



Złożenie pracy online:  
2016-07-27 22:17:19  
Kod pracy:  
2016/2364/CloudA

Ewelina Majchrzak  
(nr albumu: 21582 )

Praca magisterska

## **Analiza i ocena jakości usług świadczonych przez Tarnowską Spółdzielnię Mieszkaniową w oparciu o metodę Servqual**

### **Analysis and evaluation of the quality of services provided by the Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa based on the method Servqual**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Maria Sidor

Serdeczne podziękowania dla Pani dr Marii Sidor  
za poświęcony czas oraz cenne rady  
związane z niniejszą pracą.



## Streszczenie

Praca magisterska prezentuje wyniki badań dotyczących pomiaru jakości usług świadczonych przez Tarnowską Spółdzielnię Mieszkaniową. Celem pracy było zbadanie jakości usług TSM i zidentyfikowanie obszarów, w których powinno się przeprowadzić działania usprawniające. Badanie zostało przeprowadzone od listopada 2015 do stycznia 2016 na grupie 100 mieszkańców TSM z wykorzystaniem metody Servqual. Porównano poziom realizacji usługi z jej oczekiwaniem. Stwierdzono, że oczekiwania klientów były wyższe od jakości postrzeganej. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że najważniejsze działania naprawcze powinny się podjąć w obszarze niezawodności usług i kompetencji.

## Słowa kluczowe

jakość usług, jakość oczekiwana, jakość postrzegana, Servqual



## **Abstract**

Master's thesis presents the results of studies measuring the quality of services provided by Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa. The aim of this study was to examine the quality of TSM services and to identify areas in which you should carry out improvement actions. The survey was conducted from November 2015 to January 2016 on a group of 100 TSM residents using the method Servqual. Survey compared the level people expectation to the level of its completion. It was found that customer expectations were higher than the perceived quality. Based on the study it can be concluded that the most important corrective action should be taken in the area of service reliability and competence.

## **Keywords**

service quality, expected quality, perceived quality, Servqual



## SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>3</b>
<b>ROZDZIAŁ 1 TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Podstawowe pojęcia oraz istota zarządzania jakością .....	7
1.2. Zarys koncepcji zarządzania jakością .....	24
1.2.1. TQM .....	25
1.2.2. Systemy jakości usług wg normy ISO 9000 .....	31
1.3. Rola i znaczenie jakości w procesie świadczenia usług .....	34
1.3.1. Definicje jakości usług .....	34
1.3.2. Klasyfikacja usług .....	38
1.3.3. Podstawowe cechy usług .....	42
1.3.4. Satysfakcja z usług .....	42
<b>ROZDZIAŁ 2 WYBRANE METODY I TECHNIKI POMIARU JAKOŚCI I SATYSFAKCJI ZE ŚWIADCZONYCH USŁUG .....</b>	<b>45</b>
2.1. Mystery shopping .....	45
2.2. Technika wydarzeń krytycznych .....	46
2.3. Metoda Servqual .....	47
2.4. Metoda Servperf .....	54
<b>ROZDZIAŁ 3 TARNOWSKA SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ .....</b>	<b>56</b>
3.1. Metodyka badań własnych .....	56
3.1.1. Cel, przedmiot i zakres bada .....	56
3.1.2. Hipotezy i problemy badawcze .....	57
3.1.3. Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym .....	59
3.2. Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa – historia i funkcjonowanie .....	64
3.3. Charakterystyka próby badawczej i sposób jej doboru .....	66
3.3.1. Sposób doboru próby badawczej .....	67
3.3.2. Charakterystyka próby badawczej .....	68
3.4. Etapy realizacji badań .....	71
<b>ROZDZIAŁ 4 POMIAR JAKOŚCI USŁUG TARNOWSKIEJ SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWEJ W OPARCIU O METODĘ SERVQUAL .....</b>	<b>72</b>
4.1. Ocena jakości usług TSM na poziomie ogólnym i wymiarów .....	72
4.1.1. Luki jakości na poziomie wymiarów jakości wg metody Servqual .....	73
4.2. Analiza oczekiwanej i postrzeganej jakości w obrębie cech wymiarów jakości (twierdzeń) .....	75
4.2.1. Analiza poziomu rozbieżności między oczekiwaniami a postrzeganiem .....	75
4.2.2. Zmienność rozkładu oceny postrzeganej i oczekiwanej jakości na poziomie cech usług .....	84
4.2.3. Analiza jednostkowych luk jakości na poziomie twierdzeń .....	88
4.3. Podsumowanie badań – weryfikacja hipotez badawczych .....	91
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>94</b>
<b>WYKAZ LITERATURY .....</b>	<b>96</b>



<b>SPIS WYKRESÓW.....</b>	<b>99</b>
<b>SPIS TABEL.....</b>	<b>99</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>99</b>
<b>ZAŁĄCZNIK (ANKIETA) .....</b>	<b>100</b>



## Wprowadzenie

Jakość to pojęcie, które zyskało wiele rozwinięć definicyjnych, i z tego względu można je różnie interpretować. W literaturze przedmiotu można znaleźć definicje jakości, które określają ją jako właściwość produktów spełniające wymagania i oczekiwania klientów. Inne definicje jakości nawiązują do produktów, które są pozbawione wad, co można osiągnąć poprzez realizację działań doskonalących. W niniejszym opracowaniu zostanie omówiona problematyka definiowania jakości, ale autorka chce podkreślić ważne słowa Franka Price, który stwierdził, że jakość jest widoczna, gdy jest dobra i niemożliwa do niezauważenia, gdy jest zła<sup>1</sup>. Te słowa badacza wskazują na istotną rolę jakości w działalności przedsiębiorstwa, ponieważ ukierunkowuje ją na dostosowanie produktów do potrzeb, wymagań i oczekiwań klienta. Zadowolony klient ponownie skorzysta z produktów przedsiębiorstwa i może je zarekomendować innym osobom. Natomiast niezadowolony klient nie tylko zrezygnuje z zakupu, ale również zachęci do rezygnacji z usług wielu swoich znajomych. Zdaniem Johna Welcha „jakość jest najlepszą gwarancją pozyskania lojalności klienta, najlepszą obroną przeciw konkurencji i jedyną drogą umożliwiającą utrzymanie wzrostu i zarobków”, a zatem jest jednym z głównych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Jakość produktów, czyli wyrobów i usług, pełni ważną rolę w przetrwaniu organizacji na rynku i kontynuowaniu swojej działalności. Dlatego przedsiębiorstwa muszą podejmować działania zmierzające do podnoszenia jakości swoich procesów i produktów. Działania te można realizować prawidłowo poprzez wykorzystywanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością, czy metod podnoszenia jakości takich jak TQM, czy Kaizen, które posiadają duży dorobek praktyczny. Poprawa jakości może być realizowana w sposób nieprawidłowy, np. występuje w formie sloganów, dotyczy niektórych obszarów przedsiębiorstwa (brak kompleksowego podejścia), pracownicy nie wierzą w ideę ciągłego doskonalenia itd. Istnieje wiele czynników, które mogą doprowadzić do porażki w poprawie procesu zarządzania jakością.

Elementem systemu zarządzania jakością jest jej pomiar i ocena jakości, na podstawie której proponowane są działania usprawniające. Dlatego najpierw należy zbadać poziom jakości wytwarzanych produktów, np. poprzez porównanie ich do standardów, czy poznanie opinii klientów itp. Po poznaniu stanu jakości produktów należy zidentyfikować problemy,

---

<sup>1</sup> A. Hamrol, Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2013, s. 18.



które mogą negatywnie wpływać na wartość produktów i procesy przedsiębiorstwa. W ten sposób opracowywana jest lista problemów związanych z wytwarzaniem produktów i zarządzaniem przedsiębiorstwem, których rozwiązanie można przeprowadzić poprzez przeprowadzenie działań usprawniających. Przedstawiony sposób postępowania jest prawidłowy, ale współczesnym standardem jest zapobieganie zaistnienia czynników wpływających negatywnie na jakość, dlatego poziom jakości musi być nieustannie monitorowany, co można osiągnąć poprzez zaangażowanie pracowników firmy w jej podnoszeniu.

Pomiar i ocena jakości pozwala zapobiegać pogorszeniu jakości produktów i przeprowadzać działania projakościowe. Odpowiednia jakość produktów umacnia pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz zwiększa swoją konkurencyjność. Z tego względu autorka postanowiła zainteresować się niniejszą tematyką.

Zarządzenie jakością nie jest terminem zarezerwowanym tylko dla działalności gospodarczej, ale również dla organizacji non-profit, administracji publicznej oraz dla organizacji działających na pograniczu sektora biznesowego i społecznego. Spółdzielnie mieszkaniowe są jednym z tych organizacji, które muszą prowadzić działalność gospodarczą, ale zarazem opierają się na idei spółdzielczości. W ostatnich zmianach prawnych dotyczących spółdzielczości mieszkaniowej dano lokatorom możliwość wypisania się ze spółdzielni mieszkaniowej, co może negatywnie wpływać na ich funkcjonowanie. Jednakże ta zmiana prawna przyczyniła się do zainteresowania kierownictwa tematyką działań projakościowych. Ze względu na to, że poprawa jakości usług oraz implementowania systemów zarządzania jakością nie są popularne we spółdzielniach mieszkaniowych postanowiono zająć się niniejszą tematyką na łamach pracy dyplomowej.

Celem pracy jest dokonanie pomiaru jakości usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej. W badaniach została wykorzystana metoda Servqual, która pozwala ustalić lukę jakości pomiędzy jakością odczuwaną a oczekiwaną.

Problemy badawcze zostały sformułowane w formie następujących pytań:

- czy lokatorzy są zadowoleni z jakości usług TSM?
- w jakich obszarach należy przeprowadzić działania projakościowe w celu poprawy zadowolenia lokatorów spółdzielni?
- wobec których aspektów usług TSM lokatorzy mają największe oczekiwania?
- wobec których cech usług spółdzielni mieszkaniowej jej mieszkańcy podali najniższe wartości postrzeganej jakości usług (najgorzej są oceniane)?



- czy pomiędzy wartościami postrzeganej i oczekiwanej jakości występuje korelacja (czy występuje zależność pomiędzy tymi zbiorami danych)?
- dla których cech usług TSM lokatorzy podawali zróżnicowane oceny postrzeganej i oczekiwanej jakości?

Tezą przewodnią niniejszej pracy jest stwierdzenie, że świadczenie usług na dobrym poziomie, satysfakcjonującym klienta wymaga monitorowania standardów świadczenia usług oraz uwzględniania oczekiwań klientów.

Powyżej zaprezentowany obszar badawczy pozwolił autorce niniejszej pracy na opracowanie kilku hipotez, które zostały szczegółowo zaprezentowane w rozdz.3 (s.58).

Do weryfikacji postawionych hipotez posłużyła autorce metoda Servqual, szeroko stosowana w badaniach jakości usług w różnych sektorach usługowych. Metoda jest stosowana w wersji oryginalnej lub modyfikowana z uwzględnieniem specyfiki obszaru świadczonych usług. W niniejszym opracowaniu wykorzystano listę twierdzeń, które można określić jako cechy usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej dla których badani dokonali oceny oczekiwanej i postrzeganej jakości. Omówiono zastosowanie warstwowej metody próby losowej z alokacją proporcjonalną. Do analizy wyników wykorzystano test  $\text{CHI}^2$  do zbadania zgodności proponowanej próby badawczej do grupy generalnej. Przedmiotem analizy były średnie wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości, na podstawie których obliczono ogólną lukę jakości. W badaniu obliczono również indywidualne luki jakości na poziomie cech (twierdzeń) usług dla wszystkich respondentów, żeby poznać szczegółowe oceny zadowolenia lokatorów. Ponadto w analizie danych wykorzystano współczynnik zmienności i korelacji.

Praca magisterska składa się z czterech rozdziałów, wśród których dwa mają charakter teoretyczny. W pierwszym rozdziale w szerokim zakresie ujęto problematykę kontekstu pojęciowego jakości. Zwrócono uwagę na zarządzanie jakością, co może być realizowane w ramach odpowiedniego systemu takich jak TQM, Kaizen, czy przy wykorzystaniu norm. W niniejszym rozdziale scharakteryzowano również specyfikę usług, których jakość będzie przedmiotem badania jakości za pomocą metody Servqual.

W drugim rozdziale omówiono metody, które można wykorzystywać do badania jakości usług. Zarządzanie jakością wymaga w pierwszej kolejności poznania sposobów jego pomiaru. W tej części pracy zaprezentowano metodę Mystery Shopping, technikę wydarzeń krytycznych, metodę Servqual i jej zmodyfikowaną wersję SERVPERF. W tym rozdziale zwrócono uwagę na przykładowe metody zastosowania metody Servqual, która będzie wykorzystywana do badania jakości usług TSM.



Trzeci rozdział zawiera treści dotyczące metodyki badań własnych. Scharakteryzowano sposób postępowania badawczego w metodzie Servqual, zaprezentowano problemy i hipotezy badawcze, a także inne metody wykorzystane w niniejszej pracy magisterskiej. Kolejnym obszarem trzeciego rozdziału jest charakterystyka obiektu badań jakim jest Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa. Omówiono także sposób doboru próby badawczej, której zgodność z populacją generalną została sprawdzona za pomocą testu  $\text{CHI}^2$ .

W ostatnim rozdziale przedstawiono ogólną ocenę jakości usług TSM i ich wymiarów, co pozwoliło na zidentyfikowanie obszarów problemów spółdzielni. Następnie przedstawiono wyniki szczegółowej analizy cech usług TSM: analiza średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości usług, zmienność podawanych ocen, analiza jednostkowych luk jakości dla cech usług. Jednym z efektów jest wytypowanie tych cech jakości, które w pierwszej kolejności powinny być przedmiotem działań usprawniających. Rozdział kończą wnioski i rekomendacje.

Do opracowania części teoretycznej wykorzystano literaturę przedmiotu, której zakres chronologiczny obejmuje lata 2005 do 2014. Uwzględniono również niektóre starsze wydania publikacji istotnych dla tematu niniejszej pracy oraz źródła elektroniczne.



## Rozdział 1 Teoretyczne podstawy zarządzania jakością

Jakość jest specyficzną właściwością wyrobów i usług, która jest dostrzegalna wówczas, gdy jej brakuje. Otóż, brak jakości wiąże się koniecznością poniesienia wysokich kosztów związanych z reklamacjami, niezadowoleniem klienta, rozgłoszenie negatywnej opinii na temat produktu. Jedną z funkcji jakości jest pewność, że produkt zaspokoi potrzeby i oczekiwania klienta. Produkty wysokiej jakości nie powstałyby, gdyby w sposób chaotyczny realizowano procesy produkcyjne, zaopatrzeniowe i dystrybucyjne. Zatem jakość nie jest tylko wymiarem ujmowania produktów, ale również wszelkich czynności, działań, przedsięwzięć, procesów czy projektów. Działania biznesowe i produkty charakteryzujące się wysoką jakością są jednym z głównych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z tego względu w pierwszym rozdziale zostanie zwrócona uwaga na pojęcie jakości, systemu zarządzania jakością oraz specyfiki usług.

### 1.1. Podstawowe pojęcia oraz istota zarządzania jakością

Definicja słowa „zarządzanie” kształtowała się przez wiele lat, wpływ miały na to różnego rodzaju czynniki, między innymi: społeczne, polityczne oraz gospodarcze. Nie ulega wątpliwości, że w przeszłości, jak i obecnie towarzyszy ono człowiekowi w różnych aspektach życia, na przykład: wykorzystywanie czasu, zarządzanie otoczeniem, podwładnymi, gospodarstwem domowym, pracownikami itp. Stąd też, wykorzystuje się elementy zarządzania, takie jak: podział oraz planowanie pracy, koordynacja, rozporządzanie zasobami. Ponadto, rozpoczynając rozważania dotyczące zarządzania jakością, należy na samym początku zadać następujące pytanie: Co oznacza samo słowo „zarządzanie”? Mianowicie, odpowiedzi na to pytanie jest wiele, ponieważ „zarządzanie” definiuje się na różne sposoby – w zależności od tego, z czym ono jest związane. W literaturze można znaleźć następujące definicje „zarządzania”<sup>2</sup>:

- zarządzanie to specyficzne funkcje, regulujące wykonywane grupowo przez jednostki organizacyjne czynności, takie jak: przedstawienie celu działania, organizowanie oraz kontrolowanie wykonania tego celu;
- to działanie polegające na funkcjonowaniu rzeczy, ludzi, organizacji, zgodnie z wymaganiami osoby zarządzającej;
- jest to działanie, które polega na rozporządzaniu zasobami, do których należą ludzie,

<sup>2</sup> R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 5.



pieniądze – dzięki którym wpływa się na jednostki; ponadto zarządzanie związane jest z kierowaniem, często także łączy się pojęcia „zarządzanie” oraz „organizacja” oraz „zarządzanie” i „kierowanie”;

- zarządzanie to grupa działań, która obejmuje planowanie oraz podejmowanie decyzji, a także przewodzenie oraz organizowanie; skierowane jest na elementy organizacji: finansowe, ludzkie, informacyjne oraz rzeczowe, które wykonywane są z zamierzeniem realizacji celów organizacji w sposób skuteczny oraz sprawny<sup>3</sup>.

Jak wynika z powyższych definicji zarządzanie jest bardzo złożone oraz należy rozpatrywać je wielowymiarowo – przez jego funkcje, cele oraz organizacje, w których występuje<sup>4</sup>.

Zdaniem Eugeniusza Michalskiego zarządzanie w szerokim ujęciu oznacza wydawanie komuś określonego polecenia, za które jest odpowiedzialny. W ramach zarządzania zobowiązuje się kogoś do pracy, której wykonanie prowadzi do osiągnięcia dobra grupy osób. Synonimem zarządzania jest rządzić, administrowanie, dowodzenie lub kierowanie organizacją<sup>5</sup>.

Henri Fayol w latach 50. XX wieku stwierdził, że kierownicy pełnią łącznie 5 funkcji, którymi są: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie<sup>6</sup>. W kolejnych latach funkcje te podlegały licznym modyfikacjom i aktualnie zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na realizacji następujących funkcji: organizowanie, planowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Anna Mazur i Hanna Gołaś wyjaśnili w następujący sposób funkcje zarządzania, którymi są<sup>7</sup>:

- planowanie – sposób określający pożądany stan oraz termin jego wykonania, a także ustalenie działań, zmierzających do jego realizacji;
- organizowanie – jej celem jest synchronizacja oraz koordynacja działań kierownika, podwładnych oraz kształtowanie przestrzeni dla nich, wiąże się z: przydzielaniem, porządkowaniem, koordynowaniem zasobów oraz działań danym
- jednostkom organizacji, podejmowanie współpracy w określonej strukturze stosunków;
- przewodzenie – oddziaływanie na jednostki tak, aby ich działania dążyły do

<sup>3</sup> R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 6.

<sup>4</sup> Tamże, s. 8-11.

<sup>5</sup> E. Michalski, Zarządzanie przedsiębiorstwem: podręcznik akademicki, PWN, Warszawa 2013, s. 13.

<sup>6</sup> Tamże, s. 20.

<sup>7</sup> A. Mazur, H. Gołaś, Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, <http://fem.put.poznan.pl/poli-admin/didactics/pdf>, s. 9 – 10. (data odczytu 25.06.2015)



realizacji celów, przywódca ma na celu zmotywowanie pozostałych do wykonywania zadań i osiągnięcie wspólnych celów;

- kontrola – jej zadanie polega na podaniu wyników oraz postępów funkcjonowania przedsiębiorstwa, obserwacji i wprowadzaniu zmian do działań, tak aby osiągnięcie celu było ułatwione, główne zadanie kontroli polega na porównaniu bieżących wyników z przewidywanymi oraz na poprawianiu zaistniałych błędów;
- doskonalenie (obecne jest w zarządzaniu jakością) – działania prowadzące do przywydywania i rozwiązywania problemów, polega ono na doskonaleniu działań oraz produktów.

A. Mazur, H. Gołaś rozszerzają zestaw standardowych czterech funkcji zarządzania o jedną funkcję, którą jest doskonalenie. W ten sposób podkreślają, że zarządzanie jakością jest specyficzną funkcją zarządzania<sup>8</sup>. Ta funkcja występuje również w wielu innych definicjach zarządzania, zatem doskonalenie nie jest wyłącznym pojęciem stosowanym na potrzeby jakości, ale również dla sterowania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie to pojęcie, które na przestrzeni lat ulegało zmianom. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące podejścia do tego terminu<sup>9</sup>:

- klasyczne – zadaniem zarządzających jest: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie;
- behawioralne – zarządzający oddziałują na podwładnych przez: kontakty między ludźmi, informacje, decyzje;
- systemowe – niektóre części systemu integruje się w ujęciu: zespołowym, indywidualnym, środowiskowym, przedsiębiorczym;
- nieprzewidywalne – w rozwiązywanie problemów angażuje się: autorytet, technologie oraz środowisko zewnętrzne.

Ewolucja zarządzania spowodowała powstanie zarządzania systemowego oraz procesowego. W pierwszym z nich rozróżnia się system zarządzający oraz zarządzany – istnieją osoby, które zarządzają oraz takie, które im podlegają i pełnią funkcję wykonawczą. Z kolei zarządzanie procesowe polega na identyfikowaniu oraz rozumieniu, a także na zarządzaniu procesami, aby osiągnąć efektywność oraz skuteczność organizacji<sup>10</sup>. Należy podkreślić, że wysokiej jakości produkty powstają, gdy realizowane są optymalne procesy biznesowe, które można zaprojektować przy wykorzystaniu instrumentów i metod

<sup>8</sup> A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op .cit., s. 9 – 10.

<sup>9</sup> Tamże, s. 11.

<sup>10</sup> W. Prussak, *Zarządzanie jakością, Wybrane elementy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.



zarządzania procesowego jak i systemowego.

Następnym bardzo ważnym terminem, które należy wyjaśnić jest „jakość”. Każdy człowiek jest w stanie zaproponować własną wersję definicji jakości, ale nie każdy jest świadomy jaką ważną rolę odgrywa w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Zdaniem Petera Druckera klient zapewnia przedsiębiorstwu egzystencję, stwarza zatrudnienie, dlatego trzeba mu dostarczyć produkt, który zaspokoi jego potrzeby oraz spełni oczekiwania<sup>11</sup>.

Pojęcie jakości było i jest przedmiotem rozważań wielu teoretyków, filozofów oraz praktyków. Początkowe wzmianki o jakości można odnaleźć już w Kodeksie Hammurabiego<sup>12</sup>. Ponadto definicji „jakości” jest wiele, a wynika to z aspektu, kategorii, a także punktu widzenia, w którym jest ona rozpatrywana. Stąd też można wyróżnić sześć aspektów, w których jakość jest rozpatrywana:

1. Filozoficzny – polega na wydobyciu z rzeczy oraz zjawisk elementów, będących jakościowo jednorodnymi.
2. Socjologiczny – polega na przekonaniu się użytkowników do danych cech produktów.
3. Prawny – opiera się na przestrzeganiu norm jakościowych zgodnie z danymi przepisami.
4. Humanistyczny – polega na tworzeniu odpowiednich warunków życia oraz pracy, które sprzyjają kulturze i moralności ludzkiej.
5. Ekonomiczny – uwzględnia użyteczność społeczną oraz właściwości jakościowe danym wyrobom.
6. Techniczny – opiera się na nadawaniu określonym przedmiotom właściwości jakościowych tak, aby uzyskać przydatność społeczną oraz użytkową, które realizują oczekiwania odbiorców.

Wymienione powyżej aspekty i możliwości interpretacyjne powodują, że pojęcie „jakości” trudno jednoznacznie zdefiniować ponieważ rozpatrywana może być w różnym kontekście.

Definicje „jakości” mogą być rozpatrywane pod względem filozoficznym<sup>13</sup> - słowo „jakość” pochodzi ze starożytności, z języka greckiego - *poiotes*. Zostało ono użyte przez Platona, który uważał, że jakość to osiągnięcie doskonałości przez dane rzeczy. Z kolei

---

<sup>11</sup> M. Żemigła, Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Placet, Warszawa 2009, s. 51.

<sup>12</sup> Ocena i analiza jakości życia, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 110.

<sup>13</sup> D. Horbaczewski, Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości, „Problemy Jakości” 2006, nr 10, s. 10.



Arystoteles uważał, że jakość określa w dany sposób rzeczy, to także cecha, która odróżnia rzeczy pochodzące z tego samego rodzaju. Z kolei inny filozof Cyceon przetłumaczył jakość na język łaciński - *qualitas*, uważając, że polega ona określeniu właściwości danego przedmiotu.

Współczesne style zarządzania jakością opierają się na filozofii starożytnych myślicieli. W literaturze przedmiotu wymienia się trzy style zarządzania jakością: europejski, japoński i amerykański, która każda wywodzi się z dziedziny filozofii starożytnej. Styl europejski bazuje na filozofii Arystotelesa, gdy amerykańskim na filozofii Platona. Natomiast japoński styl zarządzania jakością opiera się na chińskiej filozofii Lao Tzu<sup>14</sup>.

W amerykańskim stylu zarządzania jakością podstawą jest marketing i jakość będąca przedmiotem rozważań Platona. W jego przypadku jakość jest własnością czegoś, na podstawie którego można odróżnić jedną rzecz od innej. Ponadto pozwala odróżnić, czy coś jest doskonalsze, a zatem pełni rolę wartościowania<sup>15</sup>. W kształtującym się marketingu w latach 20. XX wieku w USA stwierdzono, że jakość produktu może być oceniona przez użytkownika, a zatem jest kategorią subiektywną. Dlatego jakość jest pojmowana jako poziom spełnienia wymagań i oczekiwań klienta przez dany produkt<sup>16</sup>.

W europejskim stylu zarządzania jakością podstawą są normy, a wywodzi się z filozofii Arystotelesa, który był uczniem Platona. Według Arystotelesa ludzie poprzez doświadczenie zdobywają wiedzę, co było podstawą do stworzenia dziedziny logiki. Uważał on, że jakość to zbiór właściwości, dzięki którym można uznać, że „rzecz jest tą rzeczą, którą jest”, a zatem ma ona charakter obiektywny. Takie rozumowanie jakości stało się przyczyną do rozwoju światowej normalizacji np. ISO, IEC itd. Normy, które są powszechnie stosowane w zarządzaniu jakością pojawiły się po raz pierwszy w średniowieczu, a ich twórcami byli rzemieślnicy.

Korzeniami japońskiego stylu jakości jest filozofia chińska rozwijana przez Lao Tzu<sup>17</sup>. Odnosił on jakość, podobnie jak Platon, do doskonałości, jednak jej przedmiotem nie są rzeczy, lecz ludzie, którzy mają dążyć do doskonałości poprzez wykonywanie małych kroków. Zatem jego zdaniem jakość jest tą kategorią, która może być usprawniona. Japoński styl zarządzania jakością uwzględnia również zasady Konfucjusza, które przekładają się na szacunek dla drugiego człowieka, harmonię i piękno.

<sup>14</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, PWE, Warszawa 2013, s. 20.

<sup>15</sup> M. Roszak, Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, Gliwice 2014, International OCSCO World Press, s. 11.

<sup>16</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, Zarządzanie jakością..., op. cit., s. 20.

<sup>17</sup> A. Gajewski, Wstęp do zarządzania jakością, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007, s. 58-59.



Aktualnie wspomniane style zarządzania jakością, które bazują na starożytnej myśli fizycznej, wymieszały się i można jest spotkać w wielu krajach.

Kartezjusz uważał, że istnieją dwa rodzaje jakości: pierwotna i wtórna. Pierwsza z nich znajduje się w przedmiocie, a druga wydzielana jest przez ten przedmiot. Kant natomiast uważał, że jakość to grupa cech fragmentu subiektywnie rozpatrywanej rzeczywistości<sup>18</sup>.

W tabeli 1 zaprezentowano współczesne definicje jakości<sup>19</sup>. Przytoczeni powyżej badacze uważają, że jakość powinna być uznana za priorytet oraz znajdować się na pierwszym miejscu w usprawnianiu przedsiębiorstwa. Osiągnięcie celów jest możliwe, gdy zwraca się uwagę na procesy, które zmierzają ku tym celom. Ulepszanie procesów wiąże się z ulepszaniem produktów. Należy podkreślić, że powyżsi amerykańscy badacze związani są z TQM – jedną z koncepcji zarządzania jakością. W tej części pracy zostały przedstawione ich poglądy na samo słowo „jakość”. Natomiast dogłębna analiza koncepcji, która jest z nimi związana zostanie omówiona w dalszej części niniejszej pracy.

Tabela 1. Współczesne definicje jakości

Autor	Definicja jakości
Zygmunt Bosiakowski i Andrzej Kostrzewa	Jakość to wyrób lub produkcja, które w nieznacznym stopniu różnią się od wzorców, będących częścią wiedzy technicznej.
Bronisław Oyrzanowski	Jakość to grupa cech fizycznych, biologicznych, chemicznych, które charakteryzują dany wyrób i odróżniają go od innych wyrobów.
Bogdan Miszewski	Jakość to cechy fizyczne, które mają za zadanie zaspokoić potrzeby ludzkie.
William Edward Deming	Jakość to stopień jednorodności oraz niezawodności, który można osiągnąć za pomocą niskich kosztów i stosowany zgodnie z wymaganiami rynku.
Joseph Juran	Jakość to zdolność, która służy użyciu lub zastosowaniu.
Philip Crosby	Jakość stanowi realizację danych wymagań.
Alan Muhlemann	Jakość za zaspokajanie potrzeb oraz spełnianie oczekiwań konsumentów.

<sup>18</sup> A. Mazur, H. Gołaś, Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 9 – 10.

<sup>19</sup>Tamże, s. 10.



David Garvin	<p>Jakość jest wielowymiarowa, dlatego też wyodrębnić następujące wymiary, w których można ją rozpatrywać<sup>20</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• bezwzględna – polega na odróżnieniu dobrej jakości od kiepskiej, jakość jest najwyższym standardem, który można osiągnąć;</li><li>• nawiązująca do produktu – odnosi się do elementów ocenionych produktów, jest mierzalna oraz precyzyjna;</li><li>• nawiązująca do wytwarzania – to stopień, który spełnia produkt określony projekt lub specyfikację;</li><li>• odnosząca się do odbiorcy – polega na subiektywnej diagnozie odbiorcy, czy wyrób jest przydatny do użytkowania;</li><li>• nawiązująca do wartości – jakość to, to co przyczynia się do zmian w wymagach klienta, akceptując tym samym cenę, koszt nabycia czy korzystanie z wyrobu.</li></ul>
--------------	--

Źródło: opracowani własne na podstawie A. Bielawa, Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 21, s. 144-146.

Na podstawie definicji zaprezentowanych w tabeli 1. można stwierdzić, że jakość to<sup>21</sup>:

- spełnienie oczekiwań,
- zgodność z wymaganiami,
- stopień przybliżenia do doskonałości,
- przydatność do użytku,
- wykonanie czegoś poprawnie za pierwszym razem.

Jak wynika z powyższych rozważań „jakość” to pojęcie, które posiada wiele definicji. W dużej mierze zależą one od aspektu, w którym zostaje ujęta. Niektórzy badacze uważają jakość za coś absolutnego, istniejącego, dającego się mierzyć lub opisywać, inni zaś uważają, że jakość to wzrost lub spadek, gdzie nie można mierzyć jej wartości. Innym powodem

<sup>20</sup> A. Bielawa, Postrzeganie..., op. cit., s. 162.

<sup>21</sup> A. Hamrol, Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2013, s. 19.



trudności scharakteryzowania tego terminu jest to, że „istnienie jakości produktu nie zauważa się tak długo, jak długo jest w nim zawarta, ale drastycznie odczuwany jest jej brak”<sup>22</sup>.

Według Francka Price jakość to dostarczenie konsumentowi tego, czego potrzebuje w danej chwili i to za cenę, którą jest w stanie zapłacić<sup>23</sup>. Ta definicja jakości ukazuje, że nie jest ona związana tylko z zaspokajaniem potrzeb klienta, ale również zwraca uwagę na proces dystrybucji i cenę. Przedsiębiorstwo musi podjąć szereg działań zmierzających do tego, żeby klient otrzymał produkt w odpowiednim miejscu, czasie i po akceptowalnej cenie. F. Price w dalszej części swojej definicji dodał, że jakość to zaproponowanie dla niego czegoś lepszego następnego dnia. Wspomniany autor definicji również zaznaczył, że jakość jest zauważalna dopiero wówczas, gdy jej brakuje.

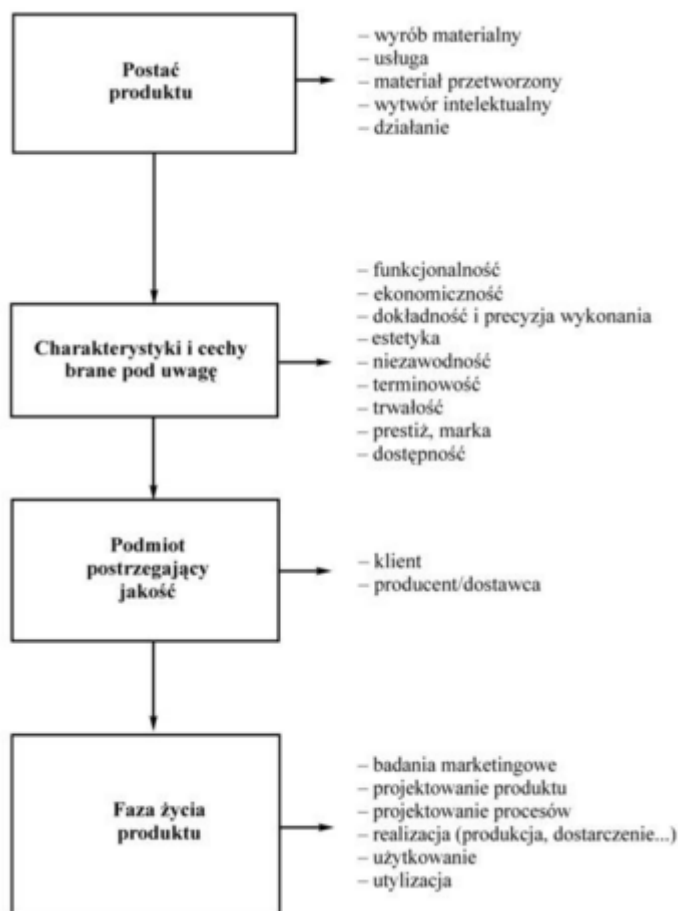
---

<sup>22</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 18.

<sup>23</sup> Tamże, s. 18.



Rysunek 1. Aspekty postrzegania jakości.



Źródło: A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 18.

W normie ISO 9000:2000 jakość określa się jako zbiór inherentnych właściwości spełnienia wymagania. Ze względu na lakoniczność tej definicji brakuje w niej jednoznaczności w interpretowaniu jakości. W takiej sytuacji ocena jakości, np. produktu powinna wykorzystywać szereg aspektów jakości, które zostały wymienione na rysunku 1.

Jakość można postrzegać w różnych wymiarach, którymi są: postać produktu, charakterystyka i cechy brane pod uwagę, podmiot postrzegający jakość, faza życia produktu. Przykładem tego jest różne pojmowanie jakości odczuwanej przez klienta, a producenta. Również cechy produktu mogą być różnie postrzegane np. przy dokonywaniu zakupów przez Internet jednym z wyznaczników jakości jest szybkość dostawy, co nie odgrywa istotnej roli, gdy konsument kupuje produkty w sklepie<sup>24</sup>.

W kontekście tematu niniejszej pracy istotne jest też określenie istoty zarządzania

<sup>24</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 18.

jakością, która dotyczy różnych działań odnośnie zapewniania, nadzorowania oraz ciągłego doskonalenia jakości w organizacji<sup>25</sup>.

Na rysunku 2 zilustrowano 8 zasad zarządzania jakością. Przedstawienie ich w postaci okręgu ma na celu ukazanie, że każda zasada odgrywa ważną rolę w zarządzaniu jakością. Stosowanie jednej zasady nie będzie prowadziło do osiągnięcia i utrzymania odpowiedniej jakości produktów, dlatego niezbędne jest stosowanie ich wszystkich.

Rysunek 1. Zasady zarządzania jakością.



Źródło: Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, Zarządzanie... op. cit., s. 56.

System zarządzania jakością prawidłowo funkcjonuje, gdy spełnione są następujące zasady zarządzania jakością<sup>26</sup>:

- orientacja na klienta – klient znajduje się w centrum uwagi przedsiębiorstwa, dlatego ważne jest zaspokajanie jego potrzeb,
- przywództwo – czynnikiem integrującym zasoby ludzkie jest przywódca, który ukazuje kierunki postępowania. Lider w organizacji umożliwia swoim pracownikom na rozwijanie się oraz w realizacji powierzonych im zadań,
- zaangażowanie ludzi – produkty i procesy nie będą charakteryzowały się odpowiednią wartością, jeżeli pracownicy nie będą zaangażowani w podejmowaniu

<sup>25</sup> A. E. Gudanowska, Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym, *Economy and Management*, 4/2010, ([http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/239/en/4.1\\_gudanowska.pdf](http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/239/en/4.1_gudanowska.pdf)), s. 168. (data odczytu 02.07.2015)

<sup>26</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 56.

działań udoskonalających,

- podejście procesowe – przedsiębiorstwo nie jest statycznym bytem, lecz dynamicznym, ponieważ w jego ramach realizowanych jest wiele procesów biznesowych. Podejście procesowe pozwala na zidentyfikowanie realizowanych zadań przedsiębiorstwa, które można zmieniać. Pod tym względem najważniejsze jest dostrzeżenie tych procesów, które są wadliwe, nieoptymalne oraz bezużyteczne,
- podejście systemowe do zarządzania – podejście to pozwala zrozumieć funkcjonowanie systemu, przez który rozumie się zbiór interakcji pomiędzy jej elementami<sup>27</sup>,
- ciągłe doskonalenie – jakość jest specyficzną właściwością, ponieważ trudno jest ocenić jaka jej wartość jest odpowiednia. Dlatego powinno się nieustannie dążyć do podnoszenia jakości w wielu obszarach działalności gospodarczej,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów – decydenci mogą podejmować decyzje na podstawie intuicji, przekonań, subiektywnej percepcji, a nie faktów, co może doprowadzić do wielu problemów w przedsiębiorstwie,
- wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami – w dzisiejszych czasach brak zaufania jest kosztowny, dlatego należy szukać takich partnerów gospodarczych w tym przede wszystkim dostawców, z którymi można współpracować przez długi czas.

Zarządzanie jakością należy rozumieć jako zorganizowane i planowe oddziaływanie systemu zarządzającego na system zarządzany, co ma prowadzić bezpośrednio do spełnienia wymagań jakościowych (rysunek 2)<sup>28</sup>. Zadaniem zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie produktów oraz działań w przedsiębiorstwie, a jego przedmiotem są procesy, zasoby, jednostki tworzące, które mają znaczenie w generowaniu jakości.

Poprzez zarządzanie jakością można w ujęciu potocznym rozumieć zarządzanie procesami i zasobami, które prowadzi do osiągnięcia efektów związanych z jakością. W ramach teorii zarządzania i jakości poprzez zarządzanie jakością można rozumieć ustanawianie i stosowanie praktycznych zasad i wzorców postępowania, które pozwalają uzyskać w jakość przy uwzględnieniu kryteriów ekonomicznych, które jak najlepiej zaspokajają oczekiwania klientów<sup>29</sup>.

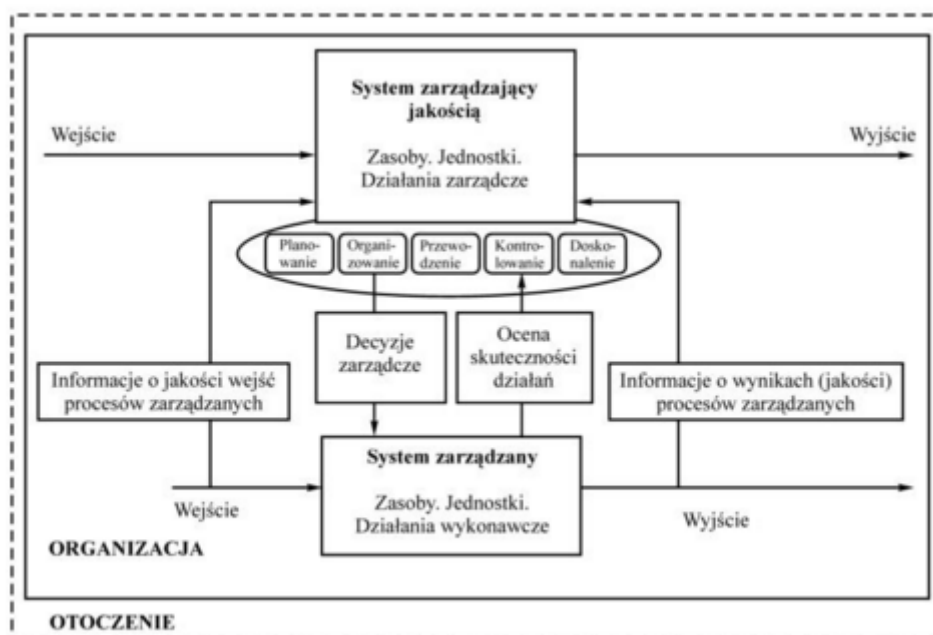
<sup>27</sup> K. Szczepańska, Zarządzanie jakością: w dążeniu do doskonałości, CH. Beck, Warszawa 2011, s. 34-35.

<sup>28</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 61.

<sup>29</sup> Tamże, s. 61-62.



Rysunek 3. Model zarządzania jakością.



Źródło: A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 61.

Model zarządzania jakością powinien uwzględniać wielowymiarowość i kierunki przepływu informacji w postaci decyzji. Zarządzaniem jakością w omawianym modelu zajmuje się system zarządzający, który realizuje zadania, takie jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie oraz doskonalenie. Skutki realizacji tych funkcji dotyczą systemu zarządzanego i całej organizacji, których wzajemne oddziaływania rozprzestrzeniają się w firmie poprzez decyzje zarządcze, informację o jakości systemu zarządzanego i informację dotyczącą wymagań rynku<sup>30</sup>.

Zarządzanie jakością pełni funkcję menadżerską, która odpowiedzialna jest za wszelkie warianty jakości wyrobów produkowanych przez daną firmę, lub świadczonych przez nią usług. Głównym zadaniem koncepcji jakości jest nieustanne doskonalenie się. Obejmuje ono działania, które dotyczą zarządzania, decydujące o jakości, odpowiedzialności, celach, a także o ich realizacji za pomocą następujących środków: planowanie (określenie celów jakości), zapewnienie (wywieranie zaufania), sterowanie (realizowanie wymagań, wykluczenie zakłóceń), doskonalenie.

Początków koncepcji zarządzania jakością można doszukać się już w starożytnym Egipcie. Rozwój arytmetyki, techniki, geometrii spowodował powstanie działań,

<sup>30</sup> Tamże, s. 61.

kontrolujących jakość – dowodem są istniejące do dzisiaj precyzyjne piramidy. Także Grecy oraz Rzymianie mieli swój wkład w rozwój zarządzania jakością – widoczny jest on w obszarze nauk inżynierskich, matematyce, architekturze czy sztuce. Starożytne kultury dały początek zarządzaniu jakością, jednak podstaw związanych z dzisiejszym rozumieniem tej koncepcji należy szukać w średniowieczu. W tym okresie produkowaniem towarów zajmowano się indywidualnie lub w grupie. Wykonawcy produktów byli równocześnie kontrolerami oraz posługiwali się opracowanymi standardami jakości. Na rysunku 4 zilustrowano kształtowanie się koncepcji zarządzania jakością.

Rysunek 2. Koncepcje zarządzania jakością

Orientacja marketingowa	Jakość totalna	Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)	Strategiczne planowanie jakości	1990
	Zapewnienie jakości (QA)		Jakość procesów biznesowych	1980
Orientacja sprzedazowa	Kontrola jakości	Totalna kontrola jakości (TQC)	Jakość usług	1960
			Statystyczna kontrola jakości (SQC)	Jakość procesu wytwarzania produktu
Orientacja produkcyjna	(QC)	Kontrola kierownicza	Jakość produktu	1920
			Inspekcja	
			Samokontrola indywidualnego wytwórcy	Lata

Źródło: A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane...*, op. cit., s. 14.

Początek historii zarządzania jakością można datować od momentu, gdy modele samochodu Ford Motor Company były wprowadzane na rynek. Wówczas zarządzanie jakością odgrywało coraz większą rolę w wytwarzaniu produktów. Celem zespołów ds. jakości we wspomnianej firmie było wykrywanie tych elementów konstrukcyjnych samochodów, które nie spełniają wymagań technicznych. Pojazdy, które nie spełniały tych wymagań były oddzielane, wycofywane lub ewentualnie naprawiane.

Wówczas dowiedzono, że braki w produktach można zmniejszyć poprzez podnoszenie



kwalfikacji praowników i porpawę organizacji pracy. Wtedy rozpoczęto stosowanie statystycznej kontoli procesu, która bazuje na idei Shewharta, a także na statycznej kontroli odbiorczej.

W kolejnych latach, czyli 50. i 60. XX wieku działania związane z poprawą jakości zostały uzupełnione przez systemowe podejście do jej zapewniania. Wprowadzono audyty jednostek organizacyjnych, które są odpowiedzialne za jakość, a kierownictwo przejmowało odpowiedzialność za jakość.

Ostatnim etapem kształtowania się podejścia do zarządzania jakością jest powstanie koncepcji TQM. Jego podstawowym elementem jest zaangażowanie pracowników w podejmowaniu pracy na rzecz podnoszenia jakości. W tym celu powinno stosować się nowoczesne metody zarządzania jakością.

Aktualnie podejście niewypuszczania z przedsiębiorstwa wadliwych wyrobów jest zastępowane przez produkcję bezbrakową, która opiera się na zachowaniu wysokiej jakości procesów przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach większą uwagę przeznacza się na projektowanie produktów i ich przygotowanie niż na generalnej kontroli technicznej.

W tabeli 2. dokonano analizy porównawczej dwóch koncepcji.



Tabela 2. Porównanie zarządzania jakością.

Kryterium Koncepcja	Aktualność	Zasięg	Dominująca cecha
Przestrzeganie standardów – wymagań norm serii ISO 9000	Stosowana od lat osiemdziesiątych XX w. do dzisiaj	Stosowana w organizacjach ze wszystkich sfer działalności. Nie zna granic geograficznych, politycznych i kulturowych	Formalne i zbiurokratyzowane, ale dopuszczające znaczną swobodę w interpretacji i stosowaniu
Przestrzeganie standardów – wymagań norm branżowych	Stosowane od lat siedemdziesiątych XX w. do dzisiaj	Zasięg ograniczony do organizacji z branży, dla których została opracowana	Formalne i zbiurokratyzowane; mało elastyczne
TQM	Znana od lat osiemdziesiątych XX w. do dzisiaj	Znana i wprowadzana w organizacjach na całym świecie	Zwraca się do świadomości, apeluje o powszechne zaangażowanie i doskonalenie
Kaizen	Znana od lat osiemdziesiątych XX w. do dzisiaj	W organizacjach, w których akceptowana jest japońska kultura pracy	Podobnie jak TQM
Six Sigma	Znana od lat osiemdziesiątych XX w., ale dopiero w ostatnim dziesięcioleciu szerzej upowszechniona	Na razie ograniczony; przede wszystkim w dużych organizacjach	Zwraca się do świadomości, ale opiera się na ścisłym planowaniu przedsięwzięć, których celem jest pomiar skuteczności działań
SPC ( <i>Statistical Process Control</i> , statystyczne sterowanie procesami)	Zaczątki już w latach trzydziestych XX w. (Shewhart); apogeum przypadło na lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte minionego stulecia	Przede wszystkim w organizacjach prowadzących produkcję masową; dzisiaj stały element standardów branżowych w przemyśle motoryzacyjnym	Opiera się narzędziach i metodach statystycznych

Źródło: A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 66.

W tabeli 2. zaprezentowano koncepcje zarządzania jakością, które są stosowane do dnia dzisiejszego. Pomiędzy koncepcjami występują różnice, a główną z nich jest elastyczność stosowania określonych rodzajów systemów zarządzania jakością. Stosowanie norm branżowych i globalnych wiąże się z mniejszą elastycznością niż w porównaniu do TQM czy Kaizen, w których ważne jest dokonywanie małych kroków zmierzających do poprawy jakości. Ponadto te dwie wspomniane koncepcje podkreślają ważną rolę czynnika ludzkiego w podnoszeniu jakości, gdy w SPC ważną rolę odgrywają metody statystyczne.

Kolejne stulecia to nieustanny rozwój cywilizacji, techniki, produkcji masowej oraz powstanie potrzeby kontroli jakości produktów. Stąd też zaczęli pojawiać się kierownicy, sprawujący kontrolę nad przedsiębiorstwami oraz nad poziomem jakości produktów. Do nich należało także kontrolowanie pracy ich podwładnych oraz odpowiadanie za to, czy dany produkt jest zgodny z ustanowionymi wymogami. Dynamiczny rozwój zarządzania jakością można podzielić na dwa etapy, pierwszy z nich rozpoczyna się od 1910 roku i jest związane



z wypuszczeniem na rynek samochodu Forda, model „T”<sup>31</sup>. Wówczas zatrudniono osoby kontrolujące produkty oraz porównujące je z pierwowzorem. Kontrola miała na celu cofnięcie, naprawienie oraz ustalenie warunków sprzedaży. Drugi etap związany z rozwojem zarządzania jakością datuje się na 1924 r., gdzie w Stanach Zjednoczonych weszła w życie statystyczna kontrola jakości. Wiąże się to z opracowaniem przez Walter Shewharta karty kontrolnej, która miała na celu precyzyjną kontrolę jakości wytwarzania produktu na danym etapie powstawania. Dzięki kartom przedsiębiorcy mogli zrezygnować z rutynowej inspekcji, która była czasochłonna i kosztowna<sup>32</sup>.

Wybuch drugiej wojny światowej spowodował rozwój zarządzania jakością w przemyśle wojennym. W kolejnych latach doszło do rozwoju bardzo dynamicznej produkcji masowej, która spowodowała potrzebę kontroli realizowania zamierzonych standardów oraz rywalizacji między amerykańskimi oraz japońskimi firmami. Pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku zaczęło powstawać przekonanie, że zarządzanie jakością wychodzi poza kontrolę, inspekcję, selekcję egzemplarzy zgodnych i niezgodnych z dokumentami.

Współcześnie uważa się, że zarządzanie jakością polega na działaniach, które kierują organizacją i ją kontrolują w stosunku do jakości. Zarządzanie jakością to koncepcja, który kształtowała się przez kilkadziesiąt lat. Różnego rodzaju organizacje pozyskiwały wiedzę oraz doświadczenie, musiały sprostać wymaganiom konkurencji oraz klientów. Omawianą koncepcję można sprowadzić do następujących zasad<sup>33</sup>:

- zarządzanie jakością polega na kształtowaniu oraz aktualizowaniu jakości i celów firmy;
- zarządzanie jakością polega na określaniu celów do osiągnięcia;
- koncepcja ta wymaga nieustannego doskonalenia jakości w danej firmie.

Wraz z rozwojem zarządzania jakością powstało wiele systemów z nią związanych. Dzielą się one na międzybranżowe oraz branżowe. Każdy z nich posiada własny cel, zastosowanie oraz charakter. Szczegółowe omówienie systemów zarządzania jakością zostanie podjęte w kolejnym podrozdziale niniejszego rozdziału.

J. Juran uważał, że każdy proces różni się między sobą, ale przeważnie składa się z trzech głównych elementów, którymi są<sup>34</sup>:

- planowanie jakości – w tym elemencie identyfikowany jest klient, który ma kontakt z procesem. W ten sposób łatwiej jest opracować charakterystyki jakości, środki

<sup>31</sup> A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit., s. 14.

<sup>32</sup> Tamże, s. 15 – 16.

<sup>33</sup> Tamże, s. 14.

<sup>34</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, *Zarządzanie jakością...*, op. cit., s. 29.



niezbędne do ich osiągnięcia i ustanowienie celów,

- sterowanie jakością – identyfikowane są krytyczne elementy wyrobu i procesu, których poziom jakości jest mierzony i porównywany ze standardami. Dbanie o jakość powinno być delegowane na najniższe szczeble zarządzania,
- doskonalenie jakości - w tym elemencie rozpoznaje się problem, ustala się jego przyczyny oraz określa się środki zaradcze i opracowuje się mechanizmy do sterowania nowym procesem.

Ph. Crosby opracował standard zero defects, którego celem było doprowadzenie do bezbłędnej produkcji. Gdy procesy są poddawane ciągłym ulepszeniom, to przez ten okres można dostarczać wyroby wysokiej jakości, które nie posiadają wad. Celem omawianej koncepcji jest zmniejszanie liczby występujących błędów poprzez eliminację ich źródeł. Jednak firma musi opracować standard postępowania w osiągania sukcesu w eliminowaniu wad w procesie. Zadaniem tego programu jest eliminowanie przyczyn pojawiania się problemów i wad w procesie.

W koncepcji Crosby'ego wyróżnia się cztery metody, którymi są:

- systematyczne zapobieganie błędom,
- jakość to z godność z wymaganiami,
- pomiar jakości,
- standardy zapobiegania jakości.

Crosby nie zdefiniował wymagań jakościowych, ale uważał, że muszą one być jasno sformułowane, co pozwoli na sformułowanie obowiązków dla pracownika. Ponadto w koncepcji podkreśla się rolę działań prewencyjnych nad kontrolnymi w eliminowaniu problemów w procesie produkcyjnym.

Ostatnia koncepcja zarządzania jakością zaproponowana została przez T. Ohno, która opiera się na doświadczeniach korporacji Toyota. Jego model składa się z siedmiu działań, których realizacja nie daje żadnych korzyści dla klienta, dlatego określany jest mianem marnotrawstwa zasobów. Tymi działaniami są:

1. Nadprodukcja.
2. Oczekiwanie (przestoje urządzeń i maszyn, opóźnienia dostaw).
3. Zbędny transport.
4. Zbędne magazynowanie.
5. Nieodpowiednie przygotowanie produkcji.
6. Nieodpowiednie przygotowanie warsztatu pracy.



## 7. Niezgodność z wymaganiami jakościowymi.

Wymienione działania nie dają korzyści klientowi, a zatem są one zbędne, dlatego doskonalenie organizacji powinno polegać na ich eliminowaniu.

Omawiając marnotrawstwo zasobów należy zwrócić uwagę na koszty jakie przynosi brak jakości w organizacji, które są określone mianem kosztów jakości (rysunek 5)

Rysunek 5. Koszty jakości (dla produktów niskiej jakości).



Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością: teoria i praktyka, Warszawa 2004, s. 70.

Na podstawie piramidy kosztów jakości można stwierdzić, że doskonalenie organizacji może przyczynić się do budowy przewagi konkurencyjnej organizacji.

## 1.2. Zarys koncepcji zarządzania jakością

Jakość to właściwość rzeczy jak i procesów, której osiągnięcie i utrzymanie wymaga implementacji systemu zarządzania nią. W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli zarządzania jakością, do których już się odwoływano w poprzedniej części pracy. W praktyce gospodarczej ważną rolę odgrywają koncepcja TQM i norma ISO 9000.

### 1.2.1. TQM

Jedną z koncepcji zarządzania jakością jest TQM, czyli *Total Quality Management*, która postrzega zarządzanie za nieodzowną część podczas tworzenia produktów, które zaspokajają potrzeby klientów<sup>35</sup>. *Total* oznacza objęcie systemem całego przedsiębiorstwa, a także zastosowanie usług oraz produkcji na każdym szczeblu organizacji. Z kolei *Quality* oznacza realizację wymagań klientów, zaś *Management* to realizacja problemów oraz osiągnięcie wysokiego poziomu jakości pracy.

Metoda ta koncentruje się na jakości i zapewnia współdziałanie komórek oraz pracowników danej organizacji, tak aby uzyskać długotrwały sukces, satysfakcję klientów oraz zyski dla firmy. Zdaniem Adama Hamrola i Władysława Mantury TQM oznacza<sup>36</sup>:

- współdziałanie zarówno zasobów ludzkich, jak i materialnych danej firmy, aby osiągnąć określone cele, np.: satysfakcję klienta i osób pracujących w firmie, a także zysk dla firmy;
- pobudzenie oraz utrzymywanie w osobach pracujących świadomości oraz dogłębnego zaangażowania się w kwestie jakościowe przedsiębiorstwa;
- koncepcja zarządzania, która ma na celu poprawę efektywności, konkurencyjności oraz elastyczności przedsiębiorstwa, obejmujące jednocześnie wszystkich pracowników oraz jednostki.

Warto mieć na uwadze, że TQM często stosuje się zamiennie z:

- kompleksowym zarządzaniem jakością;
- zarządzaniem totalną jakością;
- zarządzaniem przez jakość.

Zdaniem Marshal'a Sashkin'a oraz Kenneth'a Kiser'a kompleksowe zarządzanie jakością polega na tym, że obszar kulturowy danego przedsiębiorstwa popiera zadowolenie klienta poprzez metody, narzędzia, szkolenia<sup>37</sup>. Związane jest to z nieustannym kształtowaniem procesów występujących w organizacji, które mają na celu powstawanie produktów oraz usług na wysokim poziomie. Ponadto kompleksowe zarządzanie zorientowane jest na nieustanne polepszanie funkcji, operacji, a także procesów związanych z pracą. Głównym celem jest zaspokajanie różnych potrzeb klienta. Z kolei według John'a Jay'a Bonstingl'a<sup>38</sup>

<sup>35</sup> A. Bielawa, Postrzeganie..., op. cit., s. 162.

<sup>36</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Warszawa 1998, s. 354.

<sup>37</sup> D. Woźniak, Niektóre aspekty zarządzania jakością, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, s. 150.

<sup>38</sup> J. J. Bonstingl, Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji, CODN, Warszawa 1999, s. 16.



zarządzanie totalną jakością jest zastosowaniem jakości totalnej, czyli *Total Quality*. Polega ona na nowym sposobie myślenia, życia, ponadto wymaga wysiłku zespołu, który pracuje dla wspólnych osiągnięć, opartych na wizji oraz misji. Warto także mieć na uwadze, że spełnianie są potrzeby jednostek wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji. Zarządzanie przez jakość jest krytycznym spojrzeniem na jakość produktów oraz usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwo, a także na procesy z nimi związane i ludzi, którzy w nim pracują. Celem tego jest pozyskanie zadowolenia klientów z produktu, który otrzymali. Jakościowe zarządzanie skupia się na wymogach pracowników firmy, jak i odbiorców wyrobów, a także na całkowitym ich zaspokajaniu.

Procesem TQM zajmowali się różni badacze z USA, Europy oraz Japonii. Do najwybitniejszych z nich zalicza się wspomnianych już w niniejszej pracy amerykańskich twórców – Edwarda W. Deming’a, Armand’a V. Feigenbaum’a, Joseph’a M. Juran’a oraz Philip’a B. Crosby’ego. Edward W. Deming w sposób dynamiczny pojmował zjawiska związane z jakością zarządzania. Uważał on, że powinno się zadbać o jakość przed przystąpieniem do określonych zadań, co według jego rodaków było wówczas niemożliwe<sup>39</sup>. Jest on twórcą tzw. koła Deminga, które opiera się na kierowaniu jakością produktów oraz procesów, realizowanych w ramach zarządczych oraz wykonawczych działań<sup>40</sup>. Przykład wspomnianego powyżej koła prezentuje rys. 6.

Rysunek 6. Model TQM



Źródło: A. Hamrol, Zarządzani jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2013, s. 70.

<sup>39</sup> B. Hollins, S. Shinkis, Zarządzanie..., op. cit., PWE, Warszawa 2013, s. 177.

<sup>40</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie..., op. cit., s. 93.

Jak wynika z powyższego rysunku, wszystkie działania są uporządkowane i dotyczą jakości produktów oraz procesów technologicznych. Stąd też planowanie polega na wyborze jak najlepszego rozwiązania do realizacji, czyli definicja problemu, określenie przyczyn jego wystąpienia oraz działań, przygotowanie założeń dla realizacji określonych celów, a także wskazanie optymalnego rozwiązania. Wykonanie polega na realizacji zaplanowanych czynności oraz gromadzenie niezbędnych informacji. Z kolei badanie opiera się na kontroli wykonania zadania zgodnie z założonym planem. Zaś działanie to realizacja danego przedsięwzięcia. Zdaniem Deminga wszyscy pracownicy są ważni w przedsiębiorstwie, natomiast większość błędów związanych z jakością powstaje z winy zarządzających danym przedsiębiorstwem<sup>41</sup>. Aby uniknąć błędów wspomniany badacz opracował następujące zasady<sup>42</sup>:

1. Stworzenie przedsiębiorstwa, które nieustannie dąży do doskonałości swoich wyrobów. Realizacja długofalowego planu, która ma za zadanie wzmocnić pozycję przedsiębiorstwa na rynku.
2. Przystwojenie nowych sposobów myślenia, odrzucając tym samym dawne nawyki, normy, opóźnienia itp.
3. Odrzucenie masowej kontroli jakości na rzecz statystycznych metod kontroli jakości, które ukazują jakość jako komponent zakupów, produkcji oraz sprzedaży.
4. Decyzje związane z zakupami nie powinny być wyłącznie skierowane na cenę. Należy także położyć duży nacisk na jakość produktów, dzięki czemu wadliwość wyrobów zostanie zmniejszona.
5. Należy ulepszać wszystkie elementy, które dotyczą systemu wytwarzania, m.in. planowania, technologii, projektowania. Należy nieustannie doskonalić jakość, zwiększać wydajność oraz obniżać koszty.
6. Wprowadzanie nowych metod szkolenia zarówno dla kierowników, jak i osób pracujących. Szkolenie ma na celu nabycie nowych zdolności, a także zastosowania statystycznych narzędzi, związanych z kontrolą jakości.
7. Zadaniem osób kierujących jest pomaganie pracownikom, czyli osobom, będącym na podrzędnych stanowiskach.
8. Wyeliminowanie lęku jest nieodzownym elementem każdego przedsiębiorstwa. Jego brak powoduje większe zaangażowanie się pracowników, lepsze kontakty

---

<sup>41</sup> K. Szczepańska, Zarządzanie..., op. cit., s. 23.

<sup>42</sup> J. Stoner, Kierowanie, Warszawa 2001, s. 219-224.



- międzyludzkie oraz zmniejszenie strat ekonomicznych w przedsiębiorstwie.
9. Należy usunąć wszelkie bariery, które utrudniają pracę w przedsiębiorstwie. Ważne, aby pracownicy ze sobą współpracowali i nie było pomiędzy nimi żadnych barier.
  10. Eliminacja wszelkich sloganów, afiszy oraz haseł, które mają na celu zmotywować do pracy. Zamiast ich należy stosować nowe metody oraz ulepszać system pracy.
  11. Warto zrezygnować z zadań.
  12. Usunięcie barier, które stoją na przeszkodzie z dumą wykonywania pracy przez menedżerów oraz pracowników. Warto także zwrócić uwagę na zniesienie karty, oceniającej pracowników.
  13. Wprowadzenie szkoleń oraz samokształcenia się pracowników przyczyni się do podniesienia jakości pracy, wzmocni konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku oraz zapobiegnie bezrobociu.
  14. W przedsiębiorstwie powinien zostać powołany taki zarząd, który jest w stanie realizować powyżej przedstawione zasady. Kwalifikacje oraz zaangażowanie osób kierujących przedsiębiorstwem jest bardzo ważne.

Należy także podkreślić, że autor powyższych zasad, wskazuje na bariery, które mogą utrudniać ich realizację, są to na przykład: nastawienie na zysk, brak celów oraz stabilności metod zarządzania, sformalizowane ocenianie pracowników itp<sup>43</sup>. Zdaniem badacza klient to osoba, która jest najważniejsza osoba w całym procesie produkcyjnym. Zaś jakość, ma za zadanie zadowalać klienta, a nawet go zachwycać.

Kolejnym badaczem zajmującym się TQM jest Armand V. Feigenbaum, zajmujący się totalną kontrolą jakości – *Total Quality Control* (TQC), która z kolei nawiązuje do podejścia związanego z zarządzaniem jakością TQM<sup>44</sup>. Jego zdaniem TQM wiąże się z całym przedsiębiorstwem, gdzie wszystkie jednostki uczestniczą w tworzeniu jakości produktu. Ponadto TQM obejmuje następujące działania:

- sformułowanie strategii firmy, w której to jakość wyrobów jest bardzo ważna, równocześnie wiąże się to z oczekiwaniami klientów;
- transformacja strategii jakości na dane techniczne oraz marketingowe, które odpowiadają wymaganiom odbiorców;
- całe przedsiębiorstwo powinno odpowiadać za jakość danych produktów;
- nieustanna motywacja pracowników do osiągnięć i uzyskanie jak najlepszych wyników w przedsiębiorstwie.

<sup>43</sup> J. Stoner, *Kierowanie...*, op. cit., s. 224.

<sup>44</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 96



Z kolei Joseph M. Juran uważał, że przedsiębiorstwo może osiągnąć wysokie wyniki dzięki zarządzaniu, a nie wyłącznie za pomocą pracowników zajmujących się produkcją. Twierdził, że jakość to zgodność produktu z jego przeznaczeniem<sup>45</sup>. Jego zdaniem jakość musi być elementem produkcji, należy nieustannie ją kontrolować oraz podnosić jej poziom. W analizie jakości opierał się w szczególności na metodach statystycznych<sup>46</sup>. Dla tego badacza jakość wiąże się z użytecznością – jest to wyrób o wysokiej jakości dobry do użytku i bez żadnych defektów. Dzięki takiemu spojrzeniu na jakość klient znajduje się w centrum procesu związanego z jakością produktu. Juran jest twórcą spirali postępu jakości, w której najważniejsze jest dążenie do jakości<sup>47</sup>. Opracował on również swoją koncepcję jakości, która zakłada: planowanie jakości, sterowanie jakością i doskonalenie jakości, co zostało określone mianem trylogii Jurana<sup>48</sup>.

Spirala składa się z etapów: Klienci – Opracowanie produktu - Operacje – Marketing – Klienci – Dalsze opracowanie itd. Jak widać, cały proces zaczyna się na klientach i kończy również z nimi. Cały ten proces polega na badaniu potrzeb oraz wymagań klientów, poprzez opracowanie produktu, technologie, zaopatrzenie, produkcję oraz sprzedaż. Następnie spirala przechodzi na wyższy poziom. W całym tym procesie ważny jest klient, który dostarcza zapotrzebowania na dany produkt, informacji oraz użyteczności o nim. Stąd też klient to dostawca, a dostawca to klient<sup>49</sup>.

Ostatnim badaczem o którym należy wspomnieć jest Philip B. Crosby, który także związany jest z zarządzaniem jakością. Jego poglądy związane są z tym, że praca to proces, który zależy od informacji, materiałów, a także wiąże się z postrzeganiem jakości jako zgodność z danymi wymogami. Ponadto Crosby jest zwolennikiem teorii, która głosi, że jakość obniża koszty produkcji, a nie podnosi ich<sup>50</sup>.

Należy podkreślić, że przedstawieni powyżej badacze i ich koncepcje nie stanowią całości związanej z zarządzaniem jakością. Można odnaleźć jeszcze innych twórców, którzy zajmowali się koncepcją związaną z zarządzaniem jakością np., W. E. Conway. Według Ishikawy koncepcja TQM to zarządzanie, które respektuje człowieka, dotyczy każdego

---

<sup>45</sup> B. Hollins, S. Shinkis, Zarządzanie..., op. cit., s. 177.

<sup>46</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie..., op. cit., s. 95.

<sup>47</sup> J. J. Bonstingl, Szkoły..., op. cit., s. 28.

<sup>48</sup> M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, Polityka pro jakościowa w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 44.

<sup>49</sup> H. Wyrębek, Zarządzanie jakością w organizacjach edukacyjnych, Zeszyty Naukowe AKADEMII PODLASKIEJ w SIEDLCACH, Siedlce 2009, ([www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/83-2009\\_17.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/83-2009_17.pdf)), s. 245-246. (data odczytu 11.07.2015)

<sup>50</sup> M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, Polityka..., op. cit., s. 46 - 47.



obszaru przedsiębiorstwa i wpływa na jego wydajność i wartość na rynku<sup>51</sup>.

Prowadząc rozważania na temat TQM, nie sposób pominąć jeszcze jednego bardzo ważnego zagadnienia, jakim jest budowa tej koncepcji. TQM składa się z następujących elementów<sup>52</sup>:

- klient – to grupa lub jedna osoba, będąca odbiorcą usługi lub produktu; ponadto jest on ważny podczas każdej fazy powstawania produktu lub usługi; znajduje się on w centrum koncepcji zarządzania jakością oraz przedsiębiorstwo ma na celu poznać jego oczekiwania; ponadto jakość stanowi spełnienie danych oczekiwań oraz jest ważniejsza niż zysk; należy także upewnić się czy produkt lub usługa są na poziomie oczekiwanym przez klienta;
- wartości – należy, aby były zrozumiałe oraz akceptowane przez wszystkie osoby w przedsiębiorstwie, stanowią źródło działań oraz podejmowania decyzji;
- kierownictwo – jego zadaniem jest kierowanie przedsiębiorstwem tak, aby zachowało zasady moralne oraz działania praktyczne – ważne aby była między nimi zgodność; kierownictwo w koncepcji TQM oznacza stworzenie wizji oraz jej realizację;
- zespoły – tworzone są w celu usprawniania procedur działań już istniejących; ponadto to ważny element zarządzania jakością; dobry zespół charakteryzuje się między innymi: klarownym i uznanym przez wszystkich systemem wartości, wysokim poziomem umiejętności, zaangażowaniem w działania, które są podejmowane, klarownymi zadaniami oraz jasnym i wykonalnym celem, współpracą i zaangażowaniem wszystkich pracowników instytucji;
- procesy – obejmują obszar działań danego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza te, które zapobiegają usterkom; w koncepcji zarządzania jakością wyróżnić można następujące procesy: zbieranie informacji na temat wymagań klientów oraz ich analiza, sprecyzowanie oczekiwań wobec wytwórców, zagwarantowanie procedur, umiejętności, zasobów potrzebnych do realizacji procesu związanego z pracą;
- struktury – nastawione są na potrzeby klienta, ich podstawę stanowią efektywnie działające zespoły, ponadto ułatwiają realizację wartości, ważnych dla danej instytucji.

Jak wynika z prezentacji zamieszczonej na rys. nr 6 każdy element, który składa się na

---

<sup>51</sup> M. Żemigła, Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Placet, Warszawa 2009

<sup>52</sup> D. Ekiert-Grabowska, D. Elsner, Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych z zarządzaniu oświatą, Antologia IV, Radom 1997, s. 59 .



koncepcję TQM jest bardzo ważny i stanowi jego nieodzowną część. Warto podkreślić, że TQM wymaga dużego zaangażowania i czasu ze strony jednostek danego przedsiębiorstwa.

### 1.2.2. Systemy jakości usług wg normy ISO 9000

Termin standard ma kilka znaczeń, a te związane z zarządzaniem jakością, służą do określenia:

- model czegoś,
- sposób postępowania odpowiadający podstawowym wymaganiom.

Standard jest zamiennie używane ze słowem norma, co jest skutkiem dosłownego tłumaczenia tego słowa z języka angielskiego na polski. Zdaniem E. Hamrola standard to ustalenie, które zostało przyjęte w normie, będące przedmiotem przestrzegania. Zarządzanie jakością poprzez spełnienie standardów oznacza spełnienie standardów, które zostały opracowane na podstawie norm nawiązujących do zarządzania jakością, np. norma ISO 9000)<sup>53</sup>. Standardy i normy, które są wykorzystywane w zarządzaniu jakością są efektem działalności normalizacyjnej. Pierwsze standardy jakościowe były wprowadzane przez wojsko w latach 60. XX wieku<sup>54</sup>.

Normy ISO serii 9000 opracowano przez techniczny komitet ISO/TC 176, a najstarszą normą jest ISO 8402, która została opracowana na podstawie brytyjskiej normy BS 57509, opublikowanej w 1987 roku. Te normy były następnie przejmowane przez krajowe instytucje normalizujące. Od samego istnienia normy ISO 9000 były oceniane krytycznie, ponieważ zarzucano im wąski zakres wymagań wobec do rozwiniętych systemów TQM oraz nadmierne zbiurokratyzowanie. Jednakże wiele organizacji korzysta z tych norm, na podstawie których tworzą własne systemy zarządzania jakością.<sup>55</sup> Warte podkreślenia jest to, że normy ISO 9000 są przeważnie co jakiś czas aktualizowane, żeby bardziej odpowiadały wymaganiom<sup>56</sup>.

Normalizacja przynosi korzyści, ale wiąże się ona również z negatywnymi skutkami. Nieodpowiednio wdrażana w przedsiębiorstwie prowadzi do rozwoju biurokracji i zmniejszenia jej elastyczności. Zmniejsza się również równowaga pomiędzy merytoryczną a formalną stroną funkcji regulacyjnych. Ponadto normalizacja może zahamować inwencję oraz tłumienie kreatywności wśród pracowników. Inną negatywnym skutkiem normalizacji

<sup>53</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 72.

<sup>54</sup> B. Hollins, S. Shinkis, Zarządzanie..., op. cit., s. 178.

<sup>55</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie..., op. cit., s. 177.

<sup>56</sup> B. Hollins, S. Shinkis, Zarządzanie..., op. cit., s. 180.



jest nieuzasadniony wzrost kosztów i spowolnienie działań, papierkowy styl pracy, lawinowy przyrost informacji, zanik merytorycznej odpowiedzialności za rzeczywistą jakość działań.

Podstawą budowania systemów jakości są normy ISO serii 9000, które są przeznaczone dla wszelkich organizacji bez względu na ich rozmiar czy charakter realizowanej działalności. Do zarządzania jakością nawiązują również normy ISO 1400, które określają postępowanie w odniesieniu środowiska czy normy PN 18 001, które dotyczą bezpieczeństwa i higieny pracy. Wspólnie są wykorzystywane do tworzenia zintegrowanych systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem.

Tabela 3. Przegląd norm stosowanych w zarządzaniu jakością.

Nazwa normy/zbioru wymagań	Charakterystyka	Zakres zastosowania
ISO 9000	Powszechnie uznawana za podstawę do wprowadzania systemów zarządzania jakością; do stosowania przez wszystkie organizacje bez względu na rodzaj, wielkość i postać dostarczanych przez nie produktów.	Bez ograniczeń
ISO/TS 16949:2002	Opracowana w celu ujednoczenia wymagań w zakresie zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym; została w niej zachowana struktura wymagań jak w ISO 9001:2000; uzupełniona jedynie o wymagania specyficzne w branży motoryzacyjnej według zbioru wymagań QS 9000, adresowanych do bezpośrednich lub pośrednich dostawców części do produkcji, części zamiennych oraz materiałów.	W przemyśle motoryzacyjnym
AS 9100:2001	Stanowi uzupełnienie wymagań normy ISO 9001:2000; podkreśla wymagania w zakresie: zarządzania konfiguracją, niezawodności, bezpieczeństwa, konserwacji, walidacji procesów, badania pierwszej sztuki, kontroli prac wykonywanych przez dostawców.	W przemyśle lotniczym
TL 9000	Dostosowana do wymagań ISO 9001:2000; definiuje wymagania w zakresie: projektowania i rozwoju, produkcji, instalowania i utrzymania produktów (komputerów, oprogramowania i usług).	W sektorze telekomunikacji
ISO/IEC 27001	Systematyzuje działania prowadzące do zapewnienia w organizacji bezpieczeństwa informacji.	Bez ograniczeń
AQAP	Zbiór wymagań stosowanych w przypadku konkretnego kontraktu; dotyczy przede wszystkim zarządzania konfiguracją* zgodnie z normą ISO 10007:2003 oraz zarządzania ryzykiem.	W strukturach NATO
ISO 22000 HACCP	Uzupełnia wymagania norm ISO 9000 o tzw. analizę zagrożeń i krytycznych punktów kontrolnych.	W branży spożywczej
ISO/IEC 17025	Dotyczy zarówno zarządzania jakością, jak i wymagań technicznych, których przestrzeganie zapewnia prawidłowe funkcjonowanie laboratoriów.	W laboratoriach badawczych i wzorcujących
ISO 14000	Systematyzuje działania prowadzące do minimalizowania negatywnego wpływu działalności organizacji na środowisko; zazwyczaj stanowi dopełnienie systemu zarządzania jakością.	Bez ograniczeń
OHSAS 18000 PN-N ISO 18001	Systematyzuje działania prowadzące do zapewnienia pracownikom bezpiecznych warunków pracy; stanowi część całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.	Bez ograniczeń

Źródło: A. Hamrol, Zarządzani jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2013, s. 138.



Systemy zarządzania jakością są tworzone i rozwijane na podstawie wymagań scharakteryzowanych w normach. Nie ma żadnych prawnych obowiązków zmuszających organizacje do ich stosowania. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo może budować system zarządzania jakością bez stosowania się do wymagań określonych w normach, ale wówczas istnieje obawa, że systemy te nie będą skuteczne i efektywne. Wadą braku stosowania norm jest brak możliwości certyfikacji go przez trzecie organizacje. Dlatego firma posiadająca skuteczny i efektywny system zarządzania jakością jest mniej konkurencyjna od tej organizacji, która posiada certyfikat. Z tego względu przedsiębiorstwa powszechnie wykorzystują modele systemów zarządzania jakością opisanych w normach.

Standardy zarządzania jakością są wyznaczane przede wszystkim przez normy serii ISO 9000. Normy te w wielu branżach były uzupełniane o dodatkowe wymagania, żeby dostosować do specyficznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem jest branża motoryzacyjna, w której znane są normy QS 9000, ISOTS 16949, VDA 6.1. Na podstawie ISO opracowany zostały również inne normy, takie jak:

- TL 9000 (telekomunikacja),
- AS 9000 (przemysł lotniczy),
- AQAP (przemysł zbrojeniowy),
- ISSIEC 27001 (bezpieczeństwo informacji).

W branży spożywczej normy ISO 9000 są uzupełnione HACCP, które określają zagrożenia i krytyczne punkty kontrolne.

Jedną z norm ISO 9000 jest norma 9001, która odwołuje się do modelu zapewnienia jakości, a dokładnie nazywa się „Modelem zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji instalowaniu i serwisie”<sup>57</sup>. Należy podkreślić, że wiele organizacji swoje systemy zarządzania jakością opierają na normach ISO 9001:1994.

Jakość usług realizowanych przez przedsiębiorstwo powinna być dostosowana do potrzeb klienta, który jest źródłem przychodu. Spełnienie potrzeb klienta jest podstawą systemu zarządzania według normy ISO 9001:2008. Według normy na wejściu oraz na wyjściu realizowanej działalności operacyjnej firmy jest klient, który jako jedyny ma prawo do oceniania skuteczności oraz sprawności organizacji.

---

<sup>57</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie jakością..., op. cit., s. 179.



Norma ISO 9001 jest jedną z najbardziej popularnych norm jakości na świecie. Korzyściami ze stosowania normy ISO 9001 są<sup>58</sup>:

- oszczędność pieniędzy i czasu;
- rozwój działalności biznesowej;
- zwiększenie zysków;
- zwiększenie grona usatysfakcjonowanych klientów;
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej;
- zwiększenie poziomu efektywności operacyjnej;
- zmotywowani pracownicy;
- przyciągnięcie inwestorów do współpracy;
- przyciągnięcie do oferty wartościowych klientów.

Norma ISO 9001 jest zbiorem wymagań, które są stawiane systemowi zarządzania jakością w danej organizacji. Podstawą systemu zarządzania jakością, określonego w ramach wspomnianej normy jest potrzeba nieustannego doskonalenia oraz rozwoju, która prowadzi do poprawy efektywności procesów przedsiębiorstwa. Innym zadaniem normy jest zwiększenie zaufania odbiorców usług do usługodawców, co prowadzi do podniesienia lojalności klientów<sup>59</sup>.

Jeżeli dana firma spełni wymagania zawarte w normie, to wówczas można ją uznać za zorientowaną na jakość. Spełnienie wymagań prowadzi firmę do dostosowania międzynarodowych standardów w zarządzaniu jakością<sup>60</sup>.

### **1.3. Rola i znaczenie jakości w procesie świadczenia usług**

#### **1.3.1. Definicje jakości usług**

We współczesnym świecie można zauważyć dynamiczny rozwój sektora usług, który jest bardzo ważnym elementem sprzedaży produktów, a nawet często decydującym o sukcesie lub upadku na rynku. Ponadto usługi w znacznym stopniu wpływają na rozwój ekonomiczny, kulturalny oraz społeczny, pozostając w nieustannej relacji ze zmianami społeczno-gospodarczymi<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Informator o normie ISO 9001, <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/pl-pl/Opis%20norm/ISO-9001-Zarzadzanie-Jakoscia.pdf>, (data odczytu 06.08.2015).

<sup>59</sup> System zarządzania jakością ISO [http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user\\_upload/jakosc/Co\\_to\\_jest\\_ISO\\_GB.pdf](http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/jakosc/Co_to_jest_ISO_GB.pdf) (data odczytu 07.08.2015).

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> Współczesna ekonomika usług, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), PWN, Warszawa 2005.



Zanim zostaną podane różne definicje jakości usług, warto zastanowić się nad tym, co kryje się pod słowem „usługa”? Zdaniem Oskara Langego usługi to dane czynności, które wiążą się pośrednio lub bezpośrednio z zaspokajaniem potrzeb, jednakże nie służą w sposób bezpośredni do wytwarzania<sup>62</sup>. Natomiast M. Daszkowska uważa, że usługa jest to użyteczny produkt niematerialny, wytwarzany w wyniku ludzkiej pracy podczas procesu produkcji. Jej głównym celem jest zaspokojenie ludzkich potrzeb. Według P. Kotlera usługą to wszelka działalność, którą można komuś zaoferować i jednocześnie nie ma charakteru fizycznego oraz nie wiąże się z przekazaniem prawa własności przez daną osobę. Ponadto wykonanie usługi nie musi się wiązać z posiadaniem określonego przedmiotu fizycznego<sup>63</sup>. Zdaniem A. Payna usługa to czynność zawierająca w sobie element niematerialności, polegająca na oddziaływaniu klienta, która nie wiąże się z prawem własności<sup>64</sup>.

Na podstawie powyższych definicji usługi można ją określić jako<sup>65</sup>:

- zbiór funkcji, które są oferowane przez organizację,
- jest wykonywana na styku czynności, usługodawcy i klienta.

Można zatem stwierdzić, że<sup>66</sup>:

- usługa może być dostarczona przez personel lub przy pośrednictwie maszyny (urządzenia),
- czynności realizowane przez klienta wymagają uczestniczenia w nich czasami osoby świadczącej usługi,
- nie można przechowywać i magazynować usług,
- poprzez usługę można rozumieć również świadczenie usług związanych z dostawą produktów lub ich przechowywanie a także i z produkcją.

Sektor przemysłowy przeważnie wytwarza produkty fizyczne, które są konsumowane przez kolejne ogniwa łańcucha logistycznego lub przez ostatecznych konsumentów. Pomiedzy produktem fizycznym i usługą można wyróżnić kilka podstawowych różnic. Po pierwsze, poziom braków nie można określić w przypadku usług, ale inaczej jest dla produktów fizycznych. Po drugie, oszacowanie zadowolenia klienta z korzystania z usług jest trudniejsze niż w przypadku wyrobów fizycznych. Po trzecie, przydatność usług wiąże się z poziomem spełnienia przez nie działań, natomiast w wyrobach fizycznych z ich

---

<sup>62</sup> Tamże, s. 22.

<sup>63</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie...*, op. cit., PWE, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>64</sup> M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością i środowiskiem oraz bezpieczeństwem, w praktyce gospodarczej*, Difin, s. 31.

<sup>65</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23.

<sup>66</sup> Tamże, s. 23-24.



właściwościami.

W tabeli 4 dokładniej zestawiono usługę i wyrób.

Tabela 4. Porównanie wyrobu i usług

	Wyrób	Usługa
Charakterystyki	<p>Charakterystyki dotyczące zgodności, <b>niezależne od czasu</b>, które można wyznaczyć już w chwili nabywania wyrobu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wygląd (kształt, sposób i staranność wykończenia)</li> <li>funkcjonalność (możliwości wykorzystania, osiągi techniczne)</li> <li>ergonomiczność (wygoda w korzystaniu, poręczność)</li> <li>jednorodność (zmiennosc właściwości w populacji – między egzemplarzami wyrobu)</li> <li>procent niezgodności (stopień niespełnienia wymaganych i deklarowanych właściwości)</li> </ul> <p>Uwaga: jednorodność i procent niezgodności mogą być stwierdzone tylko metodami statystycznymi.</p> <p>Charakterystyki <b>zależne od czasu</b>, związane z niezawodnością których ocena może być wyrażana jedynie w kategoriach prawdopodobieństwa i często dopiero po upływie określonego czasu użytkowania wyrobu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>trwałość – czas użytkowania wyrobu do chwili utracenia przez niego wartości użytkowej</li> <li>czas między awariami (uszkodzeniami) – średni czas użytkowania wyrobu między awariami, powodującymi utratę jego właściwości funkcjonalnych</li> <li>naprawialność – łatwość (mierzona czasem i kosztami) przywrócenia wyrobowi uszkodzonemu jego pełnej wartości użytkowej, stabilność – utrzymanie początkowych właściwości w czasie</li> </ul>	<p>Charakterystyki <b>związane z profesjonalnością</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kompetencja – dysponowanie niezbędną wiedzą i umiejętnościami</li> <li>empatia – znajomość i przewidywanie potrzeb nabywców; łatwość kontaktu z usługodawcą (zrozumiały język)</li> <li>uprzejmość – grzeczność i szacunek okazywane klientom</li> <li>wiarygodność – zasługiwanie na zaufanie i szczerść</li> <li>infrastruktura materialna usługi – stosowane materiały, narzędzia i urządzenia</li> <li>bezpieczeństwo – możliwość narażenia klientów na niebezpieczeństwo, ryzyko lub niepewność</li> </ul> <p>Charakterystyki <b>związane z czasem</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacja – informacja o zakresie, czasie i miejscu świadczenia (jej dostępność jest związana z czasem)</li> <li>dostępność – lokalizacja, czas otwarcia</li> <li>czas – czas wykonywania usługi</li> </ul>

Źródło: A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 23.

Na podstawie porównania wyrobu i usługi można potwierdzić zasadnicze różnice w szczególności pod względem kryteriów opisujących. Wyrób można charakteryzować przy wykorzystaniu kryterium zgodności i charakterystyk zależnych od czasu. Właściwości produktu fizycznego są wyrażane w kategoriach prawdopodobieństwa i dopiero po pewnym okresie. W przypadku usług wyróżnia się dwa kryteria je opisujące, czyli związane z czasem i profesjonalnością. W przypadku pierwszego kryterium chodzi o to, że usługa wiąże się z czasem wykonania, dostępnością i informacją. Natomiast profesjonalność usług można charakteryzować poprzez empatię, bezpieczeństwo, infrastrukturę materialną, wiarygodność, uprzejmość i grzeczność<sup>67</sup>.

Należy podkreślić, że usługi są bardzo ważne w sferze produkcji. Ich funkcja polega na

<sup>67</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 23.



zapewnieniu środków pracy, podwyższaniu kwalifikacji osób zatrudnionych oraz danie im możliwości regeneracji. Warto jednak podkreślić, że nie zawsze sektor usług odgrywał istotną rolę w rozwoju państwa – ówczesnie dominującą rolę pełniły: produkcja przemysłowa oraz rolnicza.

Dzięki rozwojowi sektora usług można dostrzec istotną rolę jakości usług. Jakość bardzo często uznawana jest za nieodzowny element przedsiębiorstwa, który decyduje o jego sukcesie. Jednoznaczne zdefiniowanie jakości usług jest bardzo trudne, a wręcz niemożliwe, ponieważ na to pojęcie ma wpływ kilka czynników, np.<sup>68</sup>:

- różne aspekty produktu;
- rola klienta w ocenie jakości usług oraz sposobu odbierania przez niego usługi;
- możliwość wdrożenia danej definicji w zarządzaniu.

Rodzaj danej usługi wpływa na zdefiniowanie jej jakości, a wynika to z cech jakości produktów. Ponadto ostatnią osobą, która ocenia jakość usługi jest nabywca, który często kieruje się subiektywnymi odczuciami. Zdaniem K. Rogozińskiego jakość usług zaspokaja potrzeby klientów, czyli spełnia lub przekracza oczekiwania nabywców. Ponadto dana usługa posiada jakość, jeżeli została zrobiona zgodnie z wymaganiami nabywcy<sup>69</sup>. Według przytoczonego badacza ważny jest czas jakości usług. Zakłada ona wydłużenie w czasie oraz dłuższe wyczekiwanie na opinię o jakości.

Zdaniem Christian Grönroosa jakość usług to wynik procesu usługowego, gdzie klient swoje oczekiwania porównuje z otrzymaną usługą. Ponadto można wyróżnić trzy rodzaje jakości usług:

- techniczna – efekt końcowy danych działań, który oczekuje usługobiorca;
- funkcjonalna – wiąże się z uzyskaniem usługi, a także z kontaktami między przedsiębiorstwem, oferującym usługę a klientem; tego typu jakość wpływa na opinię o usłudze i jej jakości;
- wyobrażenie o usługodawcy – powstaje w wyniku połączenia powyższych punktów z danymi informacjami, np.: poziom ceny, lokalizacja przedsiębiorstwa, jego wyposażenie, wizerunek personelu itp.

Inny badacz D. Garvin dzieli definicje jakości usług na pięć grup<sup>70</sup>:

- transcendentne – jakość to doskonałość, ideał działań związanych z usługami;

<sup>68</sup> A. Bielawa, Miejsce jakości w usługach, studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 17, s. 255 [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-21.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-21.pdf) (Data odczytu 10.08.2015)

<sup>69</sup> K. Rogoziński, Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym, „Problemy Jakości” 2005, nr 1, s. 24-33.

<sup>70</sup> M. Stoma, Modele i metody pomiaru jakości usług, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 31. <http://www.qrpolska.pl/files/file/M3.pdf> (data odczytu 11.09.2015).



- produktowe – jakość to zmienna precyzyjna oraz mierzalna, im wyższa jakość produktu, tym więcej zawiera on korzyści;
- procesowe lub podażowe – jakość jest zgodna ze specyfikacją oraz standardem, ponadto każde odejście od postawionych wymagań, odchodzi od jakości, tego typu podejście jest stosowane w branżach usługowych, np.: handel, gastronomia, finanse (pożądane jest dobro materialne oraz czas kontaktu firmy z klientem jest ograniczony);
- popytowe – ich źródło mieści się na zewnątrz przedsiębiorstwa, tego typu definicje w centrum zainteresowania stawiają klienta – identyfikacja jego potrzeb, preferencji, śledzenie zmian, realizacja potrzeb oraz oczekiwań;
- orientacja na wartość – jakość usług rozważana jest pod względem ocen oraz kosztów, a także analizowane są relacje między nimi zachodzące, główny nacisk kładzie się na śledzenie korzyści, które otrzymuje klient, poprzez: informacje o cenie, jakości danej usługi, koszcie zyskania oraz dostępności; definicja ta wskazuje, że jakość usług to dany poziom doskonałości usług poprzez zaakceptowaną cenę oraz kontrola jakości poprzez akceptowany poziom kosztów.

Usługi różnią się od wyrobów fizycznych, co ma wpływ na różny sposób postrzegania ich jakości. Prowadzi to do wniosku, że podczas analizy jakości produktów i usług należy stosować różne metody analityczne

### 1.3.2. Klasyfikacja usług

Celem klasyfikacji jest systematyczny podział zjawisk, przedmiotów na klasy zgodnie z określonymi zasadami. Klasyfikacja usług jest zróżnicowana, w zależności jaki aspekt jest brany pod uwagę można wyróżnić różne podziały usług. Ze względu na ujęcie usługi jako obsługi można wyróżnić następujący podział usług:

- nabywcy – obejmuje handlową oraz techniczną obsługę gospodarstw domowych: kupno, sprzedaż, remonty, naprawy, transport oraz opakowanie;
- osobista – są to usługi przekraczające zaspokajanie podstawowych potrzeb, np. jedzenie w restauracjach;
- osobowości – obejmują zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, np. rozrywka, turystyka.

Następnym aspektem jest potrzeba oraz tworzywo, stąd też można wyróżnić usługi:



- produkcyjne – tworzywo stanowią przedmioty istniejące, będące w posiadaniu odbiorcy;
- osobiste – tworzywo stanowi ich użytkownik, czyli osoba fizyczna z gospodarstwem domowym;
- informacyjne – tworzywo to intelekt lub świadomość osoby korzystającej z usług, zaspokajają one w różnych aspektach potrzebę poznawczą;
- kierownicze – tworzywo stanowi człowiek, będący częścią zbiorowości; użytkownikiem jest zbiorowość, zainteresowana świadczeniem usługi.

Inny podział usług wyodrębnia Anna Kisiel - Łowczyc, ukazując usługi ze względu na rolę jaką pełnią w handlu zagranicznym. Stąd też można wyróżnić usługi<sup>71</sup>:

- *sensu stricto*:

- transportowe – obejmują ubezpieczenie, składowanie oraz przechowywanie towarów;
- inne usługi transportowe – obejmują usługi pocztowe, obsługę pasażerów itp.;
- obsługa międzynarodowego ruchu turystycznego – związane są z rozrywką, gastronomią, podróżą w interesach;
- pozostałe usługi – wiążą się one, np. z: ubezpieczeniem niehandlowym, bankowością, reklamą, techniką, komunikacją itp.

- czynnikowe – polegają one na odstępstwie innym krajom czynników produkcji, kapitału oraz pracy; tego typu usługi obejmują dochody od zainwestowanego kapitału za granicą oraz z pracy poza granicami.

Ze względu na aspekt potrzeby można wyróżnić następujące usługi<sup>72</sup>:

- produkcyjne – obejmują produkty niematerialne, które są użyteczne i wykorzystywane podczas wytwarzania dóbr materialnych, jednakże nie tworzą one nowych dóbr, np.: roboty montażowe oraz instalacyjne, dystrybucja energii elektrycznej itp.;
- konsumpcyjne – obejmują produkty użyteczne, niematerialne, które wykorzystywane są podczas konsumpcji indywidualnej oraz zbiorowej, np.: ochrona zdrowia, turystyka, fryzjerstwo, kosmetyka, czy kultura fizyczna;
- ogólnospołeczne – zaspokajają potrzeby związane z porządkiem oraz organizacją społeczeństwa, wykonywane są przez: organizacje polityczne, aparat bezpieczeństwa, porządku publicznego oraz władzy, zrzeszenia i organizacje

<sup>71</sup> Współczesna gospodarka światowa / pod red. Anny Barbary Kisiel-Łowczyc., Wyd.2 uzupełn., Gdańsk, 1997, s. 104-110.

<sup>72</sup> S. Flejterski, Współczesna ekonomika usług, Warszawa 2005, s. 46.



społeczne.

Biorąc pod uwagę rodzaj wyniku pracy można wyodrębnić następujące usługi:<sup>73</sup>

- renowacyjne inaczej naprawcze – ich głównym celem jest zachowanie i przywracanie oraz ochrona użyteczności dóbr istniejących;
- informacyjne – celem jest przechowywanie oraz przetwarzanie informacji;
- dystrybucyjne – polegają na odnawianiu zasobów rzeczowych lub na ich zwiększaniu za pomocą wymiany wartości;
- rekreacyjne – wiążą się z właściwościami fizjologicznymi, dana usługa bezpośrednio działa na jednostkę – leczenie, lub przygotowywane są okoliczności do indywidualnej rekreacji człowieka;
- oświatowo – kulturalne – ich celem jest podzielenie się z daną grupą społeczeństwa wiedzą lub doznaniem artystycznymi;
- organizacyjne – ich celem jest podjęcie oraz przekazanie decyzji danym osobom lub grupom.

Kolejny podział usług dotyczy rodzaju wykonywanej pracy, chodzi tu o czynności, które mają na celu zaspokoić potrzeby ludzkie:

- czynności oddziałujące na obiekty lub podmioty: mają one charakter remontowy, naprawczy, konserwacyjny; są to także czynności biorące udział w produkcji, ale nie tworzą nowych dóbr, powiększają użyteczność przedmiotów powstałych; ponadto czynności te obejmują produkcję określonych przedmiotów z tworzywa danego przez zleceniodawcę usługi;
- czynności udostępniające do czasowej oraz bezpośredniej eksploatacji urządzeń oraz pomieszczeń, dotyczących cyrkulacji (dotyczy to handlu, transportu oraz łączności);
- czynności w sposób bezpośredni zaspokajające psychiczne oraz fizyczne potrzeby człowieka, które dotyczą zbiorowej oraz indywidualnej konsumpcji;
- czynności, które zaspokajają porządkowo-organizacyjne potrzeby gospodarki narodowej oraz społeczeństwa, pojmowanych jako całość (dotyczy to instytucji finansowych oraz ubezpieczeniowych, wymiaru sprawiedliwości, administracji państwowej oraz organizacji społecznych i politycznych);
- na drodze wyjątku zalicza się także produkcję wyrobów z materiałów danego przedsiębiorstwa, uwzględniając indywidualne potrzeby oraz życzenia

---

<sup>73</sup> Tamże, s. 49.



konsumentów, a także zalicza się do tego budowę domów jednorodzinnych i budynków gospodarczych zleconych przez osoby prywatne.

Usługi można także podzielić ze względu na odpłatność usług:

- rynkowe – są odpłatne, stanowią przedmiot kupna oraz sprzedaży, a także posiadają określoną cenę;
- pozarynkowe – odgrywają dużą rolę w procesie społeczno-kulturalnym danego społeczeństwa, są przekazywane nieodpłatnie lub na częściowej odpłatności (opieka zdrowotna, sztuka, kultura, wychowanie oraz oświata).

Inną klasyfikację usług wyodrębnił A. Meyer, dzieląc usługi według formy prawnej, formy kooperacji, formy organizacji i formy świadczenia usług<sup>74</sup>:

- ze względu na formę prawną wyróżnia się usługi:

- oferowane są za pomocą przedsiębiorstw prywatnych: spółki cywilne, kapitałowe, indywidualne oraz stowarzyszenia i spółdzielnie;
- oferowane przez publiczne przedsiębiorstwa: radio, telewizja, poczta publiczna, stacje meteorologiczne;

- ze względu na powiązania kooperacyjne (przedsiębiorstwa, które oferują różnorodne usługi w wyniku współpracy z przedsiębiorstwami usługowymi), można wyróżnić następujące formy współpracy:

- przewoźnicy reprezentujący różnorodne gałęzie transportu;
- operatorzy pocztowi oraz telekomunikacyjni, którzy świadczą usługi hybrydowej poczty;
- oferenci usług turystycznych, które są łączone w pakiet, dzięki organizatorowi turystyki oraz sprzedawanych za pomocą turystycznego pośrednika;

- ze względu na formę organizacyjną przedsiębiorstwa, dzięki której można wyróżnić:

- pojedyncze przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwa filialne;

- ze względu na formę świadczenia usługi – polega to na ustalaniu cen (umowne lub taryfowe), liczby świadczonych usług oraz ich rodzaju (specjalny oraz uniwersalny), a także na przedmiocie oddziaływań (do kogo lub czego skierowana jest usługa).

Jak wynika z przedstawionych powyżej rozważań, klasyfikacja usług może być różnorodna. Istotny wpływ ma na to wybrane kryterium, pod względem którego charakteryzowane są usługi.

---

<sup>74</sup> S. Flejterski, *Współczesna...*, op. cit., s. 50 – 51.



### 1.3.3. Podstawowe cechy usług

Usługi posiadają różne cechy, do najbardziej podstawowych zalicza się<sup>75</sup>:

- niematerialność – usługi nie posiadają postaci materialnej, dlatego też nie mogą przez nabywców być oceniane przy pomocy zmysłów; ponadto usługi nie mogą być przechowywane oraz pokazywane;
- jednoczesność świadczenia usług i konsumpcji – polega na ograniczonym czasie dostępności usług dla odbiorcy, występuje także ograniczenie rozpiętości świadczenia usług, ponadto wykonywana przez personel praca ma wpływ na proces świadczenia usług, tego typu cecha charakteryzuje się także brakiem zachowania tajemnicy procesu produkcji, co wpływa na brak bezpieczeństwa patentowego;
- niejednorodność usług – polega na braku możliwości oferowania podstawowych produktów, ponieważ końcowe cechy usługi kształtują się za pomocą: personelu firmy, usługobiorcę, a także przez współusługobiorców; występują także utrudnienia związane z wyliczaniem kosztów poszczególnych usług, co wiąże się z komplikacjami w prowadzeniu polityki cenowej;
- nietrwałość usług – polega na niemożności składowania usług, a także zapasu ich wytwarzania; konsumpcja ograniczana jest wielkością ludzkiego i rzeczowego potencjału, który związany jest ze świadczeniem danej usługi;
- brak pozyskania usług na stałe – usługi, które są realizowane na czyjąś rzecz, nie mogą trafić do wtórnego obrotu.

Kothler wymienia pięć rodzajów produktów, wśród których znajdują się dobra materialne wspierane przez usługi, hybrydy, które są sprzedawane jako usługi i wyroby, usługi wspierane przez wyroby oraz czyste usługi. Zatem kolejnymi cechami charakterystycznymi usług jest to, że mogą być one powiązane z wyrobami i innymi usługami, dlatego pośrednio i bezpośrednio stanowią największy udział w transakcjach rynkowych.

### 1.3.4. Satysfakcja z usług

Według B. Hollins, S. Shinkis jakość usługi rozpoczyna się na etapie jej projektowania, co oznacza, że należy ją wbudować do projektu świadczenia usługi. Nie można zatem dodać jakości po opracowaniu modelu usługi<sup>76</sup>. Jedną z metod umożliwiających dostosowania

<sup>75</sup> S. Flejterski, *Współczesna...*, op. cit., s. 42.

<sup>76</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 173.



jakości usługi do oczekiwań klientów jest zastosowanie metody *servqual*, o której mowa będzie w dalszej części pracy.

Jakość usługi można zdefiniować jako przydatność do realizacji określonego celu, co jest bardzo utrudnione w przypadku usług, dla których jakość jest związana z osobą świadczącą usługę<sup>77</sup>.

Wielu autorów często utożsamia jakość z satysfakcją, która jest odczuwana przez klientów. Nie jest to oczywiście poprawne, ponieważ jakość a satysfakcja są różnymi bytami konceptualnymi. Można jednak zauważyć wiele podobieństw pomiędzy jakością usługi a satysfakcją klienta. Termin satysfakcja pochodzi z łacińskich słów *statis* (dostatecznie) *facere* (robić). Monika Stoma definiuje satysfakcję jako stan emocjonalny, który powstał w wyniku osiągnięcia określonego celu. Inna definicja określa satysfakcję jako silne uczucie zadowolenia oraz przyjemności, które są efektem zaspokojenia potrzeb oraz pragnień<sup>78</sup>. Jakość realizowanych usług jest jednym z ważnych czynników, które wpływają na osiągnięcie satysfakcji klienta, która jest uwarunkowana przez tzw. wartość dodaną. Zatem istnieje silna zależność pomiędzy jakością usługi, a poziomem zadowolenia. Innymi słowy satysfakcja z usługi wynika z poziomu jej jakości<sup>79</sup>. Innymi czynnikami wpływającymi na zadowolenie z usługi są: cena produktu, czynniki osobiste, sytuacyjne.

System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ma na celu poprawić jakość usług lub produktów, żeby zadowolić klienta. Satysfakcja klienta z korzystania produktów i usług wymaga nieustannego monitorowania, co sprowadza się m.in. do przeglądania informacji dotyczących konsumentów. W literaturze przedmiotu stwierdza się, że kierownictwo powinno dokonywać pomiaru zadowolenia konsumenta do osiągnięcia zgodności usług z wymaganiami, oczekiwaniami klientów.

Zadowolenie klienta z usług można mierzyć za pomocą<sup>80</sup>:

- bezpośredniej komunikacji z klientem;
- skarg i reklamacji klientów;
- badań ankietowych.

Podsumowując pierwszy rozdział jakość jest specyficzną właściwością wyrobów i usług, która jest dostrzegalna wówczas, gdy jej brakuje. Niższa jakość wiąże się z

<sup>77</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie usługami: projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa 2013, s. 174.

<sup>78</sup> M. Stoma, *Modele...*, op. cit., s. 34.

<sup>79</sup> Tamże, s. 36.

<sup>80</sup> A. Kucińska, M. Kołosowski, *Zastosowanie metody SERVPERV do oceny zadowolenia klienta*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2009, s. 92. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2009/073\\_Kucinska\\_Kolosowski.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/073_Kucinska_Kolosowski.pdf) (data odczytu 13.11.2015).



większymi kosztami, a wysoka jakość jest jednym z czynników budowania przewagi konkurencyjnej. Jakość to pojęcie posiadające wiele definicji, które zależy od aspektu, w którym zostaje ujęte.

W tym rozdziale autorka omówiła również zagadnienie systemu zarządzania jakością, które można rozumieć jako zarządzanie procesami i zasobami prowadzące do osiągnięcia efektów związanych z jakością<sup>81</sup>. Omówione zostały dwie koncepcje zarządzania jakością TQM oraz norma ISO 9000.

Myślą przewodnią koncepcji TQM jest zaangażowanie pracownika w sprawach jakości. Wymaga ona jednak dużego zaangażowania i czasu. Znacznie węższy zakres wymagań ma norma ISO 9000, z której korzysta wiele organizacji i na podstawie której tworzą własne systemy zarządzania jakością<sup>82</sup>. Jednym z wyżej wymienionych wad norm ISO jest nieprawidłowe ich wdrażanie co może powodować zmniejszenie elastyczności i biurokrację.

---

<sup>81</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 61.

<sup>82</sup> A. Hamrol, W. Mantura, Zarządzanie..., op., s. 177.



## Rozdział 2 Wybrane metody i techniki pomiaru jakości i satysfakcji ze świadczonych usług

Punktem wyjścia do oceny jakości produktu lub procesu realizacji są uporządkowane według skali wyniki jej pomiaru oraz kwalifikacji stanów. Usługi i tak samo produkty materialne są oceniane przez odbiorców. Oceny te charakteryzują się pewną subiektywnością i są dokonywane na podstawie obserwacji jednostkowych oraz rzadko porównywane są właściwości produktu do innych. Warte podkreślenia jest to, że pomiar wartości cechy produktu nie oznacza mierzenia jego jakości, lecz tylko jej aspektów. Ponadto niektóre elementy produktów mogą nie mieć wpływu na jego jakość.

Istnieje wiele metod badania i pomiaru jakości i satysfakcji usług. Autorka w niniejszym rozdziale prezentuje kilka, które w kontekście planowanych badań wydają się najbardziej użyteczne. Pierwszą z nich jest tzw. mystery shopping, która polega na badaniu jakości poprzez sprawdzanie usług przez aktora udającego klienta. Kolejną metodą badania jakości usługi jest technika wydarzeń krytycznych, która pozwala analizować interakcje zachodzące pomiędzy pracownikiem a klientem. Ostatnią metodą badania jakości opisaną w drugim rozdziale jest metoda Servqual, która bada różnicę odczuwanej i oczekiwanej satysfakcji. W literaturze przedmiotu wymienia się zmodyfikowaną wersję Servqual – SERVPERF, w której zrezygnowano z mierzenia satysfakcji oczekiwanej.

### 2.1. Mystery shopping

Badanie mystery shopping jest szczególną metodą, która bada satysfakcję klientów. Nazwę tej metody można przetłumaczyć jako „tajemniczy klient”. Dane otrzymywane w ramach tej metody nie pochodzą od klientów, a od osób pod nich podszywających się, którzy prowadzą badania. Tajemniczy klient samodzielnie gromadzi doświadczenie oraz poznaje jakość oferty, w tym poziom obsługi klienta<sup>83</sup>. Zatem „mystery shopping” jest eksperymentem kontrolowanym, w którym badane są te cechy produktu i obsługi, będące przedmiotem oceny badacza<sup>84</sup>. Do najważniejszych cech produktu, które są przedmiotem oceny tajemniczego klienta zalicza się:

- wiedzę osób pracujących na temat oferty;

<sup>83</sup> M. Stoma, Modele..., op. cit. s. 85.

<sup>84</sup> K. Mazurek-Łopacińska, Badania marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s. 472.



- umiejętność nawiązywania pierwszego kontaktu z klientem, rozmowę z nim, zwracanie uwagi na zastrzeżenia i spostrzeżenia klienta, umiejętność negocjowania oraz perswazji;
- zadbanie, estetyka lokalu;
- życzliwość oraz uprzejmość pracowników;
- umiejętność rozwiązywania problemów w trudnych warunkach;
- sprawność pracowników do dostosowywania oferty do oczekiwań klientów;
- wygląd oraz kultura osobista pracowników.

Omawiana metoda badań może być realizowana przez niezależnych badaczy, ale również przez kierowników, którzy dokonują oceny poszczególnych cech produktu. Badania mogą być realizowane za pomocą rozmowy telefonicznej i przy wykorzystaniu zestawu przygotowanych pytań. Standaryzacja pytań pozwala na ograniczenie subiektywizmu udzielanych odpowiedzi<sup>85</sup>. Można zastanawiać się nad powodami stosowania omawianej metody, którą jest *mystery shopping*. Otóż, przedsiębiorstwo może wiedzieć jakie są czynniki zapewniające jakość usługom, ale nie posiadają informacji o poziomie jakości realizowanych usług, które może pozyskać tajemniczy klient<sup>86</sup>.

## 2.2. Technika wydarzeń krytycznych

Metoda wydarzeń krytycznych zakłada, że w pracy są zdarzenia mające wpływ na osiągnięcia pracownika lub oddziały firmy. Zanim się ją przeprowadzi należy określić zdarzenia dla danego stanowiska oraz sklasyfikować je jako dobre i złe incydenty. Określa się także wymagania stawiane dla danego stanowiska, którymi mogą być: rzetelność, terminowość, tempo pracy, przedsiębiorczość, kreatywność. Następnym krokiem jest obserwacja pracy pracownika, w ramach której odnotowywane są jego działania, które są określane jako negatywne i pozytywne. Negatywnym postępowaniem pracowników są błędy, które skutkują zmniejszeniem oczekiwań z jego pracy, natomiast działanie pozytywne, to takie, które zwiększa oczekiwania z wykonywanych obowiązków.

Zaletą omówionej metody badawczej jest:

- poznanie zmian w zachowaniu pracowników w czasie, jeżeli badania są prowadzone systematycznie;

<sup>85</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Badania...*, op. cit., s. 473.

<sup>86</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie...*, op. cit., PWE, Warszawa 2013, s. 186.



- wzmacnia te postępowania, które są ważne dla firmy, natomiast postępowanie niepożądane jest ograniczane;
- ogranicza skłonność do uśredniania ocen pracowników.

Do wad niniejszej metody zalicza się:

- kierownik nie jest w stanie przewidzieć wszystkich wydarzeń krytycznych;
- nie zawsze kierownik jest odpowiednią osobą do oceny wyników badań, ponieważ analiza danych wymaga kompleksowej oceny;
- problematyczna jest ocena pracownika na podstawie negatywnych zdarzeń o charakterze negatywnym.

Ze względu na specyfikę określonych cech pracy na danym stanowisku, niezbędne jest przypisywanie im określonych wag. Im dana cecha pracy jest ważna dla przedsiębiorstwa, tym waga powinna być wyższa. W omawianej metodzie pojawia się również problem z ustaleniem obiektywnej wartości wagi dla danej cechy. Jednakże skala ważona pozwala ocenić, którymi problemami należy zająć się w pierwszej kolejności.

Technika krytycznych przypadków jest wykorzystywana głównie przez tzw. nordycką szkołę usług. Jej celem jest monitorowanie oraz analizowanie ważnych interakcji zachodzących pomiędzy pracownikiem a klientem<sup>87</sup>. Zdarzeniami krytycznymi są takie stany, które charakteryzują się skrajnym niezadowoleniem lub satysfakcją. Przeważnie stosuje się metodę wywiadu otwartego, nieskategoryzowanego lub częściowo skategoryzowanego. Konsument szczegółowo opisuje określone wydarzenia krytyczne<sup>88</sup>. Metoda skupia się na doświadczeniach dotyczących skrajnych emocji, które nie zawsze świadczą o jakości usługi<sup>89</sup>.

### 2.3. Metoda Servqual

Ocena wartości usług oraz ich postrzeganie zależy w dużej mierze od oczekiwanych korzyści, określonych cech usługi oraz warunków zakupów i innych elementów związanych z jej nabyciem<sup>90</sup>. Celem metody Servqual jest wyeliminowanie luk jakości, żeby oczekiwania klientów wobec usług były jak najbardziej spełnione<sup>91</sup>.

---

<sup>87</sup> M. Stoma, *Modele...*, op. cit., s. 83

<sup>88</sup> Tamże, s. 83

<sup>89</sup> A. Urbaniak, Zastosowanie metody Servqual do oceny jakości usług rekreacyjnych, ZNUV 2013;32:29-38, s. 31. [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7b1fc019-b0a9-4ccb-85b1-6a3b506eea9f/c/VISTULA\\_Zeszyty-naukowe-32\\_2013.29-38.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7b1fc019-b0a9-4ccb-85b1-6a3b506eea9f/c/VISTULA_Zeszyty-naukowe-32_2013.29-38.pdf) (data odczytu 22.08.2015).

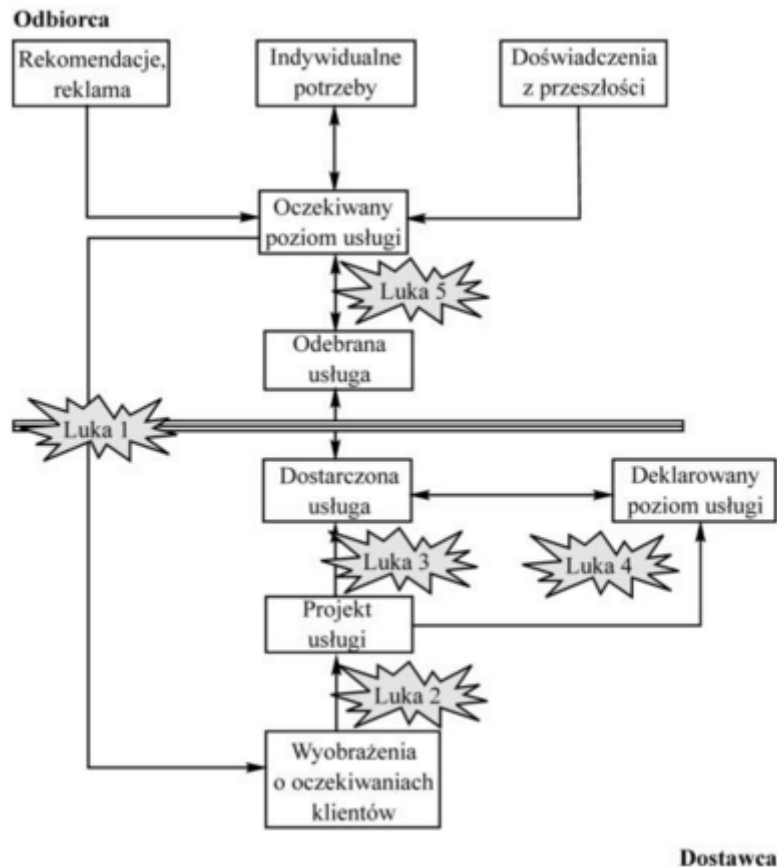
<sup>90</sup> D. Rucińska, A. Ruciński, O. Wyszomirski, *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 95.

<sup>91</sup> B. Hollins, S. Shinkis, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 186.



Model Servqual został opracowany przez A. Parasuraman, V. Zeithaml i L. Berry w latach 80. XX wieku. Badacze interesowali się lukami, które przyczyniają się do dostarczenia usługi o niewłaściwej jakości.

Rysunek 3. Model jakości usługi.



Źródło: A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 471.

Wyróżnia się następujące luki, do których należą<sup>92</sup>:

- luka pomiędzy oczekiwaniami konsumenta a percepcją kierownictwa – oczekiwania konsumenta nie zawsze są znane przez kierownictwo;
- luka pomiędzy percepcją kierownictwa a określeniem jakości usługi- występuje różnica pomiędzy znajomością potrzeb usługi przez kierownictwo, a odpowiedniego standardu oferowanych usług;

<sup>92</sup> T. Dyr., Wykorzystywanie metody SERVQUA w ocenie jakości kolejowych przewozów regionalnych, Zeszyt 141. Centrum Naukowo-Techniczne Kolejnictwa, Warszawa 2006, s. 119. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BGPK-1398-5570> (data odczytu 02.12.2015).

- luka pomiędzy poziomem dostarczania usług a jakością usługi – usługa może mieć wysoki poziom jakości, ale może być deprecjonowana przez nieodpowiednią usługę;
- luka pomiędzy formami zewnętrznej komunikacji a poziomem dostarczonych usług – instrumenty komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa mają wpływ na oczekiwania konsumenta;
- luka pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną – źródłem tej luki jest stosowanie przez konsumenta innej miary oceniania funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz postrzegania jakości usługi.

Usługa oczekiwana jest usługą będącą wynikiem istnienia czynników: przekazu ustnego, potrzeb osobistych oraz doświadczenia. Podczas badań oczekiwań klientów powstają również oczekiwania kierownictwa wobec usługi. W wyniku rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów a kierownictwem powstaje kolejna luka (luka 1). Na podstawie oczekiwań kierownictwa powstaje usługa o określonej jakości. Następnie luki wynikają z dostarczenia usług do konsumentów oraz realizacji procesów komunikacyjnych.

Lukę pomiędzy jakością odczuwaną a oczekiwaną można definiować jako satysfakcję klienta, która jest najważniejsza w doborze usługi. Gdy luka ta przekroczy granicę tolerancji satysfakcji, to wówczas może zdecydować się na skorzystanie z innej usługi. Zatem luka ta jest brakiem dostosowania usługi do oczekiwań klienta innymi obszarami, które są opisane innymi lukami. Brak analizy badań i preferencji podróżnych, niewłaściwa interpretacja wyników badań, odchylenie od założonego wzorca jakości, a także nieodpowiednia komunikacja marketingowa może być przyczyną niskiej jakości usług od oczekiwań odbiorców<sup>93</sup>.

Metoda Servqual polega na ocenie różnicy pomiędzy oczekiwaniami klienta a odczuciami po otrzymaniu usługi. W ten sposób można ocenić poziom zadowolenia konsumenta z otrzymanej usługi<sup>94</sup>.

Twórcy omawianej metody poprzez weryfikację empiryczną zidentyfikowali pięć kryteriów (wymiarów), które określają proces świadczenia usługi. Tymi kryteriami są<sup>95</sup>:

- materialność – zewnętrzny wygląd placówki, materiały informacyjne, wyposażenie;
- niezawodność – wykonywanie usług w sposób dokładny i rzetelny;
- reagowanie – zdolność udzielenia pomocy klientom oraz szybkiej obsługi;

<sup>93</sup> T. Dyr, Wykorzystywanie..., op. cit., s. 120.

<sup>94</sup> M. Bugdol, Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Difin, Warszawa 2008, s. 211.

<sup>95</sup> R. Wolniak, B. Skotnicka, Metody i narzędzia zarządzania jakością, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 179.



- kompetencje — posiadanie umiejętności i wiedzy niezbędnych do realizacji usługi;
- uprzejmość – stosunek pracowników do klientów (przyjazność, szacunek, grzeczność).

Dla każdego z wymienionych kryteriów dotyczących jakości usług wykonano wielopunktową skalę Servqual, której zadaniem jest pomiar oczekiwań klientów oraz poziom odczuwanej jakości usług. Pomiar jest wykonywany przy użyciu kwestionariusza ankiety, który składa się z pytań szczegółowych z zakresów wspomnianych wymiarów jakości.

Dla kryteriów można przyporządkować różną liczbę pytań (stwierdzeń), co zależy od specyfiki danej usługi. Przeważnie kwestionariusz ankiety metody Servqual składa się od 20-30 pytań. Twórcy ankiety proponują stosować w pierwszej kolejności ankiety z 22 pytaniami<sup>96</sup>.

Do mierzenia poziomu oczekiwań i odczuwanej jakości usługi wykorzystuje się skalę Likerta, która umożliwia klientowi dokonać oceny zgodności swojej opinii ze stwierdzeniami sformułowanymi w kwestionariuszu dotyczącymi jakości usługi<sup>97</sup>. Zatem jakość oczekiwaną ocenia się przy wykorzystaniu wyobrażeń badanego, korzystającego z usług idealnych – realizowanych przez firmę, z której chciałby skorzystać. Natomiast pomiar percepcji odczuwanej jakości jest prowadzony w grupie osób doświadczonych w korzystaniu z usług. Zarazem dla percepcji jakości oczekiwanej i otrzymanej stosuje się te same twierdzenia, będące wyznacznikiem jakości usługi. Dzięki temu możliwe jest obliczenie luki, będącej różnicą pomiędzy oczekiwaną a otrzymaną wartością jakości usługi dla każdego stwierdzenia. Podczas przeprowadzania badań dokonuje się pomiaru ważności poszczególnych kryteriów jakości. W tym celu stosuje się skalę rangową zsumowanych wartości, czyli dokonuje się podziału liczby punktów (100) na określone kryteria. Ranking znaczenia kryteriów można wykorzystywać w obliczaniu syntetycznych wskaźników jakości.

Metoda Servqual jest metodą nieustannie udoskonalaną, m.in. metoda ta była uzupełniana o<sup>98</sup>:

- badanie wpływu jakości na zachowanie klientów (skłonność do zakupu droższej usługi, lojalność itd.);
- badanie zakresu tolerancji pomiędzy wartością oczekiwaną jakości a otrzymaną.

<sup>96</sup> R. Wolniak, Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych, Współczesne zarządzanie nr 2/2010, Kwartalnik Środowisk Naukowych, s. 130  
<http://jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1063812> (data odczytu 15.08.2015)

<sup>97</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Badania...*, op. cit., s. 184.

<sup>98</sup> M. Stoma, *Modele...*, s. 73.



Metoda Servqual była już wykorzystywana w badaniu luki pomiędzy jakością oczekiwaną a postrzeganą w różnych usługach, szkolnictwie, administracji publicznej i medycznej<sup>99</sup>.

Omówiona metoda jest podstawowym elementem systemu zarządzania jakością, który umożliwia<sup>100</sup>:

- poprawę jakości komunikacyjnej firmy z klientem;
- analizę oczekiwań jakości klientów z wykorzystaniem koncepcji strefy tolerowanej;
- badanie poziomu niezadowolenia klientów, nawet gdy udział klientów niezadowolonych stanowi mały odsetek badanych;
- analizę wpływu jakości usługi na realizację celów ekonomicznych;
- usprawnienie procesu świadczenia usług;
- poprawę jakości pracy każdego pracownika.

Metoda Servqual ma swoje wady, wśród których najważniejszą z nich jest to, że klienci mają trudności w określeniu poziomu oczekiwań wobec jakości usługi oraz w obiektywnym ocenieniu nieprecyzyjnych aspektów jakości usługi np. uprzejmość. Dlatego według niektórych badaczy wyniki otrzymane z analizy są obciążone znaczącym subiektywizmem<sup>101</sup>. Jednakże nie jest ona skomplikowana do przeprowadzenia, a opracowana ankieta nie sprawi trudności klientom ze względu na możliwość zaznaczenia odpowiedniej wartości w skali Likerta. Dlatego metoda Servqual jest popularna do badania jakości usług.

Metoda powinna być stosowana do:

- ustalenia średniej wartości różnicy pomiędzy doświadczeniem nabywców a oczekiwaniami w obszarze usług;
- ustalenia jakości usług firmy na podstawie pięciu kryteriów;
- określenia ważonego poziomu jakości usługi w określonych kryteriach;
- analizy zmian zachodzących w oczekiwaniach i doświadczeniach w czasie;
- porównywania jakości usług pomiędzy konkurencyjnymi przedsiębiorstwami;
- identyfikacji segmentów rynku, które pod względem oczekiwań i percepcji jakości usługi różnią się od standardowych grup klientów;
- analizy procesów wewnętrznych firmy tzn. świadczenia jakości usług komórek organizacyjnych na rzecz innych<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> R. Wolniak, Pomiar..., op. cit., s. 130.

<sup>100</sup> M. Stoma, Modele..., s. 74.

<sup>101</sup> R. Wolniak, Pomiar..., op. cit., s. 126.

<sup>102</sup> M. Stoma, Modele..., s. 73



W pytaniach można stosować nie tylko 7-stopniową skalę ocen, ale również 5 stopniową. Wartość 1 oznacza słaby poziom odczuwanej i oczekiwanej jakości usługi, gdy 5 lub 7 oznacza maksymalny poziom jakości<sup>103</sup>.

Mogą wystąpić trzy różne sytuacje rozbieżności oczekiwanej jakości usługi od oceny usługi otrzymanej:

- jakość oczekiwana jest równa jakości odczuwanej – poziom jakości usługi jest idealny i powinno się utrzymać poniższy poziom;
- jakość oczekiwana jest większa od jakości otrzymanej – pozwala ustalić, czy można przenieść środki finansowe na realizację zadań z wymiarów, ocenianych lepiej od oczekiwań, do kryteriów jakości, które wymagają poprawy. Jednakże należy również mieć na uwadze, że lepiej oceniane elementy usługi mogą być podstawą do budowania przewagi nad konkurencją; zatem należy przemyśleć możliwość poprawy niektórych słabych stron usługi kosztem silnych stron;
- jakość oczekiwana jest mniejsza od jakości odczuwanej – oznacza to, że dane kryterium wymaga poprawy, żeby poprawić zadowolenie klienta z usługi.

Zdaniem krytyków pierwszej wersji Servqual jest to, że do analizy jakości nie wystarczy tylko pięć kryteriów, ponieważ nie wyczerpuje pełnego zestawu odpowiedzi, które dotyczą zachowań konsumencki i satysfakcji<sup>104</sup>. Było to powodem do rozszerzania listy kryteriów jakości, najpierw do 7, a później do 10. Jednakże zdaniem autorów ankiety powinno się stosować najpierw kwestionariusze z 5 wymiarami<sup>105</sup>.

Metoda Servqual będzie wykorzystana w pracy do badania jakości usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej, dlatego przedstawiono przykładowe zastosowanie jej w badaniu jakości. Pierwszą z nich są badania jakości przeprowadzone przez Marię Sidor, w których próbowano wykazać przydatność metody Servqual do badania jakości w trzech bibliotekach niepaństwowych szkół wyższych. W opracowaniu wyżej wymienionej badaczki pt. „Jakość usług bibliotekarskich” przedstawiono przykładowe zastosowania metody Servqual wraz z jej modyfikacjami. W badaniach przeprowadzonych przez M. Sidor zastosowano trzy rodzaje kwestionariusza: ankietę dotyczącą oczekiwań, percepcji, a także ankietę zawierającą twierdzenia dotyczące obu stanów jakości produktu. Ponadto zaproponowano trzy różne metody podejścia do wyboru próby badawczej. Wykorzystanie różnych ankiet i metod doboru próby badawczej pozwoliły zbadać ich wpływ na osiągnięte wyniki respondentów. Wyniki

<sup>103</sup> M. Stoma, Modele..., op. cit., s. 78-79

<sup>104</sup> Tamże, s. 75.

<sup>105</sup> A. Urbaniak, Zastosowanie metody Servqual do oceny jakości usług rekreacyjnych, ZNUV 2013, s. 31. (cejsh.icm.edu.pl/.../VISTULA\_Zeszyty-naukowe-32\_2013.29-38.pdf) (data odczytu 02.12.2015).



badan wykazały, że efektywnym sposobem badania jakości usług bibliotekarskich była rozszerzona metoda badawcza. Ponadto potwierdzono, że p-wartość z testu Kruskala-Wallisa „może służyć jako czynnik porządkujący ważność poszczególnych wymiarów jakości zamiast klasycznej wielkości luki”<sup>106</sup>.

Metodę Servqual wykorzystano również w ocenie jakości kolejowych przewozów regionalnych przeprowadzonych przez Tadeusza Dyrę<sup>107</sup>. Autor publikacji zwraca uwagę na to, że rynek przewozów pasażerskich w Polsce charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji. Konkurencją dla podmiotów kolejowych są przedsiębiorstwa PKS i małe firmy posiadające mikrobusy. Zdaniem T. Dyrę jedną z najważniejszych umiejętności przedsiębiorstwa jest dostosowanie jego oferty do potrzeb klientów, dlatego powinno się badać percepcję i oczekiwania wobec produktów. Z narzędzi wykorzystanych do badania jakości usług podmiotów kolejowych wykorzystano metodę Servqual, która została zmodyfikowana na potrzeby publikacji. Na podstawie przeprowadzonych badań przez T. Dyrę potwierdzono tezę, że podmioty kolejowe nie dostosowują oferty do potrzeb klientów, co w efekcie prowadzi do spadku popytu na ich usługi.

Innym przykładem wykorzystania metody Servqual jest badanie jakości stacji benzynowych przeprowadzonych przez Radosława Wolniaka i Elżbietę Kostorz na grupie 300 respondentów. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety, który składał się z czterech części. W pierwszej z nich zawarto pytania umożliwiające lokalizację stacji benzynowej, określenie wydatków na paliwo oraz częstotliwości tankowania samochodu. Część druga zawierała 22 twierdzenia dotyczące oczekiwania i postrzegania jakości usług. W części trzeciej scharakteryzowano cztery wymiary usług, żeby respondent rozumiał ich znaczenie. Ostatnia część ankiety to metryczka, która dostarcza informacji o charakterze demograficznym. Badacze zwracali uwagę, że często w mediach ukazywały się wiadomości dotyczące uchybień na stacjach paliwowych. Autorzy badań na podstawie wyników stwierdzili, że metoda Servqual nie spełnia swoich zadań, ponieważ przedmiotem oceny była usługa będąca ściśle powiązana z produktem materialnym. Stwierdzono również, że usługa będąca połączeniem usługi i produktu to wówczas metoda Servqual powinna być przeprowadzana dla oceny jakości elementów niematerialnych<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> M. W. Sidor, *Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>107</sup> T. Dyr., *Wykorzystanie...*, op. cit..

<sup>108</sup> R. Wolniaka, E. Kostorz, *Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług świadczonych przez stacje benzynowe*, [http://keraunos3.republika.pl/2004\\_9.pdf](http://keraunos3.republika.pl/2004_9.pdf) (data odczytu 07.12.2015)



Kolejnym przykładem stosowania metody Servqual są badania dotyczące jakości usług dydaktycznych przez Andrzeja Pacanę, Jarosława Sępa i Władysława Zieleckiego. Badania te były realizowane na studiach podyplomowych Zintegrowane Zarządzanie Jakością i Środowiskiem i Bezpieczeństwem Pracy. Zwrócono uwagę, że na obliczenie klasycznej luki zadowolenia nie miały wpływu na zastosowane wagi ważności poszczególnych wymiarów. W analizie danych badacze zwrócili uwagę na to, że metoda Servqual opiera się na badaniu jakości usług, w których respondenci potrafią określić swoje oczekiwania, ale nie potwierdzili tej tezy<sup>109</sup>.

Przeprowadzono wiele badań za pomocą metody Servqual, a tylko parę z nich poddano omówieniu. Metoda ta posiada zalety jak i wady, ponadto nie we wszystkich branżach powinna być wykorzystywana, np. gdy jeden element usługi decyduje o zadowoleniu respondenta, np. jakość paliwa na stacjach benzynowych. Dlatego kontynuacja badań jakości usług i produktów za pomocą metody Servqual jest jak najbardziej wskazana, nawet gdy wydają się podobne do tych przeprowadzonych, ale dotyczących innych branż.

#### 2.4. Metoda Servperf

Klienci mają wobec usługi duże oczekiwania (maksymalne), dlatego nie jest potrzebny pomiar wartości jakości oczekiwanej. Zatem wystarczy ocenić tylko percepcję jakości w celu dokonania pomiaru jakości usługi. Te wnioski wyciągnęli badacze Cronin i Taylor. Metoda ta nosi nazwę SERVPERF<sup>110</sup>. Ponadto dokonywanie pomiaru oczekiwań przez badanych jest zmienne, zatem można wyciągnąć nieodpowiednie wnioski podczas porównywania wyników badań z dwóch różnych okresów<sup>111</sup>.

W badaniu Servqual należy wyodrębnić badanych, którzy po raz pierwszy mają skorzystać z badanej usługi. Następnie niezbędne jest dotarcie do tych samych osób w celu oceny jakości otrzymanej. W metodzie SERVPERF nie analizuje się oczekiwanej wartości, lecz tylko ocenę postrzeganej wartości<sup>112</sup>.

Koncepcja SERVPERF jest obiecująca ze względu na to, że z jednej strony jest uproszczona, co ułatwia jej uzupełnienie, a wyniki są prostsze do analizy. Jednakże według R.

---

<sup>109</sup> A. Pacana, J. Sęp, W. Zielecki, Ocena jakości usług dydaktycznych na przykładzie studiów podyplomowych [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2011/081.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/081.pdf), (data odczytu 07.12.2015)

<sup>110</sup> R. Wolniak, Pomiar..., op. cit., s. 130.

<sup>111</sup> M. Stoma, Modele..., op. cit., s. 78.

<sup>112</sup> A. Urbaniak, Zastosowanie metody servperf w ocenie jakości usług rekreacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem usług świadczonych przez parki wodne, ACT A UNIVERSITATIS, ZARZĄDZANIE XLI – nr 1 (2014), s. 59.



Wolniaka metodę tę powinno się stosować ostrożnie ze względu na to, że może zniekształcić otrzymane wyniki w niektórych branżach<sup>113</sup>.

Uzasadnieniem zastosowania metody SERVPERF jest wystąpienie wysokiego prawdopodobieństwa uzyskania wysokiej wartości oczekiwania usługą<sup>114</sup>.

Zatem jeżeli podane wartości przez badanych zbliżają się maksymalnie do najwyższego poziomu, to wówczas można uznać jakość usługi za najwyższą<sup>115</sup>.

W tym rozdziale autorka zaprezentowała cztery metody badania jakości usług. Mystery shopping to szczególna metoda badania satysfakcji klientów polegająca na zbieraniu danych od osób podszywających się pod klientów. Jedną z zalet jest możliwość doboru realizacji badania. Pozwala ona dotrzeć szybko do źródła problemu w związku z tym można powiedzieć, że ta metoda badawcza ma więcej zalet, niż zagrożeń. Wadą tej metody z pewnością można wymienić częsty brak świadomości pracowników, że takie badanie jest przeprowadzane i nieumiejętne wykorzystywanie wyników do np. zwolnień pracowników.

Technika wydarzeń krytycznych pozwala na poznanie zmian w zachowaniu pracowników, natomiast powinna być prowadzona systematycznie. Jedną z wad jest to, że kierownik nie zawsze jest w stanie obiektywnie określić wagi wydarzeń krytycznych.

Metoda Servqual umożliwia szczegółową analizę oczekiwań klientów, oraz usprawnienie procesu świadczonych usług. Nie jest ona skomplikowana do przeprowadzenia, natomiast istnieje ryzyko, że klienci mogą mieć trudności w określeniu poziomu oczekiwań.

Metoda Servperf zakłada, że klienci mają maksymalne oczekiwania wobec usługi, więc należy ocenić tylko jakość postrzeganą. W porównaniu do metody Servqual metoda Servperf jest uproszczona istnieje jednakże ryzyko zniekształcenia wyników w niektórych branżach.

---

<sup>113</sup> R. Wolniak, Pomiar..., op. cit., s. 130.

<sup>114</sup> M. Stoma, Modele..., op. cit., s. 79.

<sup>115</sup> Tamże, s.79-80,



## **Rozdział 3 Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa jako przedmiot badań**

Działaniem poprzedzającym realizację badawczych prac w terenie oraz analizę odpowiedzi podanych przez respondentów jest przygotowanie metodyki badań, która instruuje w jaki sposób czynności badawcze mają zostać przeprowadzone. Ten element badań jest istotny z punktu widzenia realizacji metody Servqual, ponieważ sposób postępowania może mieć wpływ na wyniki badań, a argumentem potwierdzającym jest np. wybór nieodpowiedniej grupy badawczej, prowadzący do otrzymania odbiegającej od rzeczywistości luki pomiędzy oczekiwaną i postrzeganą jakością. W ramach metody badawczej poza doborem próby badawczej formułuje się cele badań i ich zakres oraz pytania i hipotezy badawcze. W niniejszej części pracy scharakteryzowano również obliczenia, jakie należy przeprowadzić, żeby otrzymać ostateczną lukę jakości będącą rozbieżnością pomiędzy wartościami oczekiwanymi a postrzeganymi produktu. Kolejnym elementem niniejszego rozdziału jest charakterystyka Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej pod względem historycznym posiadanego majątku trwałego i realizowanych usług. Warto zwrócić jeszcze raz uwagę na dobór próby badawczej, która musi odpowiadać populacji generalnej mieszkańców TSM. Z tego względu przeprowadzono test zgodności  $\text{CHI}^2$  pomiędzy próbą badawczą a populacją generalną. Aspekt ten został szczegółowo omówiony w trzecim rozdziale.

### **3.1. Metodyka badań własnych**

W pierwszej kolejności zostaną omówione cele badań, pytania i hipotezy badawcze, a także scharakteryzowana będzie metoda Servqual pod względem przeprowadzania działań matematycznych. W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy sposoby obliczeń luki zadowolenia. Ponadto wyjaśniono jakie informacje można uzyskać z przeprowadzenia poszczególnych obliczeń.

#### **3.1.1. Cel, przedmiot i zakres bada**

Celem badań jest analiza jakości realizowanych usług przez Tarnowską Spółdzielnię Mieszkaniową (dalej TSM) w tym zidentyfikowanie obszarów spółdzielni, które wymagają działań usprawniających. Ze względu na niniejszy cel niezbędne będzie przeprowadzenie analizy luki jakości oraz wartości oczekiwanej i postrzeganej usług TSM na poziomie cech



(twierdzeń), wymiarów oraz ogólnym (kompleksowym). Ponadto dodatkowym celem autorki pracy jest zbadanie zróżnicowania odpowiedzi udzielonych przez badanych (dot. wartości oczekiwanej i postrzeganej), co ma służyć do potwierdzenia wpływu dodatkowych czynników na podawane przez respondentów odpowiedzi (np. niezadowolenie z usług TSM może wiązać się z zamieszkiwaniem określonych osiedli).

Przedmiotem działań analitycznych jest:

- luka jakości usług TSM na poziomie cech (twierdzenia), wymiarów i ogólnym – należy nadmienić, że luka jakości na poziomie cech będzie obliczana według innej metody niż na poziomie ogólnym i wymiarów, co będzie szczegółowo omawiane podczas charakterystyki obliczeń w metodzie Servqual.
- oczekiwane i postrzegane wartości jakości usług na poziomie cech i wymiarów.

Badania będą przeprowadzane na grupie mieszkańców Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej. Natomiast przedmiotem badania jest jakość usług realizowanych przez TSM.

### 3.1.2. Hipotezy i problemy badawcze

Po sformułowaniu celu i określeniu jego zakresu autorka przystąpiła do opracowywania problemów (lub pytań) badawczych. Pozwalają one na doprecyzowanie zakresu przeprowadzanych badań. Problem badawczy to stan niewiedzy, który dąży się uzupełnić poprzez realizację badań za pomocą określonej metody i narzędzia badawczego<sup>116</sup>. Zgodnie więc z teorią metodologii badań autorka zaplanowała każdy z etapów procesu badawczego.

Celem pracy jest zbadanie jakości usług TSM i zidentyfikowanie obszarów, w których powinno się przeprowadzić działania usprawniające. Ponadto dodatkowym celem jest zbadanie zmienności wartości podawanych przez badanych, żeby ocenić poziom ich zróżnicowania w całej próbie badawczej.

W niniejszym opracowaniu ustalono nasypujące pytania badawcze:

- Czy lokatorzy są zadowoleni z jakości usług TSM?
- W jakich obszarach należy przeprowadzić działania projakościowe w celu poprawy zadowolenia lokatorów spółdzielni?
- Wobec których aspektów usług TSM lokatorzy mają największe oczekiwania?

---

<sup>116</sup> K. Mazurek-Łopocińska, *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 25



- Wobec których cech usług spółdzielni mieszkaniowej jej mieszkańcy podali najniższe wartości postrzeganej jakości usług (innymi słowy są najgorzej oceniane)?
- Czy pomiędzy wartościami postrzeganej i oczekiwanej jakości występuje korelacja (czy występuje zależność pomiędzy tymi zbiorami danych)?
- Dla których cech usług TSM lokatorzy podawali zróżnicowane oceny postrzeganej i oczekiwanej jakości?

Hipotezy badawcze to próba udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze, które charakteryzują się pewnym stopniem prawdziwości, tzn. pod pewnym poziomem prawdopodobieństwa może być prawdziwe. Dlatego hipotezy badawcze nie mogą być dowolne, ale poparte jakimiś obserwacjami, faktami, danymi itd. Na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji autorki można zaproponować następujące hipotezy badawcze:

#### H.1 Generalnie lokatorzy są usatysfakcjonowani z poziomu świadczenia usług.

Hipotezy szczegółowe:

- lokatorzy są zadowoleni z usług TSM, jednakże można zidentyfikować wiele usług, które wymagają poprawy;
- obszarami, które należy poprawić to usługi związane z wymiarem niezawodności. Z tego względu powinno się podjąć działania zmierzające do poprawy kompetencji i umiejętności pracowników TSM, a także do poprawy procesów, które są realizowane na rzecz lokatorów;

#### H.2 Istotnymi dla lokatorów obszarami związanymi z poziomem świadczonych usług są aspekty bezpieczeństwa oraz niezawodności.

Hipotezy szczegółowe:

- lokatorzy zwracają szczególną uwagę na aspekty swojego bezpieczeństwa, większość lokali zamieszkała jest przez osoby starsze, dlatego mają wobec niego największe oczekiwania;
- mieszkańcy TSM dla cech usług związanych z wymiarem niezawodności podadają niską ocenę postrzeganej jakości;
- mieszkańcy oczekują też niezawodnych usług, a w tym zakresie spełnienie oczekiwań lokatorów może być trudne z uwagi na różne obiektywne i często niezależne uwarunkowania czy okoliczności (np. opóźnienia podwykonawców,

trudne do usunięcia awarie itp.). Może to być powodem rozbieżności w ocenie poziomu oczekiwania i postrzegania jakości usług.

H.3 Lokatorzy mają różne oczekiwania i w związku z tym mogą występować też rozbieżności w postrzeganiu usług dostarczanych przez TSM.

Oczekiwania mogą być zróżnicowane w zależności nie tylko od cech usług ale też od innych zmiennych (wiek, przeszłe doświadczenia, osobiste potrzeby i in). Dla rodzin z dziećmi istotne znaczenie może być dbałość spółdzielni o funkcjonalne i bezpieczne place zabaw, podczas gdy dla osób starszych ważniejsze mogą być aspekty związane z przyjaznym i spokojnym otoczeniem.

Powyżej sformułowane hipotezy badawcze zostaną poddane weryfikacji po analizie danych uzyskanych za pomocą metody Servqual.

### 3.1.3. Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym

Metoda Servqual jest sposobem umożliwiającym obliczenie luki (rozbieżności) pomiędzy wartością oczekiwaną jakości a postrzeganą (lub otrzymaną). Lukę tą można obliczać na podstawie poziomu cech, wymiarów i ogólnym (kompleksowym). Ogólną lukę (kompleksową) jakości można obliczyć według różnych sposobów (kolejności), na podstawie których można wyciągnąć dodatkowe wnioski:

- w badaniach przeprowadzonych przez M. Sidor wykorzystano średnie wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości usług, na podstawie których dokonywano obliczeń luki jakości<sup>117</sup>;
- w publikacji A. Pacany, J. Sępa i W. Zieleckiego przedstawiono sposób gdzie najpierw oblicza się średnią lukę jakości na poziomie cech (twierdzeń) i wymiaru usług, a na końcu ogólną (czyli przedmiotem analizy są średnie luki jakości na poziomie cech i wymiarów)<sup>118</sup>;
- R. Wolniak i E. Kistorz w swoich badaniach obliczyli jednostkowe luki jakości dla każdego klienta na podstawie cech usług występujących w danym wymiarze, następnie uśredniono te wyniki, uzyskując lukę jakości usług w danym wymiarze,

<sup>117</sup> M. W. Sidor, *Jakość...*, op. cit., s. 180.

<sup>118</sup> A. Pacana, J. Sęp, W. Zielecki, *Ocena...*, op. cit. s. 223.



na podstawie których oblicza się ogólne zadowolenie klientów z usług (można analizować jednostkowe luki jakości dla wszystkich klientów i twierdzeń)<sup>119</sup>.

Z uwagi na cel badań przeprowadzonych przez autorkę pracy magisterskiej posłużono się metodą obliczania przedstawioną przez M. Sidor, która sprowadza się do:

- obliczenia średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości cech TSM,
- obliczenia średniej wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości wymiarów TSM,
- obliczenia ogólnej średniej wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości usług TSM,
- obliczenie ogólnej luki jakości pomiędzy wartością postrzeganą i oczekiwaną jakości.

W pracy ponadto analizowane były jednostkowe luki jakości dla wszystkich respondentów i twierdzeń.

Kolejnym krokiem jest obliczenie średniej wartości oczekiwanej jakości usługi dla i-tego twierdzenia:

$$WO_i = \frac{\sum_{j=1}^n wo_j}{n}$$

Gdzie:

$WO_i$  – średnia wartość oczekiwana i-tego twierdzenia

$wo_j$  – wartość oczekiwana j-tego klienta

$n$  – liczba klientów

Kolejnym krokiem jest obliczenie średniej wartości postrzeganej jakości usługi dla i-tego twierdzenia:

$$WP_i = \frac{\sum_{j=1}^n wp_j}{n}$$

Gdzie:

$WP_i$  – średnia wartość postrzegana i-tego twierdzenia

$wp_j$  – wartość postrzegana j-tego klienta

$n$  – liczba klientów

---

<sup>119</sup> R. Wolniaka, E. Kistorz, Wykorzystanie..., op. cit, s. 4.

Po obliczeniu średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości dla danego twierdzenia można uśrednić te wartości na poziomie wymiarów<sup>120</sup>.

$$WO_w = \frac{\sum_{i=1}^n WO_{wi}}{n_w}$$

Gdzie:

$WO_{wi}$  – średnia wartość oczekiwana dla i-tego twierdzenia w w-tym wymiarze

$WO_w$  – średnia wartość oczekiwana dla w-tego wymiaru

$n_w$  – liczba twierdzeń w w-tym wymiarze

$$WP_w = \frac{\sum_{i=1}^n WP_{wi}}{n_w}$$

Gdzie:

$WP_{wi}$  – średnia wartość postrzegana dla i-tego twierdzenia w w-tym wymiarze

$WP_w$  – średnia wartość postrzegana dla w-tego wymiaru

$n_w$  – liczba twierdzeń w w-tym wymiarze

Następnym krokiem jest obliczenie ogólnej średniej wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości usług.

$$WO_o = \frac{\sum_{i=1}^n WO_{wi}}{n_w}$$

Gdzie:

$WO_{wi}$  – średnia wartość oczekiwana dla i-tego wymiaru

$WO_o$  – ogólna średnia wartość oczekiwana jakości

$n_w$  – liczba wymiarów

$$WP_o = \frac{\sum_{i=1}^n WP_{wi}}{n_w}$$

Gdzie:

$WP_{wi}$  – średnia wartość postrzegana dla i-tego wymiaru

---

<sup>120</sup> Poprzez wymiar należy rozumieć zbiór cech usług, które są ze sobą powiązane.

W<sub>Po</sub> – ogólna średnia wartość postrzegana jakości

n<sub>w</sub> – liczba wymiarów

Ostatnim krokiem jest obliczenie ostatecznej luki jakości usług TSM, który oblicza się:

$$SQ = WP_o - WO_o$$

Legenda:

SQ – luka jakości

W<sub>Oo</sub> – ogólna średnia wartość postrzegana jakości

W<sub>Owi</sub> – średnia wartość oczekiwana dla i-tego wymiaru

Jak zauważa M. Sidor w literaturze przedmiotu rzadko porusza się propozycje interpretacyjne luki jakości. Ujemna wartość tego współczynnika nie oznacza, że klienci nie są zadowoleni z usług, lecz występuje różnica pomiędzy wartością postrzeganą a oczekiwaną jakości. Jednakże problematyczne jest stwierdzenie od jakiego pułapu luki jakości można mówić o niezadowoleniu klientów. Dodatnia luka jakości występuje, gdy ocena jakości postrzeganej jest wyższa od oczekiwanej, która nie jest pozytywnie oceniana, ponieważ świadczy o nieodpowiedniej alokacji zasobów organizacji. W literaturze przedmiotu uznaje się, że ujemna luka jakości świadczy o tym, że produkty nie spełniają w pełni oczekiwań klientów.

Interpretację wyników badań wykorzystujących metodę Servqual można oprzeć na metodologii Geoffa Durdena, do której odwoływała się R. Cullen. G. Durden zaproponował następującą interpretację luk<sup>121</sup>:

- wartość luki kształtująca się od 0 do -1 – związek pomiędzy wartością oczekiwaną a postrzeganą jakości można uznać za poprawny;
- wartość luki kształtująca się od -1 do -2 – związek jest wadliwy, luka pomiędzy oczekiwaniami a doznaniem usług może wpływać w sposób neutralny lub pozytywny na satysfakcję z usługi, powinno się podjąć pilne działania zmierzające do poprawy jakości usług;

---

<sup>121</sup> M. W. Sidor, Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005, s. 185-186.



- wartość luki kształtująca się od -2 do -3 – związek jest wadliwy w kilku wymiarach, klienci negatywnie dostrzegają jakość usług TSM, niezbędne jest pilne przeprowadzenie działań projakościowych;
- wartość luki kształtująca się od -3 do -4 – związek jest wadliwy, a klient bardzo nieusatysfakcjonowany, jeżeli jakość nie zostanie zmieniona to wówczas związek będzie w fazie upadku.

Powyższe interpretacje dotyczą usług bibliotecznych, ale zdaniem autorki wspomnianej publikacji można je wykorzystać do analizy jakości innych usług.

Luki jakości można obliczać na poziomie cech i wymiarów poprzez przeprowadzenie różnicy wartości średnich jakości oczekiwanej i postrzeganej. Autorka niniejszej pracy chciała poznać ile osób w badanej grupie respondentów było zadowolonych lub niezadowolonych z cech (twierdzeń) usług TSM. Dlatego dla wszystkich twierdzeń zliczono indywidualne luki jakości badanych w czterech przedziałach:

- powyżej 0 – większa wartość doznań niż oczekiwań;
- równe 0 – klient jest zadowolony;
- równe '-1' – powinno się podjąć działania usprawniające, żeby poprawić jakość usług oraz ograniczyć te czynniki, które mogą na nią negatywnie wpływać;
- równe lub mniejsze '-2' - występuje zbyt duża luka pomiędzy jakością oczekiwaną a postrzeganą, która musi zostać koniecznie zmniejszona, poprzez natychmiastowe działania usprawniające.

Poznanie indywidualnych luk jakości na poziomie twierdzeń pozwoli na zrozumienie rozkładu zadowolenia i niezadowolenia z cech usług TSM (np. 23 osoby są niezadowolone z usług, bo ich wartość luki jest niższa niż -2). Analiza uśrednionej luki jakości na poziomie cech nie pozwala na szczegółową analizę zadowolenia lub niezadowolenia badanych z usług. Żeby obliczyć indywidualne luki jakości oblicza się według poniższego wzoru:

$$SQ_{ij} = WP_i - WO_i$$

Legenda:

$SQ_{ij}$  – luka jakości dla i-tego twierdzenia i dla j-tego klienta,

$WO_{ij}$  –wartość postrzegana jakości dla i-tego i dla j-tego klienta,

$WO_{ij}$  – średnia wartość oczekiwana dla i-tego wymiaru i dla j-tego klienta.



W pracy wykorzystano również tzw. współczynnik zmienności, który oblicza się według następującego wzoru:

$$V = \frac{s}{\bar{x}}$$

Legenda:

V – współczynnik zmienności

s- odchylenie standardowe

x – średnia zbioru

Na podstawie współczynnika zmienności można stwierdzić, czy dane się różnicują. Jeżeli wartość współczynnika jest wyższa od 10% to można uznać, że dane są zróżnicowane i można przyjąć hipotezę, że jakiś czynnik wpływa na otrzymywane dane, który nie ma charakteru losowego.

Do obliczeń wykorzystano też współczynnik korelacji. Jeżeli jego wartość jest bliska 1 to wraz ze wzrostem jednej zmiennej zwiększa się druga. Gdy współczynnik będzie ujemny, to wówczas wraz ze wzrostem jednej zmiennej zmniejsza się wartość drugiej.

### 3.2. Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa – historia i funkcjonowanie

Podmiotem badań są lokatorzy Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej a zatem niezbędna jest prezentacja tej organizacji z uwzględnieniem różnych aspektów jej funkcjonowania.

Idea spółdzielczości narodziła się pod koniec XIX wieku w Wielkiej Brytanii. W Rochdale w 1843 roku powstała pierwsza spółdzielnia o charakterze spożywczym, ale w późniejszych latach zakładane były spółdzielnie specjalizujące się w produkcji, rolnictwie, a także w udzielaniu kredytów. W Polsce idea spółdzielczości była zapoczątkowana przez księdza Stanisława Staszica, który założył Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie.

Najstarszą spółdzielnię mieszkaniową założoną w Polsce jest Spółdzielnia Mieszkaniowa Kopernika w Toruniu powstała w 1902 roku. Pierwszym domem wybudowanym przez spółdzielnię była kamienica na Bydgoskim Przedmieściu. Spółdzielnia ta do tej pory wybudowała łącznie 17 tys. mieszkań.

Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa powstała w 1958 roku i w tym samym roku wybudowała pierwszy budynek. Następnie budynki mieszkalne budowane były przy ulicy Bema, Batorego, Krakowskiej, Polnej, Staropolskiej, Rogowskiej i Krasińskiej. Aktualnie TSM buduje budynki na osiedlu Gumniska, Pułaskiego i Jasnej. W 1963 roku w posiadaniu



TSM było 478 mieszkań (7 budynków), a w 1978 roku 6.025 mieszkań (124 budynki). Dziesięć lat później liczba mieszkań zwiększyła się do 10671 mieszkań (226 budynków). TSM silnie rozwijała się, czego dowodem jest stała dynamika wzrostu mieszkań. Okresem najprężniejszego rozwoju TSM są lata 1972-1982, a w 1976 roku oddano rekordową liczbę mieszkań – 871. Osiedle Jasna, czyli największe osiedle spółdzielni zostało zakończone w 1991 roku, które było wbudowywane w kilku etapach. TSM prowadzi działalność w nowoczesnych częściach miasta takich jak Legionów, w którym wybudowano 777 mieszkań.

TSM podczas 40 lat swego istnienia wybudowała aż 12 tysięcy mieszkań, które w większości były kredytowane przez państwo. W ciągu 10 lat w dużym stopniu ograniczono działalność inwestycyjną, a budowane mieszkania są finansowane ze środków przyszłych lokatorów. Aktualnie TSM zajmuje się zarządzaniem budynków, które znajdują się w zwartych osiedlach. TSM administruje osiedla liczące 173 budynków wielorodzinnych, 12 tysięcy mieszkań oraz 31 budynków jednorodzinnych, które są łącznie zamieszkiwane przez 40 tysięcy lokatorów<sup>122</sup>.

Główną działalnością TSM w ciągu pierwszych 40 lat istnienia była:

- budowa mieszkań,
- budowa obiektów handlowych,
- budowa obiektów związanych z edukacją.

W tym okresie TSM mniejszą uwagę przywiązywało do tworzenia infrastruktury zewnętrznej. Obiekty budowlane były finansowane przez państwo, a później rozliczane przez czynsz i opłaty dokonywane przez lokatorów.

TSM zamierza w porozumieniu z samorządem terytorialnym m.in. z Radą Nadzorczą oraz Komitetami modernizować infrastrukturę techniczną budynków oraz terenów przyległych. Pod tym względem skupia się na kompleksowej termomodernizacji budynków, remontu chodników, dróg i parkingu, co jest jednym z najważniejszych kwestii, ze względu na to, że zwiększa się ciągle liczba samochodów. Ponadto TSM kieruje swoją uwagę na budowanie terenów rekreacyjnych, placów zabaw oraz modernizację już istniejących.

Zadaniem priorytetowym TSM jest zwiększanie poziomu bezpieczeństwa w wybudowanych obiektach budowlanych. Kolejnym celem będzie modernizacja dźwigów budowlanych będących w posiadaniu TSM, co może kosztować ponad 20 mln złotych. Niezbędne będzie również dostosowanie budynków przeciwpożarowych do wymogów

---

<sup>122</sup> Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa <http://www.tsmtarnow.pl/> (data odczytu 15.10.2015)



bezpieczeństwa, a zatem konieczne będzie przeprowadzenie wielu inwestycji takich jak: budowa dróg przeciwpożarowych, modernizacja suchych pionów. Dla spółdzielni problematyczna jest skala koniecznych działań modernizacyjnych, ale za to zapewnią wzrost zadowolenia lokatorów TSM.

TSM jest ściśle związane z miastem Tarnów, ponieważ jego działalność bezpośrednio dotykała bytowej sfery dużej części społeczeństwa. Pomimo tego, że TSM prowadzi działalność charakteryzująca się społecznym celem to musi respektować zasady związane z efektywnością ekonomiczną, prawem, rzetelnością społeczną oraz apolitycznością.

Spółdzielnie mieszkaniowe muszą nieustannie podnosić poziom techniczny zasobów znajdujących się w dyspozycji oraz do poprawy warunków zamieszkania. Innymi słowy - spółdzielnia mieszkaniowa musi zapewnić lokatorom warunki do życia, pracy i mieszkania. Działania podejmowane przez spółdzielnię mieszkaniową powinny uwzględniać opinię lokatorów.

Aktualnie prawo umożliwia lokatorowi wypisanie się ze spółdzielni mieszkaniowej, co stwarza zagrożenie dla funkcjonowania TSM, a dokładnie finansowania działań modernizacyjnych. Otóż, kondycja finansowa budynków, w którym większość lokatorów wypisała się ze spółdzielczości może mieć problemy z przeprowadzeniem prac remontowych. O sile TSM decyduje wspólnota lokatorów. Fundusz remontowy jest źródłem, dzięki któremu możliwa jest modernizacja dachu, kanalizacji itd. Niestety zmniejsza się liczba lokatorów, co może prowadzić do tego, że dopiero po wielu latach będzie można przeprowadzić niezbędne remonty i modernizacje.

Największym zagrożeniem dla TSM, a dokładnie dla idei spółdzielczości, jest to, że spółdzielnia będzie musiała przekształcić swoją działalność na rzecz spółdzielców na działalność deweloperską, która jest jedyną możliwością zdobycia środków finansowych na realizację niezbędnych napraw i modernizacji. Pozytywną cechą TSM jest skala działalności, która umożliwia jej na zachowanie płynności finansowej, gdy wielu lokatorów nie opłaca czynszu, co z pewnością jest dużym problemem dla mniejszych spółdzielni mieszkaniowych.

### **3.3. Charakterystyka próby badawczej i sposób jej doboru**

Jednym z istotnych etapów przeprowadzania badań jest wybór metody doboru próby badawczej, od której mogą zależeć wyniki badań.



### 3.3.1. Sposób doboru próby badawczej

W pracy wykorzystano próbę celową w połączeniu z warstwową metodę próby losowej z alokacją proporcjonalną. Warstwy zostały wyznaczone na podstawie roku oddania obiektu do użytku. Im starszy obiekt mieszkalny tym większe prawdopodobieństwo, że jakość realizowanych usług jest gorsza (np. częstsze naprawy). Na podstawie rozkładu mieszkańców TSM według roku oddania obiektu do użytku (przedział) wytypowano cztery grupy badanych, dla których określono proporcje, wykorzystane do ustalenia warstwowej próby badawczej (tabela nr 5).

Tabela 5. Określenie warstw dla warstwowej metody próby losowej z alokacją proporcjonalną.

Nr warstwy	rok oddania ob. do użytku	liczba obiektów mieszkalnych	liczba mieszkańców	udział w ogólnej liczbie mieszkańców	liczba osób do zbadania
1	1958-1969	40	2 955,00	11,4%	12
2	1970-1981	85	13 730,00	53,0%	53
3	1982-1993	45	8 826,00	34,1%	34
4	1994-2005	3	386,00	1,5%	1
	<b>1958-2002</b>	<b>173</b>	<b>25 897,00</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia kolumna tabeli informuje o liczbie osób, która będzie przebadana. Uwzględniono tu proporcjonalną liczbę respondentów wybranych z puli mieszkańców bloków starszych i nowszych. W czwartej warstwie występuje tylko 1 osoba, a jej mała wartość wynika z oddania w okresie 1994-2005 tylko trzech obiektów mieszkalnych (raz w 1999 i dwukrotnie w 2002 roku).

Po ustaleniu struktury grupy badawczej postanowiono zweryfikować zgodność pomiędzy tą grupą a populacją generalną. Na podstawie tabel rozdzielnicy obliczono empiryczne  $\chi^2$ , które wyniosło 0,19, a wartość krytyczna 7,81 dla 3 stopni swobody (df). Wartość empiryczna testu  $\chi^2$  jest mniejsza od wartości krytycznej, a zatem nie ma potrzeby odrzucenia hipotezy zerowej, którą była: „rozkłady są zgodne w sposób statycznie istotny”.

Tabela 6. Wyniki testu  $\chi^2$

Wynik	Wartość
chi2	0,19
df	3,00
wart kryt	7,81

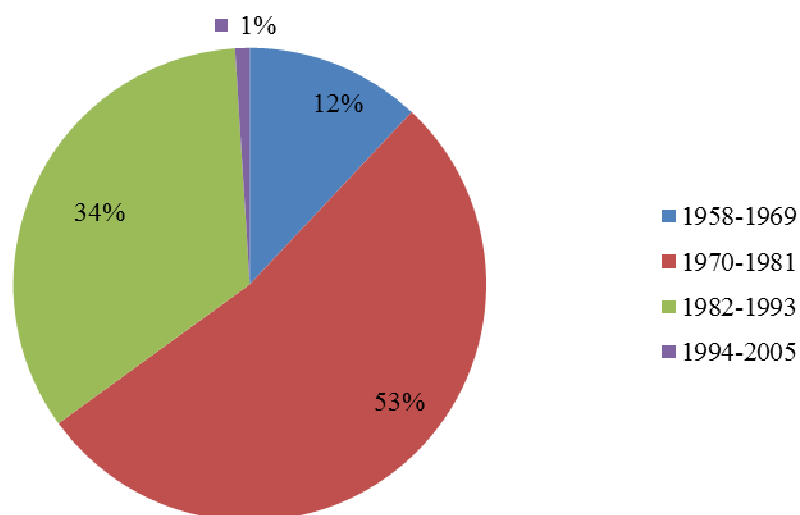
Źródło: opracowanie własne.

W zaprojektowanym przez autorkę niniejszej pracy badaniu założono dobrowolny udział respondentów dobieranych do badania z wyliczonych warstw. Warstwy natomiast ustalano na podstawie miejsca zamieszkania (okres użytkowania budynków) oraz liczebności populacji. Należało więc dostarczyć ankiety do wyszczególnionych (starszych i nowszych bloków). Celem zagwarantowania niezbędnej liczby odpowiedzi przygotowano 300 ankiet i rozdzielono je proporcjonalnie dla poszczególnych warstw spodziewać się zwrotności w granicach 30-40 %.

### 3.3.2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu uczestniczyło 100 osób, którzy zostali wytypowani na podstawie roku wybudowania obiektu mieszkalnego.

Wykres 1. Rok wybudowania obiektu mieszkalnego.

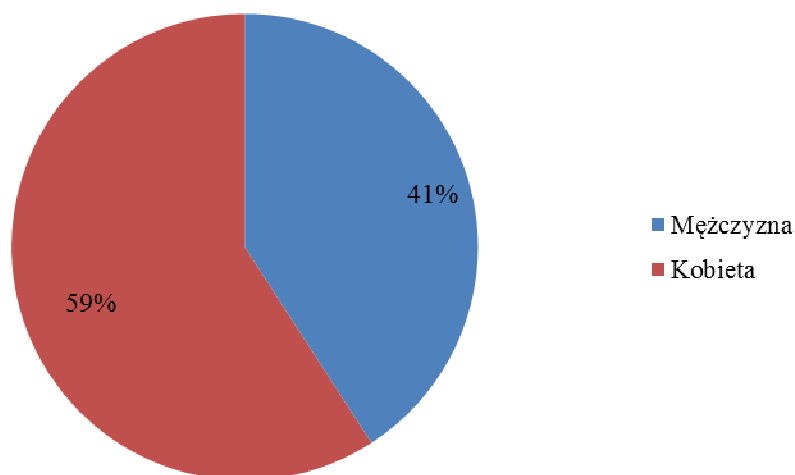


Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej respondentów biorących udział w badaniach zamieszkuje obiekty mieszalne wybudowane w okresie 1970-1981 roku. Na drugim miejscu plasują się osoby zamieszkujące osiedla wybudowane w okresie 1982-1993 roku (34%). 12% respondentów jest zameldowanych w obiektach mieszkalnych, które zostały wybudowane w latach 1958-1969. W badaniach uczestniczy tylko jedna osoba zamieszkująca obiekty mieszkalne postawione w latach 1994-2005.

Na wykresie 2 przedstawiono udział kobiet i mężczyzn w badaniu.

Wykres 2. Płeć respondentów



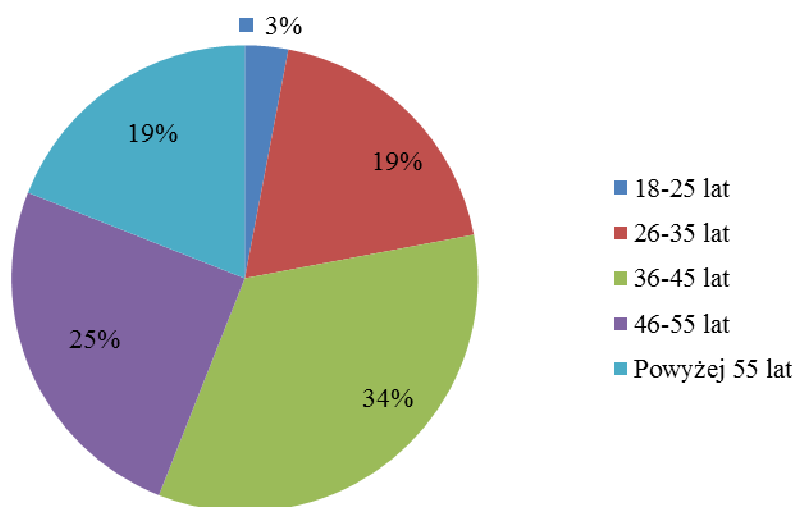
Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu udział brało 59% kobiet, gdy mężczyźni 41%.

### 3.3.3. Struktura wieku respondentów.

Zarówno oczekiwania jak i postrzeganie jakości usług oferowanych przez TSM mogą się znacznie różnić w zależności od wieku lokatorów. Uwzględniono więc zebranie informacji dotyczących struktury wiekowej badanej populacji.

Wykres 1. Wiek badanych.

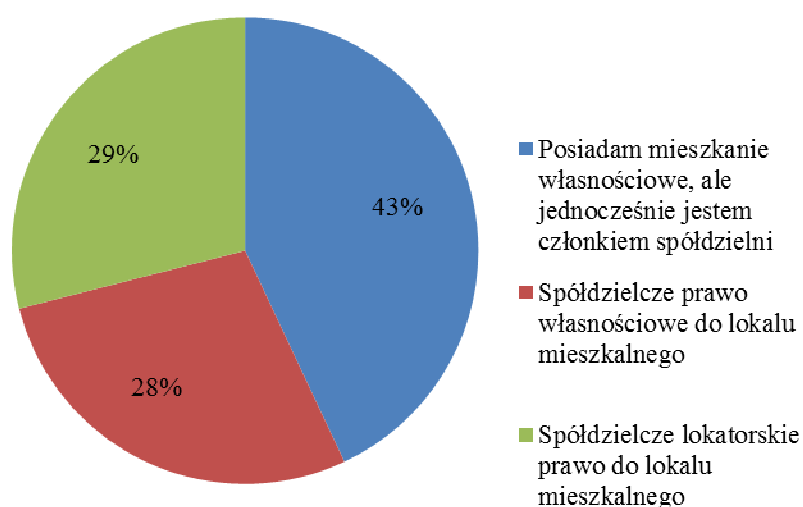


Źródło: Opracowanie własne.

W grupie badanych dominowały osoby w wieku od 36 do 45 lat (34%). Drugą pod względem liczebności grupę stanowiły osoby w wieku od 46-55 lat (25%). 19% respondentów to osoby młode, w wieku 26 do 35 lat. Osoby w wieku 55 lat lub powyżej to łącznie 38% respondentów. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 18 do 25 lat (3%).

Na wykresie 4 przedstawiono dane dotyczące statusu mieszkania badanych.

Wykres 4. Status mieszkania.



Źródło: Opracowanie własne.

43 % badanych posiada mieszkanie na własność, ale zarazem jest członkiem spółdzielni TSM. 29% badanych ma spółdzielcze lokatorskie prawo do lokalu, natomiast 28% spółdzielcze prawo własnościowe.

### 3.4. Etapy realizacji badań

Badania własne obejmowały następujące etapy:

1. Opracowanie metodyki badań własnych.
2. Opracowanie narzędzia badawczego według metody Servqual.
3. Przeprowadzenie badań w terenie.
4. Zebranie danych.
5. Przeprowadzenie działań analitycznych zebranych danych.
6. Opracowanie wniosków i rekomendacji .

Metodyka badań została omówiona w podrozdziale 3.1 i 3.3 natomiast w tekście poniżej zostaną omówione inne aspekty procesu badawczego.

Autorka przeprowadziła badania na terenie TSM badania od 29 listopada 2015 do 16 stycznia 2016 roku w godzinach między 15-18. Czas badania został wybrany celowo, autorka badania oczekiwała, że w tych godzinach prawdopodobieństwo dotarcia do respondentów jest większe jak w innych porach dnia. Badanie wymagało dostarczenia 300 ankiet oraz ponownej wizyty celem ich odbioru.

Udział w badaniu był dobrowolny i duża część odwiedzanych lokatorów nie wyraziła zgody na udział w badaniu (187 osób). Akceptację udziału potwierdziło 113 lokatorów jednak nie udało się zebrać tej liczby i autorka badania ponowiła w niektórych warstwach próby dotarcia do respondentów celem uzyskania 100 odpowiedzi zgodnie z rozkładem populacji w warstwach.

W rezultacie tych zabiegów uzyskano oczekiwaną zwrotność.

Po zebraniu odpowiedniej liczby ankiet (100), zakodowano je i wprowadzono je do systemu Excel, w którym przeprowadzono analizę danych. Oprogramowanie Excel ma wbudowane funkcje do obliczania różnych współczynników i autorka wykorzystwała je do analizy zebranych danych.

W rozdziale czwartym zostanie zaprezentowana szczegółowa analiza i wnioski z przeprowadzonych badań.



## Rozdział 4 Pomiar jakości usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej w oparciu o metodę Servqual

Przedmiotem badań jest jakość usług świadczonych przez TSM definiowana jako rozbieżność między oczekiwaniem lokatorów a ich postrzeganiem w stosunku do równych obszarów i cech jakości.

### 4.1. Ocena jakości usług TSM na poziomie ogólnym i wymiarów

Uzyskane wyniki badań można analizować w różny sposób. Z tego względu przedstawiono kroki postępowania podjęte podczas analizowania danych:

1. Analiza generalnej wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości oraz jej luki – pozwoli ocenić ogólną jakość usług TSM.
2. Analiza średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości na poziomie cech – pozwoli ocenić, które cechy powinny stać się przedmiotem działań naprawczych.
3. Analiza zmienności rozkładu jednostkowych ocen oczekiwanej i postrzeganej jakości – pozwoli ocenić, czy respondenci podają podobne lub zróżnicowane oceny dla poszczególnych cech usług.
4. Analiza jednostkowych luk jakości na poziomie cech usług – pozwoli ocenić ilu badanych pozytywnie ocenia, negatywnie lub neutralnie ocenia określone cechy usług.

Lukę jakości oblicza się na podstawie wartości oczekiwanej i postrzeganej usługi, która zostanie poddana interpretacji w pierwszej kolejności. Autorka niniejszego badania w pierwszej kolejności obliczyła średnie wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości na poziomie cech. W celu oceny jakości usług TSM ważną była analiza generalna luki jakości, na podstawie której można stwierdzić, czy powinno się podjąć działania usprawniające w TSM. Następnie autorka przeprowadziła bardziej szczegółową analizę celem ustalenia w jakich obszarach należy podjąć działania projakościowe. W tym celu w dalszej części pracy przeprowadzono analizę średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości na poziomie cech i wymiarów usług jakości TSM. W badaniu zastosowano skalę 7 stopniową.

Tabela 7. Jakość usługi ogółem

Jakość Usług	Średnia wartość oczekiwanej jakości	Średnia wartość postrzeganej jakości	Luka jakości
Ocena ogółem	5,3327	4,3592	-0,9735

Źródło: opracowanie własne.



Zastosowanie metody Servqual pozwala na diagnozę w zakresie świadczonych usług. Już na poziomie zestawienia średnich wartości oczekiwanej jakości oraz średniej wartości postrzeganej jakości można określić spełnienie oczekiwań lub ich brak. Przedstawione w tabeli nr 7 wyniki wskazują, że istnieje luka pomiędzy oczekiwaniami mieszkańców TSM a ich postrzeganiem realizowanych przez spółdzielnie usług. Biorąc pod uwagę rozpiętość skali można stwierdzić, że oczekiwania respondentów (lokatorów) nie są bardzo wygórowane – średnia wartość oczekiwanej jakości wynosi 5,3327 natomiast średnia wartość postrzeganej jakości jest niższa i wynosi 4,3592. Różnica postrzeganej i oczekiwanej jakości wyrażona jako wartości średnie wynosi -0,9735 dla ogólnej luki jakości. Wartość ta jest ujemna, zatem można potwierdzić, że oczekiwania lokatorów TSM nie są spełnione.

Zgodnie z interpretacją M. Sidor czterech poziomów luk<sup>123</sup> uzyskany wynik mieści się w kategorii A, gdzie występuje luka od 0 do -1. Wskazuje to na ogólnie zadawalający poziom jakości świadczonych usług ale równocześnie sygnalizuje, że istnieje jakiś obszar wymagający poprawy.

Na podstawie tej luki nie można jednak nic więcej powiedzieć i dopiero dalsze analizy pozwolą zidentyfikować obszary wymagające poprawy.

#### **4.1.1 Luki jakości na poziomie wymiarów jakości wg metody Servqual**

W metodzie Servqual określono pięć podstawowych obszarów/ wymiarów, które mają decydujący wpływ na ocenę jakości usług przez klientów. Każdy z wymiarów może być opisanych cechami usług specyficznymi dla danego rodzaju usług. Czym innym może być „niezawodność” w usługach medycznych a czym innym w usługach np. turystycznych. Jakość usług TSM jest obliczana na podstawie wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości wymiarów usług. Natomiast wartości te zostały obliczone na podstawie średnich wartości cech wymiarów usług. W tabeli 8 zamieszczono oczekiwane i postrzegane wartości usług według wymiarów.

---

<sup>123</sup> M. Sidor, Jakość usług ...,op. cit. s.186



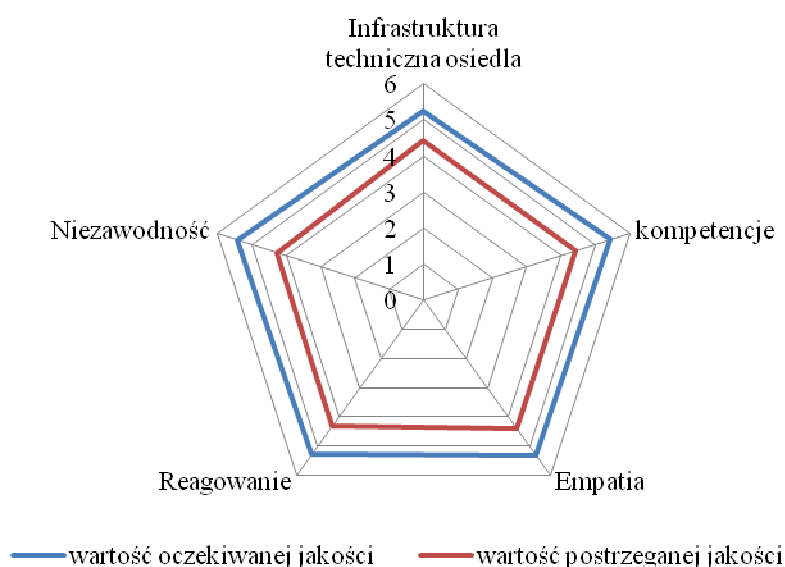
Tabela 8. Wartość oczekiwanej i postrzeganej jakości wymiarów usług

Wymiary	Średnia wartość oczekiwanej jakości	Średnia wartość postrzeganej jakości	Jakość wymiaru usług
Infrastruktura techniczna osiedla	5,24	4,43	-0,81
Kompetencje	5,43	4,41	<b>-1,02</b>
Empatia	5,31	4,39	-0,92
Reagowanie	5,27	4,30	-0,97
Niezawodność	5,42	4,26	<b>-1,16</b>

Źródło: opracowanie własne.

Najlepiej ocenianymi obszarami usług TSM są te, które należą do wymiaru „infrastruktura techniczna osiedla” (-0,81). Natomiast najgorzej oceniana jest jakość usług związanych z wymiarem „niezawodność” (-1,16) oraz kompetencje „-1,02”. W zakresie od -0,9 do -1 znajdują się reagowanie (-0,97) oraz empatia (-0,92). Dlatego można stwierdzić, że największe problemy usług TSM mogą znajdować się w wymiarze niezawodności i kompetencje. Zatem działania usprawniające są konieczne w dwóch wymiarach, żeby poprawić jakość usług TSM. .

Wykres 2. Profile jakości pomiędzy idealną spółdzielnią a TSM



Źródło: opracowanie własne.

Wartość postrzeganej i oczekiwanej jakości można przedstawić za pomocą profili jakości (wykres 5.). Czerwona linia na wykresie 5 prezentuje jakość usług TSM, a niebieska odzwierciedla idealną jakość. Zakres pomiędzy linią niebieską a czerwoną stanowi obszar możliwych udoskonaleń w usługach TSM. Widzimy więc, że w każdym wymiarze usług można dokonać poprawy. Różnica pomiędzy obszarem wyznaczonym przez wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości nie jest zbyt duża, jednak istnieją jakieś mankamenty oferowanych usług.

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że najważniejsze działania naprawcze powinno się podjąć w obszarze „niezawodności usług” i „kompetencji”.

#### 4.2. Analiza oczekiwanej i postrzeganej jakości w obrębie cech wymiarów jakości (twierdzeń)

Na podstawie analizy oczekiwanej i postrzeganej jakości usług TSM w ujęciu ogólnym i wymiarów uznano, że należy zdiagnozować powody niezadowolenia lokatorów (respondentów) w dwóch wymiarach usług: niezawodności i kompetencji usług.

Tak samo jak w oryginalnej metodzie Servqual kwestionariusz ankiety w niniejszym badaniu składał się z 22 twierdzeń, które przypisane były do 5 podstawowych wymiarów metody.

##### 4.2.1 Analiza poziomu rozbieżności między oczekiwaniami a postrzeganiem

Autorka prezentuje poniżej wyniki rozpoczynając od analizy najbardziej istotnych aspektów jakości usług dla lokatorów TSM. W tym celu wyniki uporządkowano wg największych rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a postrzeganiem. Zaprezentowano je w tabeli nr 9.

Tabela 9. Zestawienie średnich wartości oczekiwań i postrzegania oraz luk pomiędzy nimi dla cech (twierdzeń) uporządkowane wg wielkości luki (od najwyższej)

Wymiar usługi	Cecha wymiaru usługi	Średnia wartość oczekiwanej jakości	Średnia wartość postrzeganej jakości	Luka jakości
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie	5,75	4,11	-1,64



Infrastruktura techniczna osiedla	Stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie	5,70	4,15	-1,55
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali, budynku jest wysokie	5,80	4,30	-1,50
Niezawodność	Koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu	5,70	4,21	-1,49
Niezawodność	Usługi są realizowane w ustalonym czasie	5,56	4,18	-1,38
Reagowanie	Obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna	5,56	4,35	-1,21
Niezawodność	Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnię już za pierwszym razem	5,52	4,31	-1,21
Reagowanie	W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc	5,49	4,31	-1,18
Kompetencje	Pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy	5,44	4,30	-1,14
Kompetencje	Pracownicy spółdzielni wzbudzają zaufanie u lokatorów	5,49	4,41	-1,08
Empatia	Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom	5,44	4,39	-1,05
Niezawodność	Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny	5,41	4,36	-1,05
Kompetencje	Pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi	5,49	4,45	-1,04
Niezawodność	Pracownicy spółdzielni rozumieją i dążą do zaspokojenia potrzeb lokatorów	5,26	4,30	-0,96
Empatia	Lokator w spółdzielni jest traktowany indywidualnie	5,28	4,33	-0,95
Reagowanie	Pracownicy zawsze są skorzy do	5,32	4,38	-0,94



	udzielenia odpowiedzi na pytania lokatorów			
Reagowanie	Pracownicy służą pomocą każdemu członkowi spółdzielni	5,35	4,45	-0,90
Reagowanie	Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych	5,22	4,32	-0,90
Niezawodność	Oferta Osiedlowego Domu Kultury jest dostosowana do potrzeb członka spółdzielni	5,06	4,19	-0,87
Infrastruktura techniczna osiedla	Jest ułatwiony dostęp do mediów (TV, radia, Internetu)	5,41	4,57	-0,84
Empatia	Pracownicy spółdzielni są uprzejmi	5,27	4,43	-0,84
Empatia	Pracownicy zawsze udzielają "jakieś pomocy"	5,24	4,42	-0,82
Kompetencje	Pracownicy posiadają wiedzę z zakresu rozwiązywania sporów pomiędzy lokatorami	5,29	4,48	-0,81
Infrastruktura techniczna osiedla	Oznakowania budynków i innych elementów infrastruktury osiedlowej są czytelne	5,37	4,57	-0,80
Niezawodność	Godziny prowadzenia biura są dostosowane do czasu wolnego członków spółdzielni	5,16	4,37	-0,79
Infrastruktura techniczna osiedla	Stan sprzętu wykorzystywanego w Osiedlowym Domie Kultury jest ciągle sprawdzany	5,08	4,30	-0,78
Infrastruktura techniczna osiedla	Sprzęt wykorzystywany na placu zabaw jest ciągle modernizowany	4,92	4,22	-0,70
Reagowanie	Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych	4,70	4,00	-0,70
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z Osiedlowego Domu Kultury jest wysokie	4,96	4,26	-0,70



Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest bieżąco aktualizowana	5,14	4,58	-0,56
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest umiejscowiona w dostępnym miejscu	5,04	4,64	-0,40

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą cechą usług, wobec której lokatorzy TSM mają największe oczekiwania jest poczucie bezpieczeństwa z korzystania z terenu osiedla. Luka jakości pomiędzy oczekiwaną i postrzeganą wartością wynosi -1,64. W takiej sytuacji TSM powinno zadbać o poprawę bezpieczeństwa w okolicach.

Mieszkańcy TSM nie są zadowoleni ze stanu technicznego budynków, ponieważ luka jakości wynosi -1,55. Oczekiwania lokatorów wobec tego aspektu TSM jest wysoki i wynosi 5,7. Jest to pewne zaskoczenie, ponieważ wymiar „infrastruktura” była najlepiej oceniona na tle innych wymiarów.

Kolejną cechą, z której nie są zadowoleni mieszkańcy jest poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokalu. Luka jakości wynosi tylko -1,5, a zatem ta cecha usługi powinna zostać poddana usprawnieniu. Mieszkańcy mają wysokie oczekiwania wobec bezpieczeństwa własnego podczas przebywania w lokalu. Należy podkreślić, że nikt nie chciałby korzystać z oferty TSM, gdyby istniało jakieś ryzyko dla życia mieszkańców.

Badani mają wysokie oczekiwania do niezmienności kosztów realizowanych usług. Mieszkańcy chcą płacić w miarę stałe rachunki za usługi. Z badań wynika, że respondenci mają w tym zakresie pewne zastrzeżenia, ponieważ luka jakości wynosi -1,49.

Usługi realizowane przez TSM powinny być wykonywane w ustalonym terminie. Wartość oczekiwanej jakości wyniosła 5,56, gdy postrzeganej 4,21. Luka jakości wynosząca - 1,38 oznacza, że respondenci dostrzegają w tym obszarze opóźnienia w wykonywaniu określonych usług.

W każdej jednostce gospodarczej świadczącej usługi zwraca się uwagę na szybką i sprawną obsługę. Klient może nie posiadać wiedzy w jaki sposób skorzystać z usług, ale w takiej sytuacji personel przedsiębiorstwa powinien obsłużyć go i pomóc mu ze skorzystania świadczonych usług. Klienci oczekują, że TSM będzie ich obsługiwało sprawnie i szybko,



ponieważ wartość oczekiwanej jakości wynosi 5,56. Luka jakości wynosi -1,38, czyli powinno się przeprowadzić w tym obszarze zmiany.

Świadczenie usług może się różnić w zależności od terminu ich wykonania, miejsca czy pracownika, który jest za to odpowiedzialny. Klient może zaspokajać swoje potrzeby za pomocą usługi w różnym stopniu, tzn. w jednym dniu usługa może być świadczona prawidłowo a w innym już nie. Dlatego badani oceniali oczekiwaną i postrzeganą jakość dla twierdzenia „Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnie już za pierwszym razem”. I w tym zakresie istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaniem a postrzeganiem a poziom luki wynosi – 1,21.

Obsługa klientów nie jest prostą działalnością, w której pracownicy są w stanie pomóc wszystkim klientom w odpowiednim czasie. Naturalną rzeczą jest tworzenie się kolejek do miejsca świadczenia usług. Należy jednak zwrócić uwagę na sprawy pilne, kryzysowe, które mogą zagrażać życiu klientowi oraz prowadzić do szkód w majątku. Jest to szczególnie ważne w przypadku mieszkańców TSM, ponieważ może pojawić się problem, który musi zostać natychmiast rozwiązany (np. cieknie woda po suficie z mieszkania, w którym nie ma obecnych lokatorów). Luka jakości pomiędzy postrzeganą a oczekiwaną jakością dla twierdzenia „W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiastową pomoc” wynosi -1,18, która jest wyższa od -1 a zatem konieczne jest wprowadzenie działań naprawczych w tym obszarze.

W Internecie można znaleźć niepocholebne informacje na temat zatrudniania pracowników organizacji w spółdzielniach mieszkaniowych. Zwraca się uwagę, że te jednostki organizacyjne borykają się z nepotyzmem i układami. Z tego względu postanowiono sprawdzić czy takie zjawiska mają też wpływ na ocenę jakości w TSM. Twierdzenie „Pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy” uzyskało lukę -1,14, co wskazuje, że i w TSM postrzeganie tego aspektu budzi zastrzeżenia i wątpliwości mieszkańców. Nie ma konkretnych przykładów bo w badaniu tego nie projektowano, ale należy uwzględnić ten obszar w działaniach naprawczych celem wzmocnienia pozytywnego wizerunku TSM w oczach lokatorów i mieszkańców Tarnowa.

Zdaniem autorki jednym z ważnych elementów obsługi klienta jest wzbudzenie przez pracowników zaufania. W TSM wartość luki pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością tej cechy wynosi -1,08, która jest nieznacznie wyższa od -1, zatem należy przeprowadzić działania usprawniające w tym obszarze. Na podstawie wartości luki jakości można stwierdzić, że lokatorzy TSM wspomnianą cechę postrzegają neutralnie lub pozytywnie.



Klienci korzystający z usług danej firmy chcą, żeby poświęcono im uwagę i szanowano. Nie chcą oni być traktowani przez firmę jako tylko źródło przychodów, dzięki któremu jednostka gospodarcza będzie mogła prowadzić swoją działalność. Dlatego sformułowano dla lokatorów TSM następujące twierdzenie dotyczące wymiaru „empatii” „Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom”. Luka pomiędzy postrzeganą a oczekiwaną jakością wynosi -1,05.

Przedsiębiorstwo świadczące usługi dla danej grupy klientów musi prowadzić dokumentację, która może być złożona w zależności od specyfiki działalności. W działalności spółdzielni mieszkaniowej ważną rolę odgrywa prawidłowe prowadzenie dokumentacji, ponieważ dzięki niej ewidencjonowane są wszelkie informacje o lokatorach, obiektach mieszkalnych czy inwestycjach. W dokumentacji mogą znajdować się nie tylko sprawy związane z liczbą osób zamieszkujących lokal, formą własności, ale również rachunki opłacane przez lokatorów czy sprawozdania związane z modernizacją budynków i mieszkań oraz wiele innych. Prowadzenie dokumentacji w sposób prawidłowy prowadzi do uniknięcia sporów pomiędzy lokatorami a administracją spółdzielni. Jeżeli dokumentacja zawiera błędy to jest źródłem problemów pomiędzy lokatorami a TSM.

Badanym przedstawiono w kwestionariuszu twierdzenie o następującej treści „Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny”. Rozbieżność między oczekiwaniami a percepcją wykazuje lukę w tym zakresie -1,05. Zatem oczekiwania wobec tej cechy usługi wyższe od postrzeganej jakości, czyli można potwierdzić, że występują błędy w dokumentacji lub jest nieprawidłowo prowadzona, ale problemy z tego wynikające nie oddziałują w sposób istotny na zmianę odczuwanej jakości, ponieważ luka jakości jest nieznacznie wyższa od -1. Nie oznacza to, że nie powinno się przeprowadzać działań naprawczych, których celem byłoby modernizowanie procesu prowadzenia dokumentacji.

Pracownicy muszą posiadać odpowiednie umiejętności i wiedzę, żeby udzielić klientowi pomocy w określonym zakresie. Klient może nie posiadać wiedzy na temat świadczonych usług, zasad ich zamawiania oraz korzystania, dlatego z tymi problemami zgłasza się do obsługi klienta. Pracownik musi posiadać odpowiednią wiedzę oraz charakteryzować się empatią, żeby pomóc lokatorowi. Kadry w przedsiębiorstwie powinny również posiadać odpowiednie umiejętności komunikacyjne, dzięki którym mogą zrozumieć problem oraz wyjaśnić jego rozwiązanie. Respondentów poproszono o określenie jakości postrzeganej i oczekiwanej dla następującego twierdzenia „Pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi”. Na podstawie uzyskanych wyników



można potwierdzić, że ta cecha wymaga działań doskonalących, ponieważ jej luka wynosi -1,04.

Klienci są zadowoleni z obsługi, gdy pracownicy chcą zaspokoić ich potrzeby. Badani określili oczekiwaną i postrzeganą jakość, której wartość wynosi -0,96. Ta wartość oscyluje wokół poziomu -1, od której powinno się przeprowadzać działania naprawcze. Na podstawie uzyskanej wartości można stwierdzić, że badani pozytywnie postrzegają wartość tej cechy, ale również można podjąć działania zmierzające do poprawy go, co zwiększy zadowolenie wśród nich.

W spółdzielni mogą wystąpić problemy związane z niewłaściwym traktowaniem lokatorów. Zadowolenie z usług zależy od taktownego, umiejętnego traktowania klientów przez personel. Zła postawa personelu, traktowanie lokatora jak masowego klienta, w sposób rutynowy może rzutować na negatywne postrzeganie TSM. Nie jest to prawidłowe postępowanie, ponieważ każdy klient posiadający podobne potrzeby wymaga również indywidualnego traktowania. Lokatorzy TSM określili wartość jakości oczekiwanej i postrzeganej dla twierdzenia „Lokator w spółdzielni jest traktowany indywidualnie”. Wartość luki jakości dla tego twierdzenia oscyluje blisko -1, a dokładnie wynosi -0,95. Klienci są zadowoleni z indywidualnego traktowania przez personel TSM, ale oczekiwania są ich wyższe niż odczucia. Dlatego można również pod tym względem przeprowadzić szkolenia z zakresu indywidualnego traktowania klienta, dzięki czemu klient będzie bardziej zadowolony.

Klienci mają potrzebę zadawania pytań personelowi organizacji, lepiej poznać obowiązujące zasady dotyczące usług itd. Klienci oceniają zainteresowanie personelu do udzielania odpowiedzi na ich pytania. W najgorszej sytuacji pracownik może próbować zbyć klienta lub unikać udzielenia odpowiedzi. Na ten problem zwrócono uwagę w TSM. Luka jakości dla twierdzenia „pracownicy zawsze są chętni do udzielenia odpowiedzi na pytania lokatorów” wyniosła -0,94, która jest bliska -1. I tutaj istnieje rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganiem, chociaż w przypadku tego aspektu usług luka jest niższa.

Klienci korzystający z usług mogą różnić się pod wieloma względami, np. poziomem zamożności, reputacją czy wizerunkiem. Może to prowadzić do tego, że jedni klienci są faworyzowani bardziej, a zatem zmniejszy się zadowolenie wśród osób, którzy są gorzej traktowani. TSM według badanych raczej służy pomocą każdemu członkowi spółdzielni, ale luka jakości dla tego aspektu wynosi -0,9, a zatem oscyluje wokół wartości -1.

Klienci chcą dowiedzieć się, gdzie szukać pomocy w sytuacji kryzysowej, np. zalanie wodą mieszkania, zauważenie uszkodzeń infrastruktury dla dzieci. Sytuacje mogą charakteryzować się różnym stopniem pilności i dlatego klienci poszukują pomocy.



Spółdzielnie mieszkaniowe współpracują z różnymi osobami, które udzielają pomocy, np. czyszczenie rur w sytuacji ich zapchania, zabezpieczenie zniszczonych elementów infrastruktury technicznej itd. W sytuacjach kryzysowych personel spółdzielni mieszkaniowej powinien rozpoznać problem i zaproponować rozwiązania, a nawet wziąć udział w rozwiązaniu problemu, np. zabezpieczyć zepsutą huśtawkę na placu zabaw. Biorąc pod uwagę takie życiowe sytuacje autorka badania uwzględniła w kwestionariuszu twierdzenie: „Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych”. Luka jakości w tym zakresie wyniosła -0,9, wymaga zatem działań naprawczych.

Usługi TSM nie opierają się tylko na zapewnieniu lokatorom dobrych warunków mieszkaniowych, ale również inne usługi, które zostały ocenione przez badanych. Jedną z tych usług jest działalność Osiedlowego Domu Kultury, przeznaczony dla mieszkańców TSM. Dzięki ofercie domu kultury można rozwijać i kształcić w szerokim zakresie młodzież, dzieci i samych lokatorów. Mieszkańcy TSM są zadowoleni z działalności domu kultury, ale mają wobec niego jednak większe oczekiwania niż otrzymywany zbiór usług. Luka jakości usług Domu Kultury wynosi -0,87, czyli znajduje się dalej od wartości -1.

W dzisiejszych czasach standardem jest dostępność do takich usług jak radio, TV i Internet. Lokatorzy TSM są zadowoleni z tej dostępności, chociaż mają wobec niej duże oczekiwania. Luka jakości pomiędzy jakością oczekiwaną a postrzeganą wynosi -0,84. Dlatego nie wpływa negatywnie na zadowolenie klienta z usług TSM, chociaż mogłaby być znacznie lepiej postrzegana.

Obsługa klienta nie powinna być tylko ściśle powiązana z zakresem udzielania odpowiednich i konkretnych odpowiedzi na pytania lokatorów TSM, ale również powinni być uprzejmi. W ten sposób tworzy się dobre warunki do prowadzenia rozmowy z klientami. Luka jakości dla twierdzenia „Pracownicy spółdzielni są uprzejmi” wynosi -0,84, czyli nie ma większych zastrzeżeń ze strony lokatorów.

Niekiedy pracownicy nie są w stanie rozwiązać problemów lokatorów, czy odpowiedzieć na ich pytania, ponieważ nie mają wiedzy z dziedziny problemu. Jednakże zdaniem badanych pracownicy próbują udzielić pomocy, ponieważ luka pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością wynosi -0,82.

W spółdzielni mieszkaniowej mogą wystąpić spory pomiędzy lokatorami, które mogą prowadzić do eskalacji problemów, a skutkiem ich może być podważanie idei spółdzielczości, czyli współpracy na rzecz wspólnego dobra. W takiej sytuacji pracownicy muszą odgrywać rolę mediatora w rozwiązywaniu problemu pomiędzy stronami. Badani dokonali oceny oczekiwanej i postrzeganej jakości dla cechy usługi „Pracownicy posiadają



wiedzę z zakresu rozwiązywania sporów pomiędzy lokatorami”. Lokatorzy TSM są zadowoleni tym aspektem usług, ponieważ luka jakości wynosi -0,81.

Kolejnym obszarem, który może być dla lokatorów ważnym elementem w ocenie jakości usług TSM jest oznakowanie budynków i innych elementów infrastruktury osiedlowej. Powinny one być czytelne i łatwe do zrozumienia, co może mieć znaczenie, np. dla dostarczenia zamówień, listów, ale także możliwość znalezienia odpowiednich obiektów. Luka jakości dla tej cechy wynosi -0,8, a zatem można potwierdzić zadowolenie badanych z tej cechy.

Możliwość załatwienia spraw w przedsiębiorstwie można osiągnąć tylko wówczas, gdy otwarte jest biuro jednostki organizacyjnej. W tych godzinach można kontaktować się z biurem. Po tych godzinach możliwość załatwienia spraw jest praktycznie niemożliwa. Godziny otwarcia biura powinny być dostosowane do czasu wolnego członków spółdzielni. Dlatego badani określili oczekiwaną i postrzeganą jakość usług, których różnica wyniosła -0,79, czyli można stwierdzić, że respondenci są zadowoleni z tego aspektu usług.

Osiedlowy Dom Kultury nie powinien być oceniany tylko z perspektywy oferty usług, którą posiada, ale również z posiadanego sprzętu, który powinien być sprawdzany przez personel. Badani pozytywnie postrzegają jakość nieustannego sprawdzania wykorzystywanego sprzętu w ośrodku, z którego mogą korzystać dzieci. Luka jakości w tym przypadku wynosi -0,78. Nie tylko ze sprawdzania sprzętu w Domu Kultury badani są zadowoleni, ale również z modernizowania placów zabaw dla dzieci. Zadowolenie dla tej cechy usług TSM jest odpowiednie, a luka jakości wynosi -0,7.

Jak już wcześniej wspomniano lokatorzy chcą mieć stały kontakt z personelem nawet w godzinach nocnych. Zdaniem lokatorów kontakt ten jest stały i możliwy również w godzinach nocnych ( luka jakości wynosi -0,7).

TSM posiada Osiedlowy Dom Kultury, który świadczy dodatkowe usługi dla mieszkańców TSM. Dla lokatorów ważne jest, żeby przebywanie w domu kultury było bezpieczne. Mieszkańcy określili oczekiwaną i postrzeganą jakość badanej usługi, na podstawie których obliczono wartość luki wynosząca -0,7.

Najlepiej postrzeganą jakość miały usługi związane z prowadzeniem tablicy ogłoszeń. Badani są zadowoleni z jej aktualizowania oraz dostępności.

Na podstawie analizy danych luk jakości dla cech, które wymagają poprawy należy stwierdzić, że lokatorzy mogą mieć do nich pozytywne lub neutralne podejście. Wynika to z faktu, że wartość oczekiwana i postrzegania jakości nie jest zbyt duża, czyli nie jest mniejszą od -2.



Działania jakościowe powinny być przeprowadzone w obrębie 13. cech usług TSM. Dotyczą:

- niezawodności (6 cech na 10 możliwych),
- infrastruktury technicznej (1 cecha na 7 możliwych),
- reagowanie (2 cechy na 6 możliwych),
- kompetencji (3 cechy na 4 możliwe),
- empatii (1 cecha na 4 możliwe).

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że większość cech usług w wymiarze kompetencje są konieczne do poprawy. Drugie miejsce pod tym względem zajmuje wymiar niezawodności, w którym 6 aspektów usług wymaga działań naprawczych.

Żadna z cech nie uzyskała neutralnego poziomu ( 0 ) pomiędzy oczekiwaniami a postrzeganiem. W żadnym też obszarze nie odnotowano luki dodatniej świadczącej o przekraczaniu oczekiwań lokatorów. Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że w przypadku 18 cech usług TSM rozbieżności między oczekiwaniami a percepcją były niższe jak w analizowanych na początku niniejszego rozdziału wymiarach. Należą do nich twierdzenia gdzie:

- luka jakości dla 5 twierdzeń wynosiła od -0,9 do -0,97
- luka jakości dla 6 twierdzeń znajdowała się w przedziale od -0,8 do -0,87
- luka jakości dla 7 twierdzeń wyniosła poniżej -0,8

Aspekty usług, których wartości luk jakości kształtują się poniżej -1 można uznać za „ofertę minimalną”, która nie wywołuje jeszcze dużego sprzeciwu klienta, natomiast spółdzielnia w dalszej perspektywie czasowej, po pilnych działaniach projakościowych w obszarach tego wymagających najbardziej, powinna też przeanalizować te obszary i polepszyć jakość oferowanych usług.

W ramach przeprowadzonego badania ustalono też interesującą zależność a mianowicie, cechy usług, których oczekiwanie wobec jakości są najwyższe charakteryzują się największą luką jakości. Innymi słowy - te aspekty usług, które są ważne dla lokatorów otrzymywały niską ocenę jakość.

#### **4.2.2 Zmienność rozkładu oceny postrzeganej i oczekiwanej jakości na poziomie cech usług**

Cechy można analizować jeszcze w innym kontekście np. zmienności danych otrzymanych dla cech usług. Autorka zastosowała test zróżnicowania rozkładów dla danych wyrażonych w skali porządkowej. W tabeli 10 kolor czerwony podporządkowany jest



wyższej liczbie procentowej zmienności danych, natomiast kolor zielony niższej liczbie zmienności danych.

Tabela 10. Zmienność rozkładu cech dla danych dot. oczekiwań i postrzegania.

Wymiar	Cecha	Zmienność danych dot. oczekiwanej jakości	Zmienność danych dot. postrzeganej jakości
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest bieżąco aktualizowana	18%	21%
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest umiejscowiona w dostępnym miejscu	20%	22%
Infrastruktura techniczna osiedla	Oznakowania budynków i innych elementów infrastruktury osiedlowej są czytelne	17%	22%
Infrastruktura techniczna osiedla	Jest ułatwiony dostęp do mediów (TV, radia, Internetu)	17%	22%
Infrastruktura techniczna osiedla	Stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie	17%	21%
Infrastruktura techniczna osiedla	Stan sprzętu wykorzystywanego w Osiedlowym Domie Kultury jest ciągle sprawdzany	24%	21%
Infrastruktura techniczna osiedla	Sprzęt na placu zabaw jest ciągle modernizowany	26%	24%
Kompetencje	Pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy	16%	22%
Kompetencje	Pracownicy posiadają wiedzę z zakresu rozwiązywania sporów pomiędzy lokatorami	17%	20%
Kompetencje	Pracownicy spółdzielni wzbudzają zaufanie u lokatorów	16%	21%
Kompetencje	Pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi	15%	23%
Empatia	Lokator w spółdzielni jest traktowany indywidualnie	18%	23%
Empatia	Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom	15%	20%
Empatia	Pracownicy spółdzielni są uprzejmi	14%	21%
Empatia	Pracownicy zawsze udzielają "jakieś pomocy"	16%	19%
Reagowanie	Obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna	15%	19%

Reagowanie	Pracownicy służą pomocą każdemu członkowi spółdzielni	16%	23%
Reagowanie	Pracownicy zawsze są skory do udzielenia odpowiedzi na pytania lokatorów	16%	23%
Reagowanie	Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych	28%	29%
Reagowanie	Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych	21%	27%
Reagowanie	W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc	17%	24%
Niezawodność	Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnie już za pierwszym razem	14%	24%
Niezawodność	Koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu	15%	24%
Niezawodność	Usługi są realizowane w ustalonym czasie	16%	24%
Niezawodność	Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny	17%	20%
Niezawodność	Godziny prowadzenia biura są dostosowane do czasu wolnego członków spółdzielni	20%	27%
Niezawodność	Pracownicy spółdzielni rozumieją i dążą do zaspokojenia potrzeb lokatorów	18%	19%
Niezawodność	Oferta Osiedlowego Domu Kultury jest dostosowana do potrzeb członka spółdzielni	25%	23%
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali, budynku jest wysokie	15%	21%
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie	16%	26%
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z Osiedlowego Domu Kultury jest wysokie	25%	21%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tej analizy można wyciągnąć interesujące wnioski. Zmienność danych pozwala stwierdzić, czy dane w jakimś stopniu różnicują się. Jeżeli współczynnik zmienności jest większy niż 10% to wówczas można uznać, że dane są zróżnicowane. Pierwszym



wnioskiem jaki można wyciągnąć na podstawie analizowanych danych jest to, że badani bardziej w różnicowany sposób udzielali ocen dot. postrzeganej jakości niż oczekiwanej, których wartość kształtuje się od 19% do 29%. Natomiast zmienność wartości oczekiwanej jakości kształtuje się od 14% do 28%, jednak większość danych znajdowało się poniżej progu 20%. Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że respondenci podawali bardziej podobne odpowiedzi w przypadku wartości oczekiwanej, co oznacza, że mają podobne oczekiwania, natomiast ocena postrzeganej jakości jest już zróżnicowana, czyli na te dane mogą mieć wpływ inne czynniki.

Największe zróżnicowanie rozkładów dla danych dot. oczekiwanej jakości mają takie twierdzenia jak „Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych” (28%), „Sprzęt na placu zabaw jest ciągle modernizowany” (26%), „Oferta Osiedlowego Domu Kultury jest dostosowana do potrzeb członka spółdzielni” (25%), „Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z Osiedlowego Domu Kultury jest wysokie” (25%). W tych twierdzeniach badani podawali zróżnicowane odpowiedzi, a zatem można zakładać, że badani mają różne oczekiwania wobec niektórych cech usług (twierdzeń). Największa zmienność wartości postrzeganej jakości dotyczy następujących twierdzeń: „Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych” (29%), „Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych” (27%), „Godziny prowadzenia biura są dostosowywane do czasu wolnego członków spółdzielni” (27%), „Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie” (26%). Wysokie różnice w udzielanych odpowiedziach w przypadku wartości postrzeganej jakości świadczą o tym, że respondenci w zróżnicowany sposób udzielają odpowiedzi. Można zauważyć zależność, że twierdzenia charakteryzujące się wysoką zmiennością danych dla wartości oczekiwanych są również zróżnicowane pod względem oceny postrzeganej. Zdarza się jednak, że nie można potwierdzić tego wniosku, np. przy twierdzeniu „Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie” zmienność wartości oczekiwanej jakości wynosi 16%, gdy postrzeganej 26%, co można interpretować w sposób następujący: respondenci mają podobne oczekiwania, ale ich percepcja dostarczonej usługi jest odmienna. A zatem na ocenę i postrzeganie mają też wpływ inne czynniki, np. okres zamieszkania, częstotliwość korzystania z terenów rekreacyjnych, subiektywne odczucia badanego, jego przeszłe doświadczenia odnośnie bezpieczeństwa itp. Stwierdzenie takie będzie miało również praktyczne znaczenie ponieważ będzie wymagało dalszych analiz i ewentualnych działań naprawczych, pro jakościowych TSM w stosunku do określonych grup lokatorów-respondentów.



### 4.2.3. Analiza jednostkowych luk jakości na poziomie twierdzeń

W podrozdziale 4.2.1 dokonano analizy średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej oraz luk jakości według cech usług. Autorka pracy chciała jednak przeanalizować luki bardziej szczegółowo tj. na poziomie twierdzeń i klientów. W tym celu zliczyła luki jakości do czterech przedziałów: powyżej 0, równe 0, równe -1 i równe lub niższe niż -2. Luka jakości większa od 0 jest związana z nieprawidłową alokacją zasobów przedsiębiorstwa. Jeżeli wartość kształtuje się od 0 do -1 to występuje już rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganiem wykonania usług. Respondenci mogą nie wykazywać dużego niezadowolenia ale im bliżej wartości -1 to powinno się podejmować działania projakościowe. Natomiast cechy usług o wartości poniżej -1 powinny zostać objęte działaniami naprawczymi. Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 11 dla lepszego zobrazowania danych zastosowano kilka kolorów, gdzie czerwony przypisano do wyższej liczby respondentów, pomarańczowy i żółty do średniej liczby danych, zielony zaś do najniższej liczby ankietowanych.

Tabela 11. Oceny jednostkowe dla cech wymiarów dla poszczególnych wymiarów.

wymiar	cecha	powyżej 0	równe 0	równe - 1	poniżej -1
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest bieżąco aktualizowana	12	32	45	11
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest umiejscowiona w dostępnym miejscu	16	45	22	17
Infrastruktura techniczna osiedla	Oznakowania budynków i innych elementów infrastruktury osiedlowej są czytelne	8	35	31	26
Infrastruktura techniczna osiedla	Jest ułatwiony dostęp do mediów (TV, radia, Internetu)	8	27	44	21
Infrastruktura techniczna osiedla	Stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie	5	14	29	52
Infrastruktura techniczna osiedla	Stan sprzętu wykorzystywanego w Osiedlowym Domie Kultury jest ciągle sprawdzany	12	28	36	24
Infrastruktura techniczna osiedla	Sprzęt wykorzystywany na placu zabaw jest ciągle modernizowany	24	22	25	29
Kompetencje	Pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy	8	14	46	32
Kompetencje	Pracownicy posiadają wiedzę z zakresu rozwiązywania sporów pomiędzy lokatorami	12	31	29	28
Kompetencje	Pracownicy spółdzielni wzbudzają zaufanie u lokatorów	5	22	37	36
Kompetencje	Pracownicy posiadają odpowiednie	4	30	34	32



	kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi				
Empatia	Lokator w spółdzielni jest traktowany indywidualnie	8	25	36	31
Empatia	Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom	6	20	44	30
Empatia	Pracownicy spółdzielni są uprzejmi	4	25	54	17
Empatia	Pracownicy zawsze udzielają "jakieś pomocy"	6	25	49	20
Reagowanie	Obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna	3	23	32	42
Reagowanie	Pracownicy służą pomocą każdemu członkowi spółdzielni	9	26	35	30
Reagowanie	Pracownicy zawsze są skory do udzielenia odpowiedzi na pytania lokatorów	9	25	38	28
Reagowanie	Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych	20	27	25	28
Reagowanie	Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych	11	27	34	28
Reagowanie	W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc	1	24	42	33
Niezawodność	Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnię już za pierwszym razem	7	20	33	40
Niezawodność	Koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu	6	12	36	46
Niezawodność	Usługi są realizowane w ustalonym czasie	4	18	31	47
Niezawodność	Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny	7	21	42	30
Niezawodność	Godziny prowadzenia biura są dostosowane do czasu wolnego członków spółdzielni	12	30	33	25
Niezawodność	Pracownicy spółdzielni rozumieją i dążą do zaspokojenia potrzeb lokatorów	6	27	39	28
Niezawodność	Oferta Osiedlowego Domu Kultury jest dostosowana do potrzeb członka spółdzielni	10	30	24	36
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali, budynku jest wysokie	3	15	35	47
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie	2	14	32	52
Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z Osiedlowego Domu Kultury jest wysokie	14	27	36	23

Źródło: opracowanie własne.



Najwięcej luk jakości o wartości równej lub niższej niż -2 dotyczą:

- stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie (52 lokatorów);
- poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie (52 osoby);
- poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali budynku jest wysokie (47osób);
- usługi są realizowane w ustalonym czasie (47);
- koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu (46);
- obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna (42);
- usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnię już za pierwszym razem (40).

Powyższe cechy usług powinny zostać objęte działaniami naprawczymi, ponieważ występują duże różnice pomiędzy postrzeganiem a oczekiwaną jakością odnośnie tych aspektów.

Luka na poziomie -1 wskazuje że zakres zaniedbań jakościowych nie jest duży niemniej jednak powinno się podjąć natychmiastowe działania usprawniające w zakresie:

- tablica ogłoszeń TSM jest bieżąco aktualizowana (45osób);
- jest ułatwiony dostęp do mediów (TV, radia, Internetu) (44);
- pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy (46);
- pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom (44);
- pracownicy spółdzielni są uprzejmi (54);
- pracownicy zawsze udzielają "jakieś pomocy" (49);
- w sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc (42);
- spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny (42).

Powyższe twierdzenia mają najwięcej luk jakości, których wartość wynosi -1, co oznacza, że oceniane aspekty jakości znajdują się w grupie ryzyka dot. pogorszenia jakości. Poprawa tych działań w obecnym stanie może być łatwiejsze niż w późniejszym czasie.

Szczegółowa analiza luk dla poszczególnych twierdzeń wykazała, że istnieją obszary gdzie oczekiwania lokatorów są spełnione lub nie powodują negatywnego postrzegania.

Najwięcej luk jakości o wartości zerowej zliczono dla twierdzenia: „Tablica ogłoszeń TSM, jest umiejscowiona w dostępnym miejscu”. Natomiast największe dodatnie luki jakości odnotowano dla twierdzenia „Sprzęt wykorzystywany na placu zabaw jest ciągle modernizowany” (24 osoby) i kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych

(20 osób). Oznacza to, że oczekiwania w tym zakresie są spełnione a dla wielu respondentów nawet przekroczone.

Reasumując, szczegółowa analiza luk dla poszczególnych twierdzeń wykazała, że istnieją obszary gdzie oczekiwania lokatorów są spełnione lub nie powodują negatywnego postrzegania. Usługi dla których wykazano luki na poziomie ujemnym od  $-1$  i wyżej powinny być natychmiast poddane usprawnieniu oraz różnym działaniom naprawczym. Wykazane w twierdzeniach aspekty jakości w najwyższym stopniu wpływają na niezadowolenie klientów - respondentów. TSM nie powinna też lekceważyć obszarów jakości opisanych w twierdzeniach, gdzie luki wykazano poniżej wartości  $-1$ . Mogą one nie powodować jeszcze negatywnego odbioru i oceny lokatorów ale sygnalizują narastający problem i brak działań usprawniających w tych zakresach TSM mogą osłabić pozycje i wizerunek TSM.

#### **4.3. Podsumowanie badań – weryfikacja hipotez badawczych**

Zanim zostaną zaproponowane działania, w których powinno się podjąć działania usprawniające, to w pierwszej kolejności powinny być zweryfikowane hipotezy badawcze.

Autorka w hipotezie pierwszej założyła, że jakość usług TSM jest na dobrym poziomie i generalnie lokatorzy powinni być z niej usatysfakcjonowani. Hipoteza potwierdziła się tylko częściowo. Wyniki wskazują, że lokatorzy TSM są raczej zadowoleni z usług, ponieważ luka pomiędzy wartościami postrzeganej i oczekiwanej jakości jest mniejsza niż  $-1$ , aczkolwiek nie jest to wynik odpowiedni, ponieważ powinien oscylować wokół wartości  $0$ . Uważa się, że wartości luki kształtujące się na poziomie od  $0$  do  $-1$  nie wpływa na zadowolenie klienta, natomiast gdy ich wartość przekroczy  $-2$ , to wówczas cechy negatywnie usług oddziałują na satysfakcję klienta. Zatem omawianą hipotezę badawczą należy uznać za prawdziwą.

Szczegółowe hipotezy potwierdziły się ponieważ autorka badania trafnie określiła obszary, które mogą ewentualnie nie spełniać wszystkich oczekiwań lokatorów. Wykazano obszary i poszczególne aspekty usług, które wpływają na postrzeganie jakości i w tych obszarach niezbędne będą działania usprawniające w szczególności w wymiarze niezawodność oraz kompetencje. Materialność (infrastruktura techniczna) była najlepiej oceniana.



Druga hipoteza badawcza mówi że istotnymi dla lokatorów obszarami związanymi z poziomem świadczonych usług są aspekty bezpieczeństwa oraz niezawodności. Wyniki badania potwierdzają tę hipotezę.

Szczegółowa hipoteza badawcza zakładała, że respondenci mają wysokie oczekiwania wobec bezpieczeństwa, z czym można się jak najbardziej zgodzić, ponieważ potwierdzają to wyniki badań. Oczekiwania wobec tych aspektów są wysokie a subiektywne odczucia lokatorów dot. kwestii bezpieczeństwa kształtują się na niskim poziomie, co potwierdza matematyczny wynik dużej luki jakości. Podobnie w obszarze niezawodności dla różnych twierdzeń wykazano wysokie luki.

Hipoteza trzecia zakładała, że lokatorzy mają różne oczekiwania i w związku z tym mogą występować też rozbieżności w postrzeganiu usług dostarczanych przez TSM. Hipotezę potwierdzono częściowo ponieważ takie rozbieżności występują jednak w oczekiwaniach jaki i postrzeganiu konkretnej cechy usług też nie uzyskano jednolitych ocen. Czyli wpływ na oczekiwania i postrzeganie poza obiektywnymi uwarunkowaniami mają też inne subiektywne czynniki. Ustalenie dokładnie dlaczego respondenci mają zróżnicowane oczekiwania co do konkretnej usługi a ich percepcja otrzymanej usługi jest różna wymaga innych badań oraz rozległej wiedzy na temat postaw i zachowań ludzi.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, że generalnie lokatorzy są usatysfakcjonowani działaniami TSM na ich rzecz. Istnieją jednak obszary lub w obrębie obszarów pewne aspekty jakościowe które wymagają usprawnień lub działań naprawczych. W pierwszej kolejności powinno się podjąć działania zmierzające do podniesienia jakości tych elementów usług TSM, wobec których lokatorzy mają największe oczekiwania.

Tabela 12. Cechy usług które wymagają działań naprawczych lub usprawnień które powinny być usprawnione w pierwszej kolejności.

LP	wymiar usługi	cecha wymiaru usługi	Średnia wartość oczekiwanej jakości	Ocena jakości
1	Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali, budynku jest wysokie	5,80	-1,50
2	Niezawodność	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie	5,75	-1,64
3	Infrastruktura techniczna osiedla	Stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie	5,70	-1,55



4	Niezawodność	Koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu	5,70	-1,49
5	Niezawodność	Usługi są realizowane w ustalonym czasie	5,56	-1,38
6	Reagowanie	Obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna	5,56	-1,21
7	Niezawodność	Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnie już za pierwszym razem	5,52	-1,21
8	Reagowanie	W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc	5,49	-1,18
9	Kompetencje	Pracownicy spółdzielni wzbudzają zaufanie u lokatorów	5,49	-1,08
10	Kompetencje	Pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi	5,49	-1,04
11	Kompetencje	Pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy	5,44	-1,14
12	Empatia	Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom	5,44	-1,05
13	Niezawodność	Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny	5,41	-1,05

Źródło: opracowanie własne.

Działania usprawniające TSM powinny obejmować obszary związane z poczuciem bezpieczeństwa, standardem technicznym budynków, a także z korzystaniem z osiedlowej przestrzeni. Aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa oraz standardy techniczne niezbędne wydaje się instalacja monitoringu osiedlowego, oraz wyposażenie bloków w domofony. Innym problemem jest nie do końca prawidłowa realizacja usług przez TSM za pierwszy raz jak i brak w miarę stałych opłat. Zdarza się, że usługi TSM nie są realizowane w ustalonym czasie, jak zostało to umówione ze spółdzielnią. Ważnym zatem jest aby TSM na bieżąco informowała lokatorów o terminach realizacji, oraz ewentualnych przyczynach jej opóźnień. Lokatorzy zwracają również uwagę na to, że pracownicy muszą poprawić swoje umiejętności i kompetencje, żeby lepiej wykonywać swoje obowiązki. Badani dostrzegają również problemy w wymiarze empatii pracowników wobec nich, dlatego jednym z działań jest przeprowadzenie szkoleń udoskonalających umiejętności pracowników TSM.

W tych obszarach odnotowano największą lukę jakości w stosunku do cech usług oraz najwięcej negatywnych ocen respondentów. Niezbędnym działaniem usprawniającym wydaje się systematyczne badanie opinii klientów w formie krótkich ankiet, które pozwoliłoby zweryfikować aktualne zadowolenie z usług TSM.



## ZAKOŃCZENIE

W pracy wykazano, że jakość nie jest pojęciem jednoznacznym, ponieważ jej znaczenie ewoluuje od już niespełna kilka tysięcy lat. Była ona przedmiotem rozważań starożytnych myślicieli, badaczy z okresu nowożytnego, a w szczególności w XX wieku, podczas którego utrzymanie jakości procesów i produktów stawało się podstawowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Zdaniem autorki najlepszą definicję jakości zaproponował F. Price, który stwierdził, że "jakość jest dostrzegalna wówczas, gdy jej brakuje, natomiast w przypadku jej osiągnięcia zauważalna". Przeglądając literaturę przedmiotu znajdziemy różne definicje jakości oraz różne koncepcje i podejścia do zagadnienia zapewnienia jakości i satysfakcji klienta. Można spotkać skrajnie różne poglądy na ten temat. W niektórych artykułach internetowych rozważania odnoszą się do dążenia do „doskonałej jakości”, ideału. W jednych definicjach zaznacza się, że jakość produktu powinna być lepsza już następnego dnia. Inni autorzy twierdzą jednak, że zbyt wysoka jakość, nie zawsze jest niezbędna i klienci często nie potrzebują jej na tak wysokim poziomie a zatem powinna być raczej dostosowana do wymagań klientów i w pewnym stopniu ograniczona ponieważ w ten sposób można przeprowadzić alokację zasobów do innych obszarów przedsiębiorstwa, żeby poprawić jego konkurencyjność. Te dwa różne podejścia mają jeden wspólny mianownik, jakość powinna być nieustannie doskonalona zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami klientów.

Doskonalenie i utrzymywanie jakości na dobrym poziomie jest ważnym działaniem realizowanym na gruncie zarządzania jakością. Nie można podjąć działań usprawniających bez identyfikacji obszarów wymagających tych akcji naprawczych. W niemiejszej pracy magisterskiej zaprezentowano kilka metod i technik efektywnych w wykrywaniu luk jakości. Jedną z prezentowanych metod autorka wykorzystwała w badaniu własny przeprowadzonym wśród lokatorów TSM.

W części teoretycznej przedstawiono przykładowe zastosowanie metody Servqual w badaniu jakości procesów dydaktycznych, usług bibliotecznych, stacji paliwowych i kolejowych przewozów regionalnych. Na ich podstawie stwierdzono, że omawiana metoda nie powinna być stosowana, gdy usługa wiąże się z rzeczą materialną. Inni badacze postawili hipotezę, której nie zweryfikowali, że metoda Servqual opiera się na założeniu, że badani potrafią określić oczekiwania wobec jakości produktu (usługi dydaktyczne). Natomiast potwierdzono efektywność omawianej metody w badaniu jakości usług bibliotekarskich. Zatem metoda Servqual posiada zalety jak i wady w badaniu jakości usług, dlatego należy uwzględniać specyficzne cechy branży, w której dokonywany jest pomiar jakości. Omawiana



metod jest prosta do obliczenia, jednakże w literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi sposobami kalkulacji tej samej luki oczekiwanej i postrzeganej jakości. Przykładem jest obliczanie na poziomie cech (twierdzeń) i wymiarów oraz ogólnym wartości średnich, natomiast proponuje się obliczenia indywidualne luk jakości i uśrednianie ich na poziomie cech oraz wymiarów. W zależności od celów badawczych można stosować różne sposoby przeprowadzania obliczeń jakości (np. zbadanie rozkładu jednostkowych ocen jakości dla każdego klienta i twierdzenia). W badaniach własnych lukę jakości obliczano na podstawie średnich wartości oczekiwanej i postrzeganej jakości na poziomie cech, które następnie uśredniano na poziomie wymiarów i ogólnym. Autorka chciała zapoznać się w jaki sposób rozkładają się jednostkowe luki jakości dla wszystkich twierdzeń i klientów, dlatego w osobnych obliczeniach już tylko na poziomie cech dokonała różnicy pomiędzy wartością postrzeganą a oczekiwaną jakości usług TSM.

Zarządzanie jakością nie jest zarezerwowane dla organizacji biznesowych, ale mogą z niego korzystać także, które realizują działania prospołeczne, np. spółdzielnie. Ta organizacja pomimo realizowanych społecznych celów musi prowadzić rachunek ekonomiczny, czyli podejmować optymalne działania, analizować koszty, maksymalizować przychody itd. Z tego względu niezbędne jest podejmowanie działań związanych z zarządzaniem jakością, która pozwoli na większe zadowolenie mieszkańców. Obiektem badań niniejszej pracy była Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa, która liczy 25 897 lokatorów.

W pracy wykorzystano metodę Servqual do zbadania jakości usług TSM. Na podstawie wyników badań zaproponowano działania usprawniające. Metoda okazała się skuteczną metodą diagnozowania obszarów budzących niezadowolenie lokatorów. Badania z zastosowaniem tej metody powinny być ponownie przeprowadzone za jakiś czas celem monitorowania zmian w zakresie działań naprawczych oraz rozpoznania nowych oczekiwań lokatorów względem usług świadczonych przez TSM.



## WYKAZ LITERATURY

### Literatura:

1. Gajewski A., Wstęp do zarządzania jakością, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007.
2. Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Warszawa 1998.
3. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2013.
4. Hollins B., Shinkis S., Zarządzanie usługami: projektowanie i wdrażanie, PWE, Warszawa 2013, s. 174.
5. Ekiert-Grabowska D., Elsner D., Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych z zarządzaniu oświatą, Antologia IV, Radom 1997.
6. Horbaczewski D., Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości, „Problemy Jakości” 2006, nr 10.
7. Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O., Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
8. Woźniak D., Niektóre aspekty zarządzania jakością, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”.
9. Michalski E., Zarządzanie przedsiębiorstwem: podręcznik akademicki, PWN, Warszawa 2013.
10. Bonstingl J., Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji, CODN, Warszawa 1999.
11. Stoner J., Kierowanie, Warszawa 2001.
12. Mazurek-Łopocińska K., Badania marketingowe: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005.
13. Rogoziński K., Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym, „Problemy Jakości” 2005, nr 1.
14. Szczepańska K., Zarządzanie jakością: w dążeniu do doskonałości, CH. Beck, Warszawa 2011.
15. Bugdol M., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Difin, Warszawa 2008.
16. Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., Polityka projakościowa w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
17. Roszak M., Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, Gliwice 2014, International OCSCO World Press.
18. Urbaniak M., Zarządzanie jakością i środowiskiem oraz bezpieczeństwem, w praktyce gospodarczej, Difin.
19. Sidor M. W., Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005.
20. Żemigala M., Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Placet, Warszawa 2009.
21. Ocena i analiza jakości życia, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.



22. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
23. Wolniak R., Skotnicka B., Metody i narzędzia zarządzania jakością, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
24. Flejterski S., Współczesna ekonomika usług, Warszawa 2005.
25. Prussak W., Zarządzanie jakością, Wybrane elementy, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
26. Współczesna ekonomika usług, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), PWN, Warszawa 2005.
27. Współczesna gospodarka światowa, A. Barbara Kisiel-Łowczyc (red), Wyd.2 uzup., Gdańsk, 1997.
28. Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, PWE, Warszawa 2013.

#### **Źródła internetowe:**

1. Bielawa A., Miejsce jakości w usługach, studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 17, [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-21.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-21.pdf).
2. Bielawa A, Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, [www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-11.pdf](http://www.wneiz.univ.szczecin.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-11.pdf)
3. Dyr T., Wykorzystywanie metody Servqual w ocenie jakości kolejowych przewozów regionalnych, Zeszyt 141, Centrum Naukowo-Techniczne Kolejnictwa, Warszawa 2006, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BGPK-1398-5570>
4. Gudanowska A. E., Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym, Economy and Management, 4/2010, [http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/239/en/4.1\\_gudanowska.pdf](http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/239/en/4.1_gudanowska.pdf).
5. Informator o normie ISO 9001, <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/pl-pl/Opis%20norm/ISO-9001-Zarzadzanie-Jakoscia.pdf>.
6. Kucińska A., Kołosowski M., Zastosowanie metody SERVPERV do oceny zadowolenia klienta, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2009, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2009/073\\_Kucinska\\_Kolosowski.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/073_Kucinska_Kolosowski.pdf).
7. Mazur A., Gołaś H., Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, <http://fem.put.poznan.pl/poli-admin/didactics/pdf>
8. Pacana A., Sęp J., Zielecki W., Ocena jakości usług dydaktycznych na przykładzie studiów podyplomowych, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2011/081.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/081.pdf)
9. Stoma M., Modele i metody pomiaru jakości usług, Q&R Polska, Lublin 2012, <http://www.qrpolska.pl/files/file/M3.pdf>.
10. System zarządzania jakością ISO, [http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user\\_upload/jakosc/Co\\_to\\_jest\\_ISO\\_GB.pdf](http://www.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/jakosc/Co_to_jest_ISO_GB.pdf)



11. Urbaniak A., Zastosowanie metody servperf w ocenie jakości usług rekreacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem usług świadczonych przez parki wodne, ACT A UNIVERSITAT I, ZARZĄDZANIE XLI – nr 1 (2014),  
<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7b1fc019-b0a9-4ccb-85b1-6a3b506eea9f/c/>
12. A. Urbaniak, Zastosowanie metody Servqual do oceny jakości usług rekreacyjnych, ZNUV 2013, [cejsh.icm.edu.pl/.../VISTULA\\_Zeszyty-naukowe-32\\_2013.29-38.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/.../VISTULA_Zeszyty-naukowe-32_2013.29-38.pdf)
13. Wolniak R., Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych, Współczesne zarządzanie nr 2/2010, Kwartalnik Środowisk Naukowych,  
<http://jml2012.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1063812>
14. Wolniak R., Kostorz E., Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług świadczonych przez stacje benzynowe, [http://keraunos3.republika.pl/2004\\_9.pdf](http://keraunos3.republika.pl/2004_9.pdf)
15. Wyrębek H., Zarządzanie jakości w organizacjach edukacyjnych, Zeszyty Naukowe AKADEMII PODLASKIEJ w SIEDLCACH, Siedlce 2009,  
[www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/83-2009\\_17.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/83-2009_17.pdf).
16. Tarnowska Spółdzielnia Mieszkaniowa, <http://www.tsmtarnow.pl/>



## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Rok wybudowania obiektu mieszkalnego. ....	69
Wykres 2. Płeć respondentów .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Wykres 3. Wiek badanych. ....	69
Wykres 4. Status mieszkania.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Wykres 5. Profile jakości pomiędzy idealną spółdzielnią a TSM.....	74

## SPIS TABEL

Tabela 1. Współczesne definicje jakości.....	12
Tabela 2. Porównanie zarządzania jakością.....	21
Tabela 3. Przegląd norm stosowanych w zarządzaniu jakością.....	32
Tabela 4. Porównanie wyrobu i usług.....	36
Tabela 5. Określenie warstw dla warstwowej metody próby losowej z alokacją proporcjonalną.....	67
Tabela 6. Wyniki testu $\chi^2$ .....	68
Tabela 7. Jakość usługi ogółem.....	72
Tabela 8. Wartość oczekiwanej i postrzeganej jakości wymiarów usług .....	74

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Zasady zarządzania jakością. ....	16
Rysunek 2. Koncepcje zarządzania jakością.....	19
Rysunek 3. Model jakości usługi. ....	48



## Załącznik (ankieta)

### Kwestionariusz ankiety

#### Kwestionariusz ankiety

Proszę o dokonanie oceny oczekiwanej jakości usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej. Ankieta jest anonimowa, a pozyskane dane zostaną wykorzystane do opracowania pracy magisterskiej pt. *Analiza i ocena jakości usług świadczonych przez Tarnowską Spółdzielnię Mieszkaniową w oparciu o metodę Servqual.*

#### Metryczka

<b>Płeć:</b>	<b>Wiek:</b>	<b>Prawo do lokalu:</b>
<input type="radio"/> Mężczyzna	18-25 lat	Posiadam mieszkanie własnościowe, ale jednocześnie jestem członkiem spółdzielni
<input type="radio"/> Kobieta	26-35 lat	



	36-45 lat 46-55 lat Powyżej 55 lat	Spółdzielcze prawo własnościowe do lokalu mieszkalnego Spółdzielcze lokatorskie prawo do lokalu mieszkalnego
--	--	---

### Ocena oczekiwanej i postrzeganej jakości usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej

**Proszę ocenić oczekiwaną i otrzymaną jakość usług Tarnowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej poprzez zaznaczenie odpowiedniej wartości od 1 do 7 dla każdego twierdzenia w dwóch kolumnach „ocena jakości oczekiwanej” i „ocena jakości otrzymanej”). Wartość 1 oznacza, że dla Pana/Pani dany element usługi nie jest istotny lub jego jakość jest oceniana nisko, gdy 7 oznacza, że element usługi jest istotny lub jakość jest bardzo wysoko oceniana.**

Wymiar	Twierdzenie	Ocena jakości oczekiwanej							Ocena jakości postrzeganej						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Infrastruktura techniczna osiedla	Tablica ogłoszeń TSM jest bieżąco aktualizowana														
	Tablica ogłoszeń TSM jest umiejscowiona w dostępnym miejscu														
	Oznakowania budynków i innych elementów infrastruktury osiedlowej są czytelne														
	Jest ułatwiony dostęp do mediów (TV, radia, Internetu)														
	Stan techniczny budynków jest utrzymywany na wysokim poziomie														
	Stan sprzętu wykorzystywanego w Osiedlowym Domie Kultury jest ciągle sprawdzany														
	Sprzęt wykorzystywany na placu zabaw jest ciągle modernizowany														



kompetencje	pracownicy TSM są wybierani na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i posiadanej wiedzy	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy posiadają wiedzę z zakresu rozwiązywania sporów pomiędzy lokatorami	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy spółdzielni wzbudzają zaufanie u lokatorów	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje i wiedzę, żeby udzielić pomocy klientowi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Empatia	Lokator w spółdzielni jest traktowany indywidualnie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy spółdzielni poświęcają uwagę swoim lokatorom	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy spółdzielni są uprzejmi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy zawsze udzielają "jakiejś pomocy"	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Reagowanie	Obsługa członków spółdzielni jest szybka i sprawna	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy służą pomocą każdemu członkowi spółdzielni	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy zawsze są skory do udzielenia odpowiedzi na pytania lokatorów	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



	Kontakt ze spółdzielnią jest stały, nawet w godzinach nocnych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Lokator jest poinformowany, gdzie należy szukać pomocy w sytuacjach kryzysowych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	W sytuacji kryzysowej lokator powinien otrzymać natychmiast pomoc	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Niezawodność	Usługi są dobrze realizowane przez spółdzielnię już za pierwszym razem	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Koszt realizowanych usług jest stały w długim okresie czasu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Usługi są realizowane w ustalonym czasie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Spółdzielnia prowadzi dokumentację w sposób bezbłędny	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Godziny prowadzenia biura są dostosowane do czasu wolnego członków spółdzielni	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Pracownicy spółdzielni rozumieją i dążą do zaspokojenia potrzeb lokatorów	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Oferta Osiedlowego Domu Kultury jest dostosowana do potrzeb członka spółdzielni	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z lokali, budynku jest wysokie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z okolic (osiedlowa przestrzeń) jest wysokie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Poczucie bezpieczeństwa z korzystania z Osiedlowego Domu Kultury jest wysokie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**Dziękuję za uczestniczenie Pana/Pani w badaniu**

