

Sławomir Miedziarek, Hieronim Suterski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Lesznie

**SATYSFAKCJA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO
W ŚWIELE BADAŃ NA PRZYKŁADZIE
MIEJSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI
SP. Z O.O. W LESZNIE**

1. Wstęp

Klient wewnętrzny (*internal customer*) to pracownik przedsiębiorstwa, który przez swoją pracę i zaangażowanie kreuje wartość wyrobu (produktu/usługi). To on w sposób bezpośredni lub pośredni ma wpływ na satysfakcję klienta zewnętrznego z zakupionego wyrobu. Jednoznacznie okazuje się w tym wypadku stwierdzenie, że nie ma zadowolenia klienta zewnętrznego bez zadowolenia klienta wewnętrznego. Szczególnego znaczenia nabiera ta prawidłowość w odniesieniu świadczenia usług. Wówczas dochodzi do bezpośredniej konfrontacji między klientem wewnętrznym a zewnętrznym. Wpływ na zadowolenie tego drugiego mają przede wszystkim zachowanie i kompetencje pracownika przedsiębiorstwa.

Ocena stanu organizacji nie może skupiać się tylko na zamkniętej sytuacji aktualnej. Dokonując takiej oceny, należy poszukiwać rozwiązań przyszłościowych, przewidując w ten sposób osiągnięcie znacznie bardziej korzystnego efektu. Pracownicy występują w podwójnej roli, tj. jako dostawcy pracy oraz jako klienci wewnętrzni. Zadowolenie członków organizacji w każdej z tych ról wpływa na ostateczny efekt działania firmy jako całości. Istotne staje się wprowadzenie w organizacji klienta wewnętrznego. Uświadomienie sobie jego znaczenia to jednocześnie zmiana kultury organizacyjnej firmy. Propozycją poszukiwań właściwej komunikacji jest prowadzenie badań ankietowych. Metoda ta pozwala na określenie istotnych potrzeb pracowników oraz przyczynia się do zweryfikowania stopnia spełnienia ich aktualnych i przyszłych możliwości.

Zaprezentowany problem można uznać za stale aktualny, jednak jest on już dość znany w polskim piśmiennictwie naukowym. Autorzy zwracają uwagę na wybór czynników wpływających na zadowolenie klienta wewnętrznego, które wyznaczali zainteresowani, czyli sami badani.

Dane, jakie uzyskać można przez takie badania, są jedynym ze znaczących elementów dochodzenia do doskonałości w organizacji pracy.

2. Współzależność między zadowoleniem klienta wewnętrznego i zewnętrznego

2.1. Satysfakcja klienta wewnętrznego i jej wpływ na organizację

Każda organizacja, w której są zatrudnieni pracownicy, ma tzw. własną atmosferę. Jej składowymi są między innymi składniki związane z relacjami interpersonalnymi między przełożonym a podwładnym, sympatie i antypatie między pracownikami oraz takie czynniki czysto techniczne, jak: jakość pracy, właściwy dobór środków i przedmiotów pracy oraz szeroko pojęta ergonomia. Wszystkie te czynniki (oraz wiele innych) wpływają na zadowolenie klienta wewnętrznego. Jak wynika z badań Instytutu Psychologii Pracy, zadowolenie pracownika przyczynia się do wzrostu jego produktywności o ok. 15%. Z tego wyprowadza się prosty wniosek: im więcej usatysfakcjonowanych pracowników, tym krótsza droga do doskonałości.

2.2. Wpływ zadowolenia klienta wewnętrznego na zadowolenie klienta zewnętrznego

Organizacja w swojej działalności musi być nastawiona na potrzeby odbiorcy jako klienta. Aktywa firmy nie znaczą zbyt wiele bez klientów. Kluczowe zadaniem staje się zatem przyciąganie i utrzymanie klientów zewnętrznych. Istotnym czynnikiem w procesie dostarczenia satysfakcji odbiorcom jest działanie, w którym organizacja tworzy warunki sprzyjające zadowoleniu pracowników.

Zadowolenie uczestnika danej organizacji oddziałuje na klienta zewnętrznego głównie przez jakość danego produktu, w tym usługi. Jeżeli produkt spełnia oczekiwania klienta, to pracownik organizacji oferującej ten produkt jest usatysfakcjonowany, ścisła jest więc współzależność między zadowoleniem pracowników a zadowoleniem klientów zewnętrznych. Stała poprawa tych relacji jest jedną ze składowych poszukiwania doskonałości w działaniu.

3. Badanie zadowolenia członków organizacji

3.1. Cel, podmiot oraz metoda badania

Celem pracy, na podstawie której powstało to opracowanie, było przedstawienie wyników badań czynników zaproponowanych przez zarząd.

Podmiotem badania stała się 29-osobowa próba pracowników ze stanowisk nierobotniczych Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.

w Lesznie. Firma w owym czasie zatrudniała 154 osoby, w tym 40 kobiet i 114 mężczyzn. Przed przystąpieniem do wypełnienia ankiety jej uczestnicy zostali powiadomieni o celu, jaki przyświeca prowadzeniu takich badań. Treść pytań przekazał im zarząd przedsiębiorstwa. Badający stwierdzili bowiem, iż osobom bezpośrednio związanym z pracą w organizacji łatwiej jest wyodrębnić dziedziny dla nich najistotniejsze. Precyzyjne sformułowanie pytań przyczyniło się do uzyskania obiektywnych informacji o przedsiębiorstwie, a także pozwoliło zidentyfikować wszelkiego rodzaju nieprawidłowości.

W anonimowej ankiecie uczestniczyło 15 kobiet i 14 mężczyzn.

3.2. Budowa ankiety i jej zakres

Ankieta dotyczyła dwóch sfer poddanych badaniu, tj. poziomu ważności wybranych czynników i drugiej sfery, czyli poziomu realizacji w praktyce. Zakresem objęto takie bloki tematyczne, jak: wartości, jakość, organizacja pracy, rozwój osobowy, motywacja, wynagrodzenie, warunki pracy, warunki personalne i socjalne, przełożeni i imponderabilia. Uczestnicy ankiety oceniali w skali od 1 do 10 poziom ważności proponowanych czynników, a następnie w tej samej skali dokonali oceny poziomu ich realizacji. Liczbie 1 odpowiadała wartość najmniejsza, liczbie 10 – wartość największa.

Zarys ankiety w proponowanym układzie przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie badanych czynników

Lp.	Czynnik zadowolenia	Poziom ważności	Realizacja w praktyce
1	2	3	4
Wartości			
1	Uczciwość, rzetelność, szczerść		
2	Przestrzeganie standardów etycznych i moralnych		
Jakość			
3	Strategia rozwoju spółki		
4	Wdrożony system jakości		
5	Wdrożony system procesów i procedur		
6	Wizerunek spółki		
7	Wpływ na zmiany w spółce		
Organizacja pracy			
8	Przejrzysta struktura organizacyjna		
9	Elastyczność czasu pracy		
10	Sprawność przepływu informacji między działami		
11	Możliwość pracy w zespołach projektowych		
12	Właściwa komunikacja		
13	Precyzyjnie określona forma przydzielania i rozdzielania zadań		

1	2	3	4
Rozwój osobowy			
14	Określona ścieżka kariery		
15	Możliwość doksztalcania osobowego		
16	Możliwość kreatywnego działania		
17	Możliwość korzystania z kompetencji		
Motywacja			
18	Precyzyjny system oceny pracowników		
19	System motywacji pozaekonomicznej		
20	Przejrzysty zakres obowiązków		
Wynagrodzenie			
21	Precyzyjny system wynagradzania		
22	Precyzyjny system premiowania		
23	Wysokość wynagrodzenia zasadniczego		
Warunki pracy			
24	Przestrzeganie zasad ergonomii pracy i BHP		
25	Wyposażenie stanowiska pracy		
26	Rozwój narzędzi informacyjnych		
27	Innowacyjność		
28	Warunki pracy		
Warunki personalne i socjalne			
29	Jasno określona polityka zatrudnienia		
30	Możliwość wykorzystania urlopu w określonym terminie		
31	Działalność prorodzinna		
32	Działalność integracyjna		
33	Działalność sekcji sportowych		
34	Sposób wykorzystania środków ZFŚS		
35	Jakość opieki medycznej		
Przełożeni			
36	Dostępność zarządu		
37	Partnerskie relacje z przełożonymi		
Imponderabilia			
38	Poczucie stabilności		
39	Atmosfera w pracy		
40	Wzajemne zaufanie		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

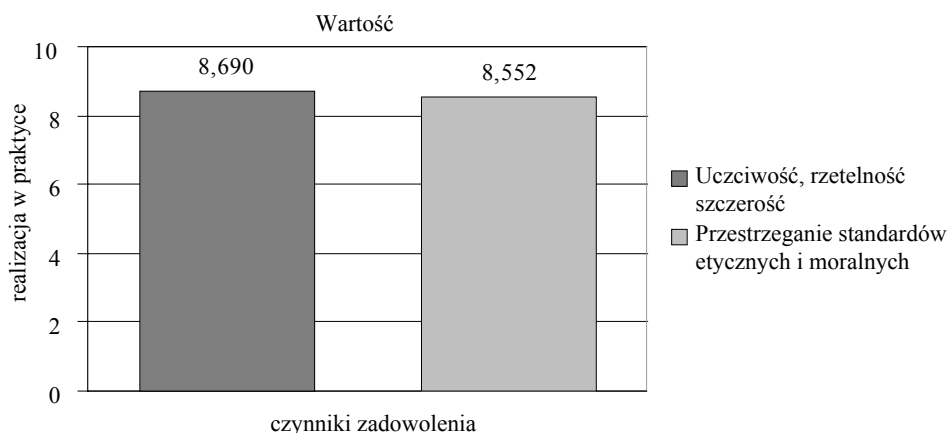
3.3. Metodyka badań i analizy

Dane uzyskane z ankiety przedstawiono w arkuszu kalkulacyjnym programu Excel. Pod każdą ankietą zsumowano wartości przyznawane przez ankietowanych, tak dla poziomu ważności, jak i realizacji czynnika w praktyce. Następnie wartości te podzielono przez liczbę pytań, co pozwoliło uzyskać średnią wartość poziomu ważności i realizacji czynnika w doniesieniu do jednej osoby ankietowanej. Wyniki

zbiorowe uzyskano na zasadzie odrzucenia skrajnych wyników, a pozostałe zsumowano i podzielono przez 27. Umówiono się z zarządem, iż do oceny wystarczą wartości przybliżone, dlatego też nie liczone błędy statystycznego.

3.4. Analiza wyników ankiety oraz wnioski z niej wynikające

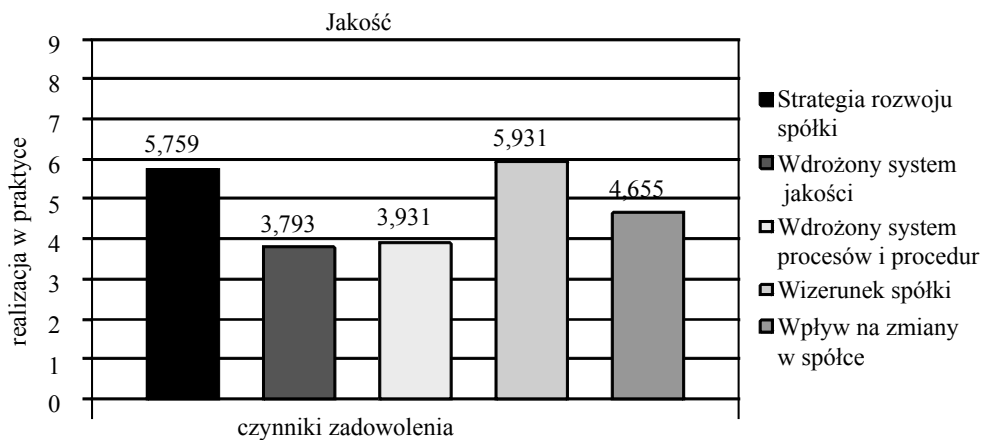
Jeżeli chodzi o realizację w praktyce bloku zatytułowanego „Wartość”, to czynniki norm etycznych zostały ocenione bardzo wysoko (rys. 1).



Rys. 1. Wartość – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

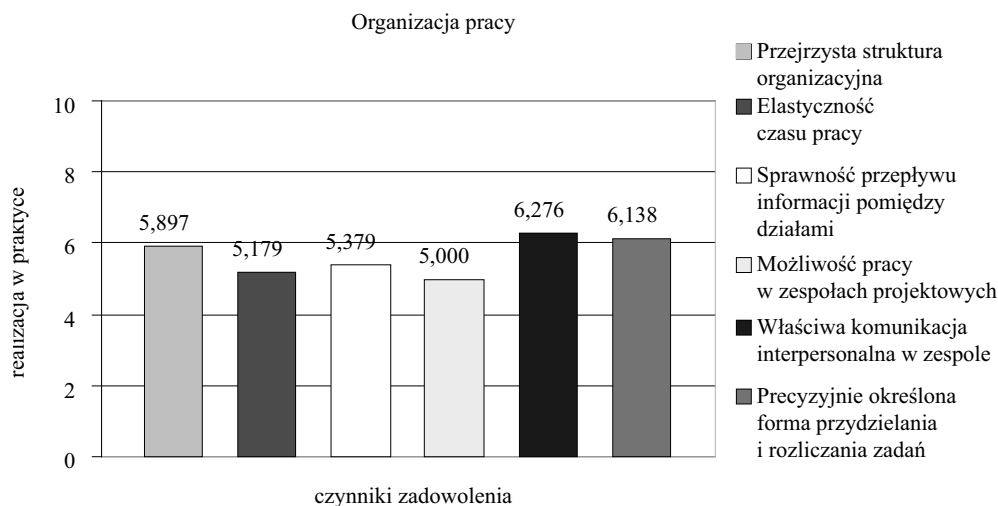
Blok zatytułowany „Jakość” oceniono na poziomie niskim. Jedynie bloki pn. „Strategia rozwoju spółki” oraz „Wizerunek spółki” przekroczyły połowę skali (rys. 2).



Rys. 2. Jakość – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

Bardzo słabo oceniono blok pn. „Wdrożony system jakości” (3,793) oraz „System procesów i procedur”.

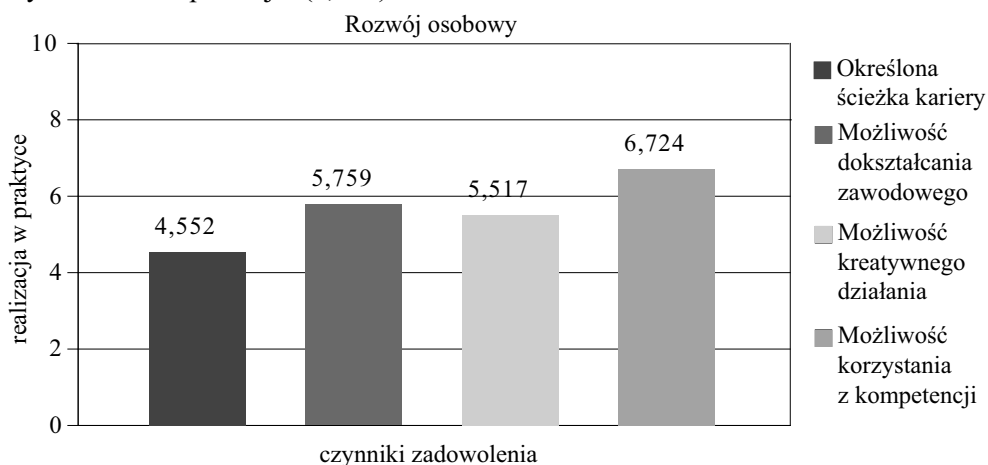


Rys. 3. Organizacja pracy – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

Blok dotyczący organizacji pracy najslabiej wypadł w pozycjach „Elastyczność czasu pracy” (5,179) i „Możliwość pracy w zespołach projektowych” (5,0).

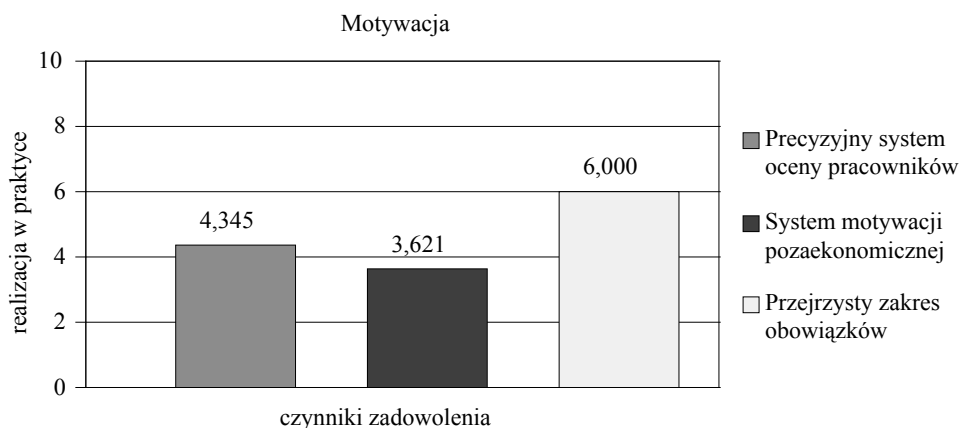
W dziale opisującym rozwój osobowy ankieterowani wyrazili pozytywny stosunek do poziomu jego realizacji w praktyce z wyjątkiem czynnika „Możliwość korzystania z kompetencji” (4,552).



Rys. 4. Rozwój osobowy – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

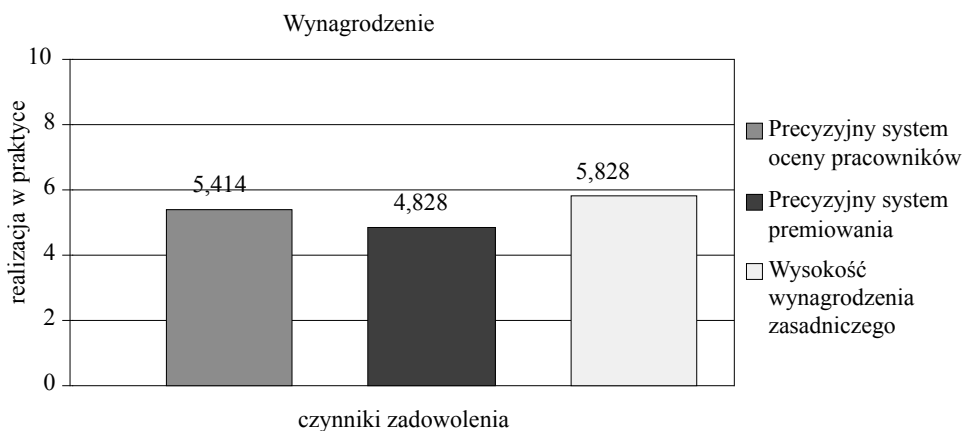
Blok dotyczący motywacji postrzega się na szczególnie niskim poziomie w pozycjach: „System motywacji pozaekonomicznej” (3,621) i „Precyzyjny system oceny pracowników” (4,345).



Rys. 5. Motywacja – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

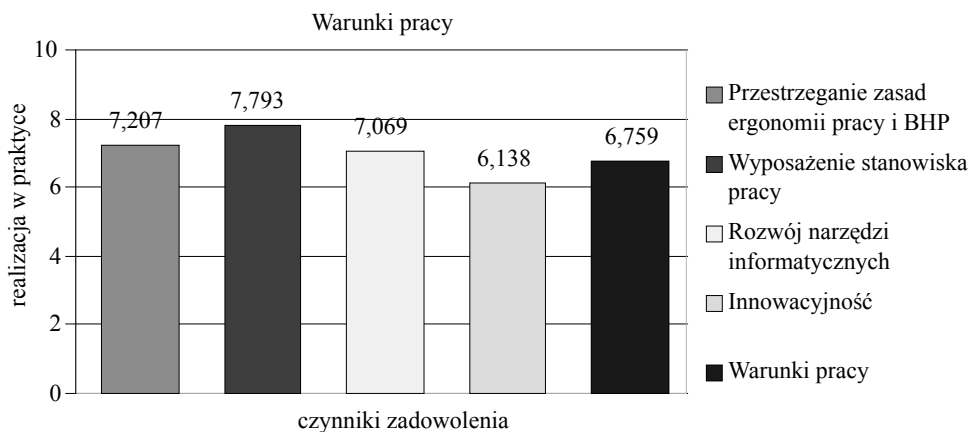
Ocena dotycząca czynników wynagrodzeń w praktyce mieści się w przedziale 4,8-5,4 punktu.



Rys. 6. Wynagrodzenie – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

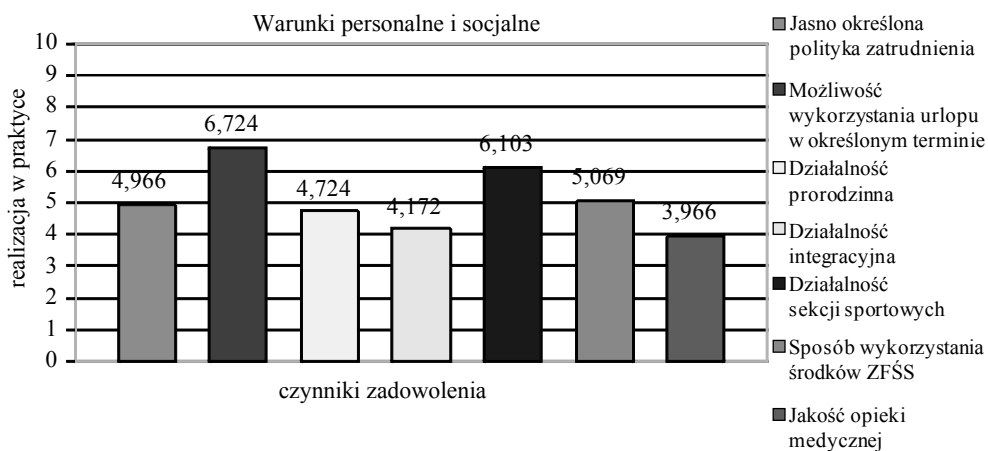
Poziom realizacji warunków pracy przedstawiono na rys. 7. Warunki te uzyskały punktację mieszczącą się w przedziale 6,138-7,793 punktu.



Rys. 7. Warunki pracy – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

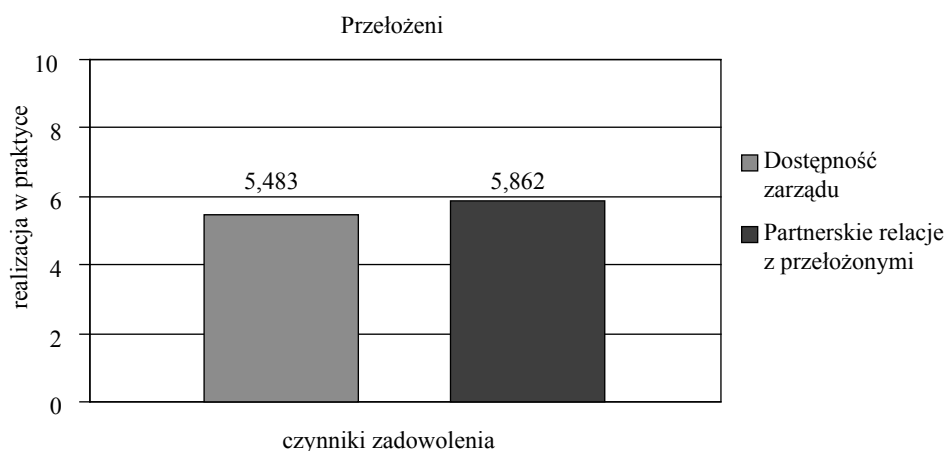
Blok opisujący pozycję pn. „Warunki personalne i socjalne” oceniono różnorodnie, tj. od 3,966 do 6,724 punktu.



Rys. 8. Warunki personalne i socjalne – realizacja w praktyce

Źródło: [3].

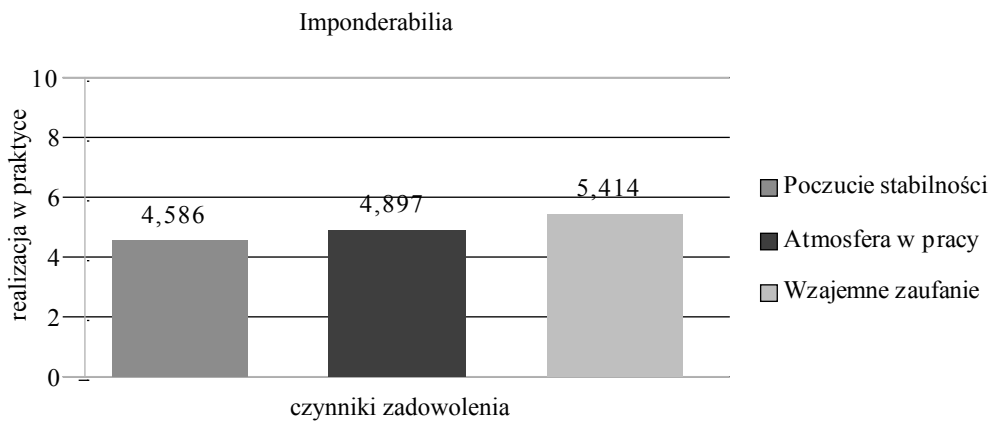
Jeżeli chodzi o czynniki związane z przełożonymi, to czynnik „Dostępność zarządu” uzyskał ocenę 5,483, a „Partnerskie relacje” – 5,862.



Rys. 9. Przełożeni – realizacja w praktyce

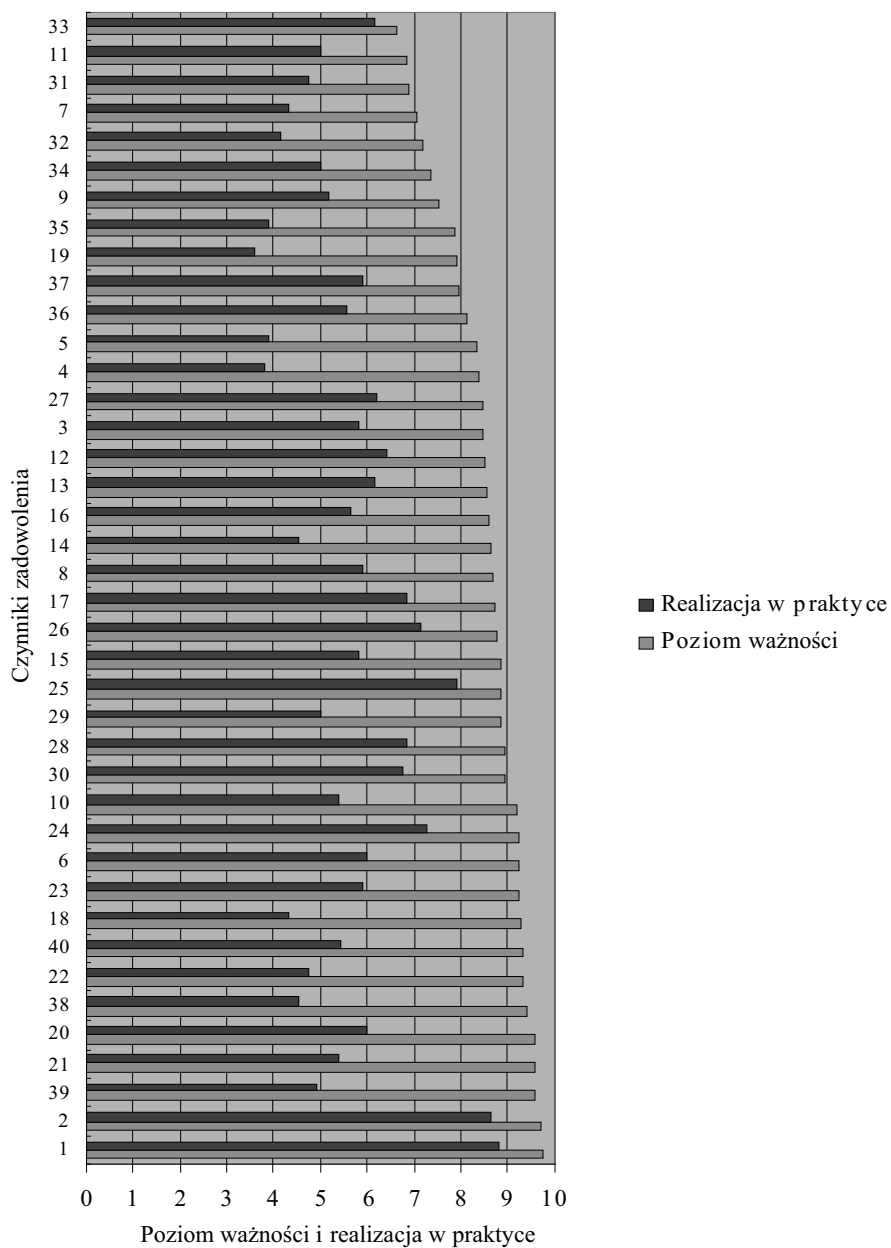
Źródło: [3].

Ostatnim badanym blokiem były czynniki, których nie można określić żadną miarą poza odczuciem tj. „Imponderabilia”. Z rysunku 10 wynika, że zostały one ocenione nisko.



Rys. 10. Imponderabilia – realizacja w praktyce

Źródło: [3].



Rys. 11. Poziom ważności i realizacja w praktyce w układzie malejącym

Źródło: [3].

Analiza wyników pozwoliła określić mocne i słabe strony wybranych do oceny czynników, szczególnie w sferze realizacji. Numery czynników zadowolenia z rys. 11 odpowiadają pozycjom proponowanym w ankiecie.

Opisując analizę w sposób skrótowy, można stwierdzić, iż najważniejszymi czynnikami dla pracowników są: uczciwość, rzetelność, szczerłość, zaś najmniej ważna jest działalność sekcji sportowych.

Najważniejszym wnioskiem z badania jest to, iż uczciwość, rzetelność, szczerłość oceniano na równie wysokim poziomie w procesie realizacji. Najsłabiej realizowanym czynnikiem według ankietowanych jest system motywacji pozaekonomicznej.

4. Zakończenie

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że najważniejsze dla pracowników są normy etyczne w środowisku pracy. Elementy te z pewnością powinny stanowić wytyczne do szybkiego działania w zakresie ich systematycznego analizowania i doskonalenia. Ankieta stanowiąca podstawę opisaną satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy stanowi jedną z wielu metod badawczych. Aby dokładnie przeanalizować występujące problemy (różnych np. dla płci), powinna ona zawierać więcej danych o ankietowanych (np. wykształcenie, wiek, przygotowanie merytoryczne), ale takich, które nie pozwoliłyby na rozpoznanie respondenta.

Na podstawie badania ankietowego stwierdzono, że zadowolenie klienta wewnętrznego z wykonywanej pracy zależy nie tylko od wynagrodzenia, lecz także od spełnienia warunków sprawiedliwych ocen.

Autorzy w artykule przedstawili skrótowy – z konieczności – model ankiety często stosowanej w praktyce. Ze względu jednak na dość specyficzny dobór czynników uważają, że jest on warty upowszechnienia i powinien być poddany dalszej dyskusji. Pozostają w przekonaniu, że taka dyskusja będzie miała miejsce, tym bardziej że może się ona stać przyczynkiem do poszukiwania doskonałości.

Literatura

- [1] Clements P., *Mysł pozytywnie, poradnik dla menedżerów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [2] Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa-Poznań 1998.
- [3] Marczewski P., *Zastosowanie inżynierii jakości do badań ankietowych klienta wewnętrznego w MPWiK w Lesznie*, praca dyplomowa, PWSZ, Leszno 2007.
- [4] Miedziarek S., *Optymalizacja systemów komputerowych w projektowaniu i eksploatacji maszyn*, UZ, Zielona Góra 2007.
- [5] Suterski H., Miedziarek S., *Inżynieria jakości. Projektowanie projakościowe*, PWSZ, Leszno 2008.

-
- [6] Woźny A., Kobierska M., *Wpływ satysfakcji pracowników na funkcjonowanie organizacji*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2003.
- [7] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. L. Nieżurawski, Olsztyn 2004.
- [8] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, UW, PWN, Warszawa 2000.

SEARCHING FOR PERFECTION BY MEANS OF QUESTIONNAIRE RESEARCH FOR THE INTERNAL CLIENT OF A CHOSEN ORGANIZATION

Summary

The paper is an attempt to identify the fulfillment of the needs of blue collar workers. There has been done the appreciation of the most important factors for the participants of the questionnaire. The research and the results have been based on the proper analysis.