

**Jerzy Korczak, Kinga Kijewska**

Politechnika Koszalińska

## **ZADOWOLENIE KLIENTA WEWNĘTRZNEGO WARUNKIEM SUKCESU FIRMY USŁUGOWEJ**

### **1. Wstęp**

Analiza literatury przedmiotu skłania do stwierdzeń, że problematyka jakości koncentruje się na jej systemowym wymiarze oraz mających ją zapewnić procedurach i technikach. Jednak nie oznacza to, że jakość jest jedyne pochodną wprowadzenia zbioru procedur. Zgadzając się z G. Broniewską oraz P. Szukalskim, zauważyć można, że „jakość nie jest systemem i jej źródłem nie są tylko maszyny, surowce czy analiza statystyczna. Choć to bardzo ważne elementy, jakość to coś więcej niż suma tych składników. Ostatecznie jest ona ukształtowana przez ludzi” [1].

Wymagany poziom jakości osiągamy z reguły wówczas, gdy wszyscy, których on dotyczy, nauczą się podejścia systemowego, zaakceptują je i zaczną pracować zgodnie z nim. Praktyka działania wskazuje, że nie wszystkie procesy przebiegają zgodnie z naszymi planami. Należy bowiem pamiętać, że najbardziej nieprzewidywalnym zasobem organizacji jest człowiek (nigdy nie ma pewności, że to, co uzgodnione i nakazane, zostanie przez pracowników dokładnie wykonane). Sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od właściwego uaktywnienia myśli twórczej pracowników.

W artykule podjęto próbę przedstawienia znaczenia poznania i zaspokojenia potrzeb klienta wewnętrznego. Istnieje bowiem uzasadnione przypuszczenie, że zadowolony klient wewnętrzny identyfikuje się z celami organizacji oraz będzie dążył do realizacji zadań z nich płynących.

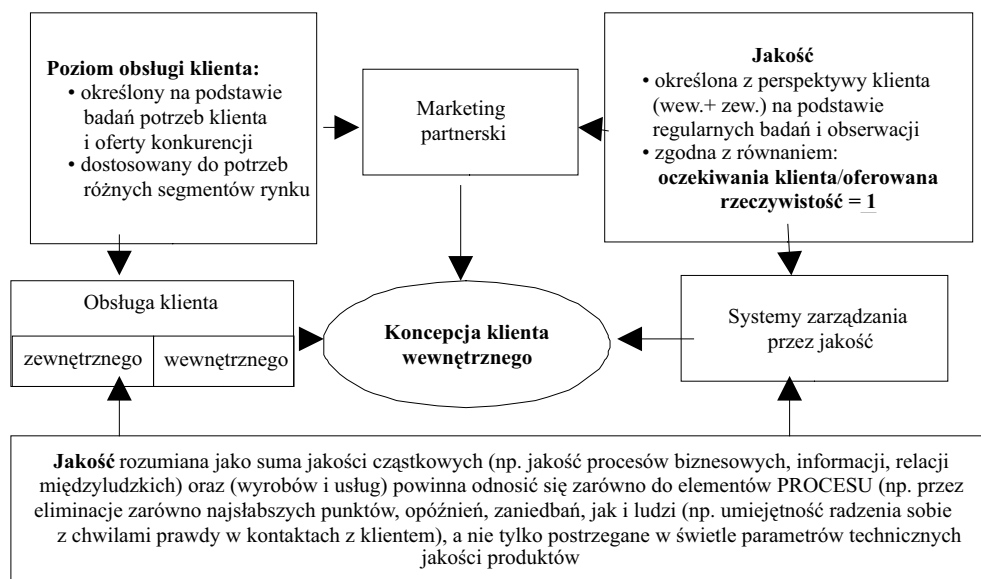
### **2. Klient wewnętrzny**

„TQM, włączając do bazy swoich założeń teorię kapitału ludzkiego (zasobów ludzkich), wprowadza rozróżnienie na klienta wewnętrznego (członków danej organizacji) i zewnętrznego – na miejsce pojmowanych tradycyjnie nabywców i pracowników” [14, s. 5].

E. Skrzypek stwierdza, że „klient to osoba lub organizacja, która zakupuje produkty wytwarzane przez producenta”, zauważając jednocześnie ewoluowanie poję-

cia „klient” w kierunku podziału na klienta wewnętrznego i klienta zewnętrznego [13, s. 86, 87]. Istota tej praktyki tkwi w procesach doskonalenia jakości obsługi klienta. Obserwowany pod koniec XX w. trend „orientacji na klienta” wyraźnie się rozwinął i aktualnie ma swoje umocowanie w systemach zapewnienia jakości (ISO 9000-2000), bezpieczeństwa (PN – 1800, cz. 1-6), środowiska (ISO 1400). Zgodnie z normą ISO 9000 „klient wewnętrzny to odbiorca wyrobów i usług pochodzących z innych jednostek. Występująca sieć oddziaływań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jednakowych oraz różnych typów prowadzi do interpretacji tych jednostek jako systemów względnie odosobnionych, powiązanych z innymi jednostkami przedsiębiorstwa (a także otoczenia przedsiębiorstwa) za pomocą WE i WY” [9, s. 200, 201]. Konkludując, w dalszych rozważaniach przyjęto, że klientem wewnętrznym jest każdy pracownik firmy będący odbiorcą jej produktu bądź usługi.

Wdrożenie zasad klienta wewnętrznego z reguły zaczyna się od zmiany mentalności zarządu firmy, który winien prezentować zaangażowanie w jakość. Kluczową jednak rolę we wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością odgrywa średni szczebel zarządzania, szczególnie jeśli chodzi o przekazywanie informacji i komunikację wewnętrzną. „Wystarczy zauważyć, że każdy posiada »wewnętrznych« i »zewnętrznych« klientów, a satysfakcjonująca ich obsługa jest kluczem do sukcesu firmy. Właściwa obsługa klientów to nie tylko spełnienie ich wymagań, ale ich wyprzedzenie” [8].



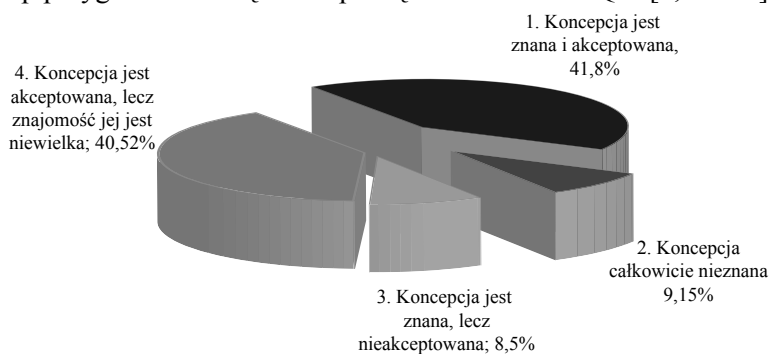
Rys. 1. Klient wewnętrzny jako wspólny element zintegrowanej triady jakości

Źródło: [2, s. 56].

Uniwersalne spojrzenie na model klienta wewnętrznego przedstawia G. Broniewska (rys. 1). Wydaje się, że wadą tego modelu jest brak „ujęcia” matematycznego, które mogłoby wskazać na rozkład mających znaczenie poszczególnych jego elementów na oczekiwany efekt.

Stwierdzić należy, że pojęcie klienta wewnętrznego występuje nie tylko w koncepcji TQM. „Jest również bazowym pojęciem w marketingu partnerskim (*Relationships Marketing*) zwanym także marketingiem racjonalnym lub marketingiem powiązań” [2, s. 55]. „Jedną z części marketingu partnerskiego jest marketing personalny rozumiany jako aktywna polityka kadrowa, która w zamierzeniu ma na celu maksymalne zbliżenie do siebie pracodawcy i pracownika” [16, s. 13]. Jednym z jego zadań jest poznanie i zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego. Dzięki takiemu podejściu pracownicy stają się, jak wskazuje praktyczne działanie, bardziej związani z przedsiębiorstwem. W koncepcji marketingu partnerskiego podjęto zatem próbę połączenia doskonalenia jakości z obsługą klienta i działalnością marketingową. „Pojęcia te wydają się mieć wiele cech wspólnych, wszystkie związane są z pojęciem klienta wewnętrznego, co przedstawiono na rys. 1” [2, s. 50].

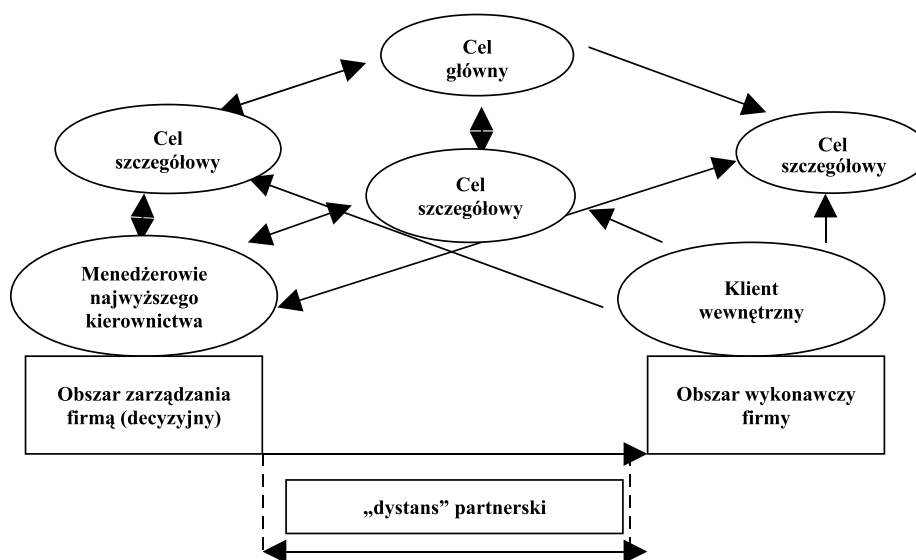
Badania przeprowadzone przez R. Karaszewskiego wskazują, iż w Polsce w badanym okresie w blisko 18% organizacji pojęcie klienta wewnętrznego jest całkowicie nieznaną bądź nieakceptowaną. W pełni znane, akceptowane i wykorzystywane jest zaś w 42% przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa w tej grupie są zawansowane bądź kończą etap przygotowania się do rozpoczęcia wdrażania TQM [7, s. 250] (rys. 2).



Rys. 2. Postrzeganie koncepcji klienta wewnętrznego w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: [7, s. 250].

Wyniki tych badań wykazały, że droga do zastosowania TQM w przedsiębiorstwie z reguły przebiega przez zmianę nastawienia przedsiębiorców do swoich pracowników. Zgodzić się należy, że zarówno właściciele firmy, jak i ich pracownicy dążą do osiągnięcia wspólnych celów, lecz z dwóch różnych spolaryzowanych stanowisk (rys. 3).



Rys. 3. Perspektywiczne widzenie celu

Źródło: opracowanie własne.

Konieczna wydaje się zatem zmiana mentalności najwyższego kierownictwa w stosunku do podwładnych pracowników z relacji przełożony–podwładny (skrócenie dystansu między obszarem decyzyjnym a obszarem wykonawczym) na relacje przełożony–klient wewnętrzny. Klient bowiem jest pojęciem najczęściej kojarzonym z „naszym panem”. Zdaniem autorów wprowadzenie TQM w firmie, patrząc przez pryzmat klienta wewnętrznego, winno być ukierunkowane na działania silnie wzmacniające proces zmiany mentalności np. przez budowanie zaufania, wzmocnienia relacji partnerskich menedżer–wykonawca czy też podnoszenie ich poziomu wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie funkcjonowania (a w konsekwencji mądrości).

### 3. Komunikacja a wzrost zaangażowania pracowników

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada, że ludzie stanowią najcenniejszy kapitał, w który należy inwestować. „To ludzie dostarczają organizacji swoją pracę, energię i zaangażowanie. Tworzą oni organizację, określają i realizują jej cele. Należy przy tym pamiętać, iż pracownicy mogą być z jednej strony sposobem odróżnienia danej placówki od innych, z drugiej zaś mogą być powodem, dla którego klienci się odwracają” [10, s. 163]. Jak już wspomniano, organizując działalność gospodarczą, nie należy koncentrować się jedynie na jej systemowym wymiarze mającym zapewnić wysoką jakość procedur i technik. Znamienne są tutaj słowa

Alfreda Sloana [11, s. 4], który stwierdził: „Weź mój majątek, zostaw moich ludzi, a w ciągu 5 lat będę miał to wszystko z powrotem”<sup>1</sup>[10, s. 23].

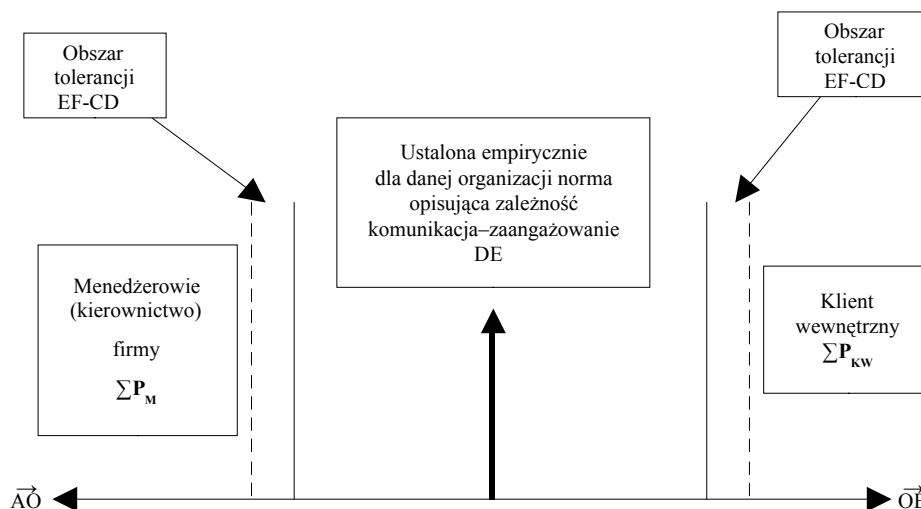
Kluczem do zapewnienia pełnego uczestnictwa pracowników w działalności przedsiębiorstwa jest właściwa komunikacja [3, s. 132]. „Bez komunikacji nie da się zarządzać [12, s. 59]. „Zarządzanie ludźmi wymaga kształtowania współpracy członków organizacji tak, aby właściwie zagospodarować ich umiejętności i zdolności oraz neutralizować takie zachowania, które obniżają efektywność organizacji” [15, s. 14]. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi to odpowiednio funkcjonujące procesy komunikacji między członkami organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem, tak „aby każdy pracownik, niezależnie od miejsca, jakie zajmuje w hierarchii organizacyjnej, mógł podejmować właściwe decyzje (potrzebuje bowiem określonego zasobu informacji na temat swojej pracy” [16, s. 158]. Informacja jest więc integralną częścią pracy każdego pracownika organizacji pozwalającą na jego pełne zaangażowanie. Odpowiednie zarządzanie informacją pozwala na budowanie organizacji uczącej się, w której wiedza jest nieustannie rozwijana.

Otwarta komunikacja w zakresie strategicznych dla firm obszarów, delegowanie ważnych zadań czy też powierzenie odpowiedzialności jest niczym innym jak wysłaniem pracownikom informacji o tym, jak wiele znaczą oraz że są traktowani jako najcenniejsze dobro firmy. „Firmy, w których pracownicy czują swoje znaczenie, są dowartościowani przez zwierzchników, wskazują zaangażowanie średnio o 25% wyższe niż przy braku zainteresowania ich potrzebami ze strony pracodawcy” [17]. Pracownicy stają się bardziej chętni do dzielenia się swoją wiedzą na temat sprawniejszego wykonywania zadań, co umożliwia z reguły ich szybszą i efektywniejszą realizację. „Polityka »otwartych drzwi«, dostępni liderzy, »wysłuchiwanie się« w opinii i sugestie personelu to czynniki wpływające na tworzenie pozytywnego i twórczego środowiska pracy. Badania przeprowadzone przez Hewitt Associates na »Najlepszego Pracodawcę« wskazują, iż pracownicy, którzy czują się wysłuchani przez swoich przełożonych, pozytywnie nastawiają się do wszystkich zmian i w mniejszym stopniu się ich obawiają. Sprzyja to powstawaniu atmosfery wzajemnego zaufania pomiędzy pracodawcą i pracownikiem oraz wypracowaniu lepszych wyników finansowych” [18].

Można przyjąć, że im większą liczbę informacji na temat pracy ma pracownik, tym większa jest jego motywacja. Badania wykazały, że „w firmach, w których pracownicy są doinformowani, chęć zmiany pracodawcy wyraża ponad dwa razy mniej osób niż w przedsiębiorstwach, w których pracownicy skarżą się na brak informacji” [15, s. 158].

<sup>1</sup> Alfred Sloan – w połowie lat 20. XX w. objął kierownictwo podupadającego koncernu General Motors: przyczynił się do tego, że zarządzana przez niego firma stała się największym przedsiębiorstwem świata [11, s. 23].

Zgodzić się jednak należy, że ilość, a przede wszystkim jakość informacji ma duże znaczenie. Można bowiem bardzo łatwo przekroczyć granicę zdolności percepcji pracownika, przez co uzyskany przez niego odbiór stanu rzeczy jest z reguły nieczytelny. Zdaniem autorów wydaje się więc zasadne każdorazowe ustanawianie zbioru norm (ilości, jakości) wraz z granicą tolerancji, które wskaże praktycznie,



Rys. 4. Zależność komunikacja-zaangażowanie

$\vec{AO}$  – wektor działania kierownictwa,  
 $\vec{OB}$  – wektor działania klienta wewnętrznego,  
 CD – górna dranica obszaru tolerancji,  
 EF – dolna granica obszaru tolerancji,  
 DE – empirycznie ustalony obszar normy,  
 $\Sigma P_M$  – suma potencjału menedżerów,  
 $\Sigma P_{KW}$  – suma potencjału klienta wewnętrznego.  
 Źródło: opracowanie własne.

zbioru norm (ilości, jakości) wraz z granicą tolerancji, które wskaże praktycznie, jakie ilości informacji i jaka ich jakość jest wymagana na danym, konkretnym stanowisku pracy do osiągnięcia założonego celu (rys. 4).

#### 4. Zadowolenie klienta wewnętrznego na przykładzie banku X

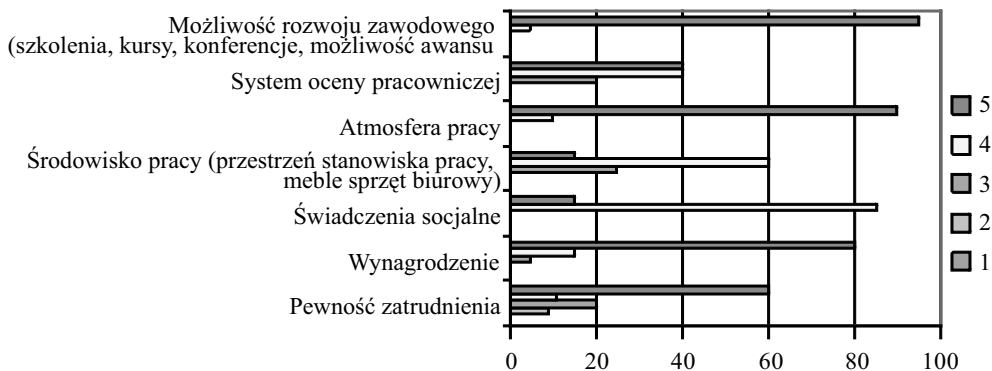
Pozytywne kształtowanie wizerunku przez klienta wewnętrznego jest jednym z podstawowych zadań projakościowych realizowanych przez instytucję usługową. „Oznacza to budowanie i utrzymanie wysokiej jakości działań odnoszących się do wszystkich grup informacji związanych z produktami, zasadami realizacji usług i ich dostępności” [5, s. 16]. „Pracownicy mogą być z jednej strony sposobem odróżnie-

nia danej placówki od innych, z drugiej zaś mogą być powodem, dla którego klienci się odwracają” [10, s. 163].

Nie ulega wątpliwości, że istnieje ścisła zależność między poziomem satysfakcji klienta zewnętrznego a poziomem satysfakcji klienta wewnętrznego. Zadowolony klient wewnętrzny, znając oczekiwania swojej organizacji, w tym np. cele własnego stanowiska, zapewne będzie wykonywał swoją pracę tak, by zaspokoić wymagania klienta zewnętrznego. Z reguły będzie wtedy miły, cierpliwy i wyrozumiały. Cechy te są szczególnie wymagane w działalności usługowej, w której nawiązuje się bezpośrednie relacje klient wewnętrzny–klient zewnętrzny. Osiągnięcie sukcesu związane jest zatem z identyfikacją potrzeb klienta wewnętrznego, zapewnieniem mu pożądanego poziomu informacji, a w konsekwencji z dążeniem do jego rozwoju. Brak umiejętności identyfikacji i zaspokajania potrzeb klienta wewnętrznego powoduje najczęściej frustracje i niezadowolenie personelu oraz obniża poziom jakości, co w efekcie odbija się na kliencie zewnętrznym.

Stosując podejście systemowe, możemy zbudować właściwe relacje wektorów WE–WY zarówno na poziomie molekularnym, np. stanowisko pracy–stanowisko pracy, jak również komórka organizacyjna–komórka organizacyjna, zakład A–zakład B itp. Zakres identyfikacji tych zależności tkwi jednak w procesie decyzyjnym. To bowiem menedżerowie, korzystając ze swojego doświadczenia czy też z doświadczenia ekspertów, decydują, które relacje będą sprawdzane, w jakim czasie, z jaką częstotliwością itp. Mamy tu więc do czynienia ze strefą miękką procesu decyzyjnego, o nieustalonej z reguły precyzyjne częstotliwości działania (np. w MŚP). Wydaje się zatem rozsądne empiryczne ustalenie częstotliwości badań diagnozujących powyższe relacje.

Na rysunku 5 przedstawiono próbę zbadania stopnia zadowolenia klienta wewnętrznego w banku X; badanie przeprowadzono w 2008 r.



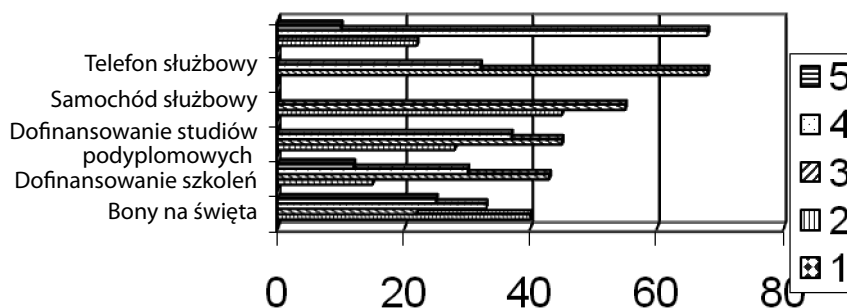
Rys. 5. Ocena wpływu czynników na zadowolenie z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.

Bank X położony jest w województwie kujawsko-pomorskim. Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego przeprowadzono, stosując kwestionariusz skierowany do 70 pracowników zajmujących się bezpośrednio obsługą klienta. Na ankietę odpowiedziało 65 osób.

Analizie i ocenie poddano wpływ takich czynników, jak: pewność zatrudnienia, wynagrodzenie, środowisko pracy, atmosfera pracy, system oceny pracowniczej (rys. 5).

Uzyskane wyniki wskazują, że badani klienci wewnątrzni najbardziej cenią możliwość rozwoju oraz atmosferę w pracy sprzyjającą rozwojowi. Ważnym czynnikiem zadowolenia z pracy jest pewność zatrudnienia, na którą wskazało 60% badanych, oceniając ją jako bardzo dobrą. Ocena wpływu na satysfakcję z pracy czynników wynikających z warunków zapewnianych przez pracodawcę przeprowadzono na podstawie znajomości i zrozumienia misji, pewności zatrudnienia czy też zamiany pracy (przy zachowaniu tego samego poziomu płacy), przerw w pracy, stosowanej w pracy polityki socjalnej, wyposażenia pracowników w telefony i samochody służbowe (rys. 6).

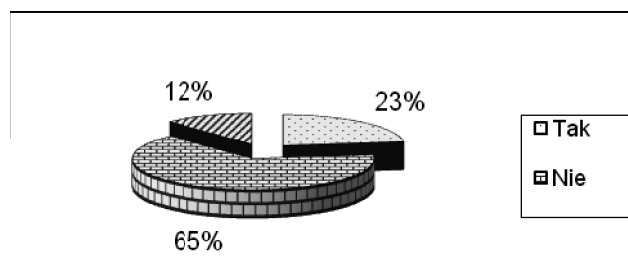


Rys. 6. Ocena wpływu na satysfakcję z pracy czynników wynikających z warunków zapewnianych przez pracodawcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.

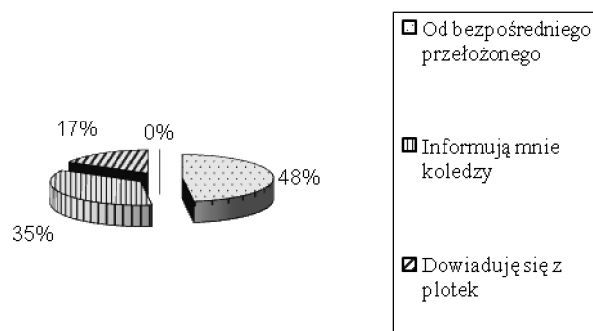
Analiza i ocena uzyskanych wyników wyraźnie wskazuje, że kadra zarządzająca podejmuje właściwe działania skutkujące uzyskaniem ponad 80% wpływu na poziom satysfakcji w odniesieniu do warunków pracy (rys. 7). Ocena funkcjonowania systemu informacyjnego przeprowadzono na podstawie takich kryteriów, jak: częstotliwość przekazu informacyjnego, źródła informacji o wynikach w pracy, częstotliwość i rodzaj informacji w zespole oraz narzędzia informacyjne (biuletyny, Internet, tablice, e-mail).





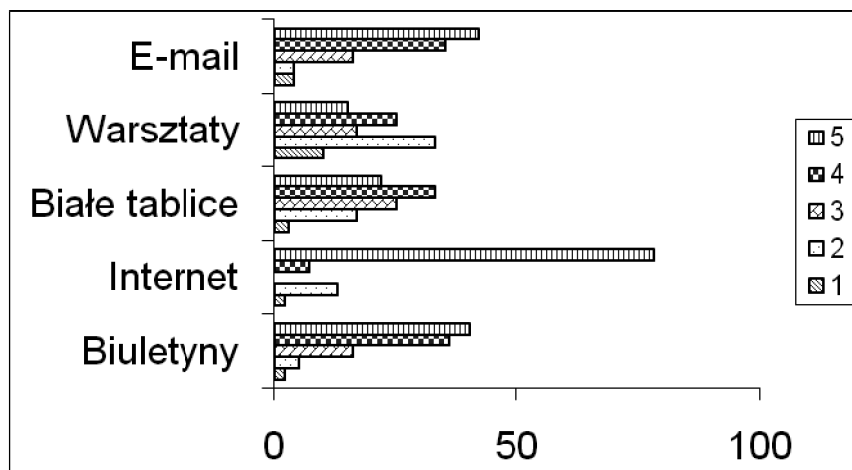
Rys. 7. Ocena uzyskania bieżących informacji o planach i celach firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.



Rys. 8. Źródła informacji o wynikach swojej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.

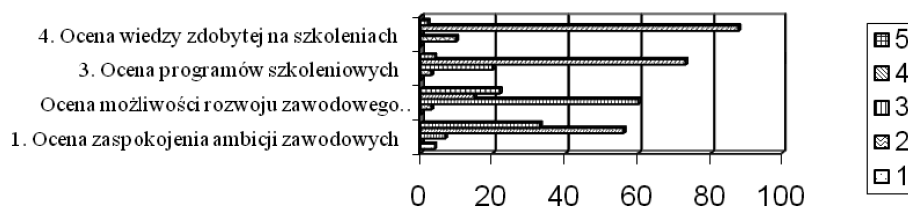


Rys. 9. Ocena wpływu środków informacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.

Wyniki badań wskazują, że 65% klientów wewnętrznych ma zbyt mało informacji o tym, co dzieje się w firmie. Głównym źródłem informacji są dla nich jednak przełożeni i współpracownicy (ponad 80%). Wnioskować zatem można, że pomimo wąskiego gardła w obszarze przekazywania celów i planów firmy zarządzający potrafili zbudować właściwą sieć informacyjną (rys. 8 i 9).

Ocenę czynników wpływających na rozwój klienta wewnętrznego dokonano na podstawie stopienia zaspokojenia ambicji, możliwości rozwoju zawodowego, poziomu szkoleń (w tym zdobytej na szkoleniu wiedzy). Wskazać tu należy na właściwe pojmowanie przez kadre zarządzającą problematyki znaczenia szkoleń w procesie rozwoju klientów wewnętrznych. Jak wskazano na rys. 3 i 4, działania menedżerów skracające dystans partnerski powodują w istocie wzrost potencjału klienta wewnętrznego (Pkw), a w konsekwencji możemy oczekiwać, że rezultaty wspólnych działań przyniosą zaplanowaną korzyść.



Rys. 10. Ocena czynników wpływających na rozwój zawodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów banku X.

Analiza wyników badań wskazuje, iż pracownicy w 60% spełniają się zawodowo przez rozwój w ramach uczestnictwa w szkoleniach, które oceniają bardzo wysoko (rys. 10).

## 5. Wnioski

Orientacja na klienta wewnętrznego pojawia się w wielu koncepcjach organizacji dążącej do doskonałości. „Troska o klienta, czyli poznanie jego wymagań jest wyznacznikiem sukcesu na rynku zgodnie z zasadą »klient nasz pan i władca«” [8, s. 166]. Należy pamiętać o podziale na klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Klient wewnętrzny jest więc zgodnie z przytoczoną zasadą „panem i władcą organizacji”. „Pracodawcy, którzy traktują swój personel jak władców, mają większe szanse na posiadanie wysoko zmotywowanej i oddanej siły roboczej, która wykazuje zainteresowanie i chęć świadczenia usług wysokiej jakości” [10, s. 167].

Ocenę zadowolenia klienta wewnętrznego przeprowadzać można przy zastosowaniu różnych narzędzi oraz kryteriów. Wykorzystując do badań np. kwestionariusze, uzyskujemy możliwość monitorowania zadowolenia pracowników, wpływamy tym samym na poziom ich zadowolenia.

Mając na uwadze przekładającą się na wynik pracy klienta wewnętrznego skuteczność kadry menedżerskiej, w celu uzyskania zobiektywizowanej oceny warto użyć narzędzi takich, jak AHP czy też DEMATEL. Ich zastosowanie do wielokryterialnej oceny badanych zjawisk pozwala na uzyskanie wyraźnie zarysowanego obszaru normy jakościowej wraz z przyległymi obszarami tolerancji (rys. 4). Ustalenie tej normy dla danej firmy może się stać koniecznym, a nawet kluczowym narzędziem wskazującym na konieczność reakcji, np. decyzji o zastosowaniu lub zaniechaniu danego działania (np. bodźców materialnych) w danym czasie. Bazujemy wtedy na dwóch istotnych obszarach decyzyjnych: doświadczeniach menedżera oraz twardej danych uzyskanych w wyniku oceny zjawiska.

### Literatura

- [1] Broniewska G., *Identyfikacja i zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego*, „Problemy Jakości” 2000 nr 3.
- [2] Broniewska G., *Klient wewnętrzny w łańcuch tworzenia wartości*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 7-8.
- [3] Chauvet, *Metody zarządzania*, Plater, Warszawa 1997.
- [4] Daszkowska M., *Usługi. Produkcja. Rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [5] Garczarczyk J., Skikiewicz R., *Jakość usług bankowych w Polsce w świetle modelu luk*, „Marketing i Rynek” 2004 nr 12.
- [6] Iskra G., *TQM – strategia sukcesu przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 1997 nr 7.
- [7] Karaszewski R., *TQM. Teoria i praktyka*, Toruń 2001.
- [8] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [9] Łańcucki J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- [11] Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [12] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [13] Skalski M., Gawrońska M., *Musimy się zrozumieć*, „Personel i Zarządzanie” 2004 nr 3.
- [14] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- [15] Szukalski P., *TQM – wzmocnienie kreatywności pracowników przedsiębiorstwa*, „Normalizacja” 1997 nr 7.
- [16] Stankiewicz J., *Komunikacja w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.
- [17] Zbiegień-Macig L., *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel” 1997 nr 1(34).
- [18] [www.marketing.org.pl/index/go=2/act=4/aid=m46666359496a4](http://www.marketing.org.pl/index/go=2/act=4/aid=m46666359496a4), stan na dzień 5.06.2008.
- [19] [www.microsoft.com/poland/careers/pracodawca.msp?pf=tue](http://www.microsoft.com/poland/careers/pracodawca.msp?pf=tue), stan na dzień 5.06.2008.

---

**INTERNAL CUSTOMER'S SATISFACTION AS A CONDITION  
OF SUCCESS OF A SERVICE COMPANY**

**Summary**

The paper touches upon the problem of the identification of the satisfaction level of an internal customer. It presents the position of an internal customer within the TQM system, the influence of the communication processes in the relations between managers and internal customers on the increase in their commitment to their work, the effectiveness of tools for measuring the internal customers' satisfaction in the analyzed company.