	0,38
	Życzliwość pracowników	0,18	0,27	0,38	0,23	0,32	0,33
	Kompetentność pracowników	0,28	0,34	0,36	0,24	0,37	0,45
Wygoda, przystępność usługi	Indywidualność oferty	0,29	0,44	0,23	0,31	0,47	0,31
	Dostęp do oferty firmy	0,23	0,23	0,20	0,36	0,31	0,36
	Łatwość kontaktu z pracownikiem	0,33	0,33	0,39	0,29	0,38	0,44
Bezpieczeństwo	Technologia	0,18	0,38	0,33	0,30	0,39	0,33
	Legalizacja urządzeń	0,25	0,51	0,23	0,33	0,40	0,35
	Najwyższej jakości części zamienne i materiały eksploatacyjne	0,26	0,58	0,23	0,27	0,31	0,28
	Odpowiedzialność za stan środowiska naturalnego	0,26	0,62	0,29	0,26	0,27	0,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kryterium kompetentności pracowników w przeciwieństwie do poprzedniego kryterium wykazuje mniej związków zależności. Najczęściej występującymi są te związane z możliwością rozwoju i poziomem zapewnienia odpowiednich warunków pracy. Najrzadziej z kolei koreluje z poziomem satysfakcji ze stosowanych przez przełożonych motywatorów i właściwym ocenianiem i nagradzaniem. Nie wyodrębniono z kolei zależności z pewnością zatrudnienia.

Wygoda i przystępność usługi wykazuje dużo istotnych statystycznie związków, które najczęściej dotyczyły pewności zatrudnienia, możliwości rozwoju i warunków pracy. Rzadziej występującymi są te związane z poziomem satysfakcji ze stosowanych narzędzi motywacji i atmosferą w pracy. Tylko jeden związek korelacyjny występuje w przypadku właściwego oceniania i przyznawania nagród przez przełożonych.

Bezpieczeństwo usługi najczęściej koreluje z atmosferą w pracy, możliwością rozwoju, pewnością zatrudnienia i poziomem zapewnionych warunków pracy na stanowisku, rzadziej z poziomem satysfakcji ze stosowanych przez przełożonych motywatorów i właściwym ocenianiem oraz przyznawaniem nagród przez przełożonych.

W przypadku większości istotnych statystycznie związków pomiędzy poziomem jakości wykonywanych usług a cechami określającymi poziom motywacji i motywowania pracowników siła związków kształtuje się na poziomie niskim lub umiarkowanym. Silne związki zdiagnozowano tylko w przypadku zależności pomiędzy:

- a) legalizacją urzędzeń a opinią dotyczącą atmosfery panującej w serwisie;
- b) najwyższą jakością oferowanych części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych a opinią dotyczącą atmosfery panującej w serwisie;
- c) opinią dotyczącą odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego a opinią dotyczącą atmosfery w serwisie;
- d) opinią dotyczącą odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego a oceną zapewnionych przez serwis warunków pracy na stanowisku.

Bazując na zaprezentowanych powyżej wynikach badań, można wysnuć wniosek, że poszczególne kryteria jakości usług w różnym zakresie związane są z cechami określającymi poziom motywacji i motywowania respondentów. Cechy te najczęściej oddziałują na kryterium zdolności reagowania, a najrzadziej wpływają na fachowość pracowników.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań i analizy wyników dowiedziono, że występują zależności pomiędzy motywowaniem pracowników a realizowanym poziomem jakości usług. Ponadto, stwierdzono, że autoryzowane serwisy samochodowe stosują różne metody motywowania pracowników, wśród których najczęściej wykorzystywanymi są formy finansowe. Niestety, tylko 41% pracowników uznaje je za satysfakcjonujące i spełniające ich wymagania. W badanych przedsiębiorstwach stosowana jest również motywacja niematerialna, której poziom jest oceniany przez respondentów wysoko, duża grupa pracowników docenia bowiem atmosferę pracy, pewność zatrudnienia, dobre warunki pracy na stanowisku i możliwość rozwoju. Z drugiej strony demotywacyjnie oddziałuje na nich sposób oceniania i przyznawania nagród przez przełożonych. Ponad połowa pracowników uważa, że odbywa się to w niewłaściwy sposób.

Dlatego w autoryzowanych serwisach samochodowych zaleca się stworzenie odpowiednio zbalansowanego systemu motywacyjnego uwzględniającego potrzeby materialne i niematerialne pracowników. Powinno się dążyć do stosowania motywacji opartej na kompetencjach personelu i zindywidualizowaniu form motywacji, dostosowując je do poszczególnych pracowników. Świadczenie usług na wysokim poziomie i dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb oraz wymagań klientów wymaga bowiem posiadania wysokiej jakości potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników, który powinien być właściwie diagnozowany, oceniany i rozwijany, gdyż to wiedza pracowników stanowi w dużej mierze o sukcesie rynkowym autoryzowanego serwisu samochodowego.

Literatura

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Minzberg H., *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Piechnik-Kurdział A., *Zarządzanie personelem jako narzędzie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1996, nr 466.
- Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. TQM*, Alfa-Wero, Warszawa 1998.

MOTIVATING EMPLOYEES IN THE MANAGEMENT OF SERVICE QUALITY OF SERVICE AND REPAIR IN AUTHORIZED CAR SERVICES

Abstract

The article presents the results of the research, which was conducted in authorized car services. It presents problems of motivating employees in these companies. It also describes a self-assessment quality of services of service and repair carried out by staff and proposed solutions, which the implementation may have an influence on improvement process management and improve the quality of services.

Keywords: quality, services, motivation.

JEL Code: L84

Translated by Anna Bielawa