

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research.....	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment.....	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations.....	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management.....	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests.....	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise.....	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company.....	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORIENTACJA NA PRACOWNIKA JAKO KLIENTA WEWNĘTRZNEGO W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano najpierw istotę orientacji na klienta wewnętrznego. Następnie przedstawiono orientację na klienta wewnętrznego w różnych koncepcjach i metodach zarządzania, a także w praktyce gospodarczej. W końcu omówiono istotę i zasady kształtowania koncepcji klienta wewnętrznego w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: orientacja na pracownika, orientacja na klienta, klient wewnętrzny, podejście procesowe.

1. Wstęp

Sprawne działanie współczesnej organizacji opiera się m.in. na założeniu, że tylko klient wie, co jest dla niego najważniejsze, i tylko on może współkreować wartość produktu, który kupuje. Warunkiem implementacji takiego podejścia jest wprowadzenie do wnętrza organizacji relacji rynkowych. Mogą być one oparte na zasadzie wyceny wartości świadczonych wzajemnie usług w wewnętrznym łańcuchu powiązań, z możliwością wyboru dostawcy i negocjowania warunków dostawy [Grajewski 2007, s. 57]. W ten sposób pojawia się, obok klienta zewnętrznego, również kategoria klienta wewnętrznego¹. Najogólniej klientem wewnętrznym jest komórka organizacyjna (proces, obszar funkcjonalny) danej organizacji (przedsiębiorstwa czy instytucji), korzystająca z efektów pracy innej komórki i biorąca udział w łańcuchu tworzenia wartości. Klientem wewnętrznym mogą być również „szeregowi” pracownicy, jak też ich przełożeni – kierownicy, jako wyraz personifikacji procesów i struktur gospodarczych. Rozszerzeniu tradycyjnego pojęcia klienta o pojęcie klienta wewnętrznego, utożsamianego z pracownikiem, nie towarzyszy jednak, lub wciąż jeszcze w zbyt małym zakresie, prezentowanie w literaturze przedmiotu istoty i sposobów praktycznej implementacji tego podejścia w organizacjach. W artykule zamierza się zwrócić uwagę na niektóre aspekty z tym związane, co jest jego celem.

¹ Założenia budowy organizacji procesowej, uwzględniające kategorie klienta wewnętrznego przedstawiono w: [Grajewski 2007, s. 59].

2. Istota orientacji na klienta wewnętrznego

Traktowanie pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji) podkreśla kluczową rolę człowieka i relacji międzyludzkich we współczesnym zarządzaniu. Z tego punktu widzenia bardzo ważna w każdej organizacji jest najpierw **orientacja na pracowników**. To bowiem od pracowników zależą skuteczność i efektywność realizacji oraz jakość procesów zachodzących w organizacji w odpowiedzi na decyzje kadry kierowniczej i potrzeby klientów. Od kierowników i pracowników oczekuje się umiejętności identyfikowania potrzeb (wymagań) klienta, a usprawnianie procesów nie jest możliwe, jeśli wymagania klientów nie zostaną wystarczająco dobrze rozpoznane i uwzględnione w działaniu [Malorny 1999, s. 303]. Proces nie kończącego się doskonalenia (usprawniania) jest zorientowany zatem na potrzeby i oczekiwania klientów. Jeśli kierownik nie reaguje na życzenia i wymagania pracownika (klienta wewnętrznego), to podobnie będzie się zachowywał w stosunku do klienta zewnętrznego. Kierownik zatem powinien zawsze stawiać sobie pytanie: czy chciałbym mojego najlepszego klienta tak traktować, jak traktuję mojego pracownika? Z negatywnej odpowiedzi na tak zadane pytanie wynika jasno, że wprowadzenie w danej organizacji orientacji na klienta wewnętrznego zawsze musi poprzedzać rzeczywista, a nie pozorowana orientacja na pracownika. Zarówno orientacji na pracownika, jak i klienta nie można przy tym delegować, ale należy zaszczepiać w całej organizacji poprzez przykłady zachowań płynące od kierowników.

Orientacja na pracownika, obok innych cech, istotnych dla zdefiniowania tego pojęcia, sprowadza się do jego traktowania w podwójnej roli: jako dostawcy i jednocześnie jako odbiorcy (klienta) wewnętrznego². Oznacza to, że wynik (efekt) każdego procesu realizowanego w organizacji jest przewidziany dla konkretnego odbiorcy (klienta). Klientem w organizacji jest każda osoba (a także wewnętrzna komórka organizacyjna), która jest zainteresowana wynikiem działania procesu. Wewnątrz organizacji każda osoba (komórka) będąca klientem (odbiorcą) jednego procesu jest jednocześnie dostawcą dla innego procesu. W ten sposób powstaje wewnętrzny związek przyczynowo-skutkowy (dostawca–odbiorca) i łańcuch klientów wewnętrznych, orientujący się na klientów zewnętrznych [Stöger 2005, s. 2] (rys.1). Następuje podkreślenie wkładu każdego stanowiska pracy w tworzenie wartości danej dla klienta i dla przedsiębiorstwa. Aby organizacja działała skutecznie, **wszyscy** pracownicy powinni zgodnie podążać w tym samym kierunku. Kierunek ten jest wyznaczany przez wymagania klientów zewnętrznych³ i powinien być przeniesiony

² Przy okazji warto zauważyć, że pomimo aktualności tej tematyki ciągle jeszcze jest mało publikacji zajmujących się wprost tą tematyką. Nie ma też jednolitego pojęcia tej orientacji. Próbę pomiaru umiejętności identyfikacji potrzeb klientów wewnętrznych w praktyce polskich przedsiębiorstw podejmuje G. Broniewska [2000].

³ Nie można jednocześnie zapominać, że spełnianie wymagań klientów zewnętrznych nie jest jedynym celem organizacji biznesowej.

do wnętrza przedsiębiorstwa na relacje dostawca wewnętrzny – klient wewnętrzny. Taka idea przyświeca wielu współczesnym koncepcjom i metodom zarządzania, opartym na podejściu procesowym, a opisanym skrótowo poniżej.

3. Orientacja na klienta wewnętrznego w różnych koncepcjach i metodach zarządzania

Orientacja na klienta wewnętrznego jest obecna w koncepcjach zorientowanych na wprowadzanie zmian w organizacji, jak *lean management* oraz *business process reengineering*. Leży ona również u podstaw takich koncepcji, jak TQM czy powiązanych z nią metod zarządzania jakością wg normy ISO 9000.

Typowym przedstawicielem koncepcji *lean* jest metoda *kaizen*⁴. *Kaizen* to nie tylko metoda zarządzania, ale też holistyczna filozofia zarządzania, która w praktyce wyraża się przez zestaw zasad, wśród których dominująca jest zasada, że „kolejny proces jest klientem” [Strumiłło 2010, s. 186]. Orientacja na procesy zakłada, że każdy proces ma swojego dostawcę (to może być inny proces lub konkretny pracownik) oraz klienta (inny proces lub pracownik). W praktyce bez trudu można zauważyć sytuację odwrotną, a mianowicie – jak ujmuje to J. Strumiłło – większość pracowników w firmach ma do czynienia na co dzień przeważnie ze współpracownikami, którzy są traktowani (tylko) jak współpracownicy [Strumiłło 2010, s. 188-189]. Oznacza to, że mogą poczekać, mogą też „przymknąć oko” na dostarczane im półprodukty pod względem jakości wykonania, terminowości dostarczenia itd. Gdyby jednak produkty swojej pracy mieli przekazać klientowi zewnętrznemu, prawdopodobnie staraliby się wykonać swoją pracę jak najlepiej. Jest to symptomatyczne dla zachodnich idei i kultury ciągłego doskonalenia, w ramach których kierownictwo przedsiębiorstwa jest zorientowane na wyniki, czyli końcowe rezultaty pracy przedsiębiorstwa. W kulturze japońskiej dominuje orientacja na procesy, na ich ciągłe, realizowane małymi krokami doskonalenie, a przez nie dopiero na wyniki. Ze względu na to, że doskonalenie angażuje wszystkich pracowników, a nie tylko wybrane osoby, orientacja kierownictwa na pracownika ma wymiar powszechny. Dodatkowo pojawiają się pozytywne efekty integracyjne, jako że *kaizen* preferuje pracę zespołową i zorientowanie międzywydziałowe, przełamujące bariery funkcjonalne. Sytuacja, w której pracownik z jednego wydziału jest dostawcą produktu dla pracownika innego wydziału, będącego jego klientem wewnętrznym, staje się czynnikiem sprawczym pożądanej integracji pracowników wokół wspólnego celu, jakim jest najwyższa satysfakcja klienta zewnętrznego.

Orientacja na klienta jest jednym z głównych założeń koncepcji *business process reengineering* (BPR), a pojęcie klienta procesu – jednym z centralnych pojęć tej koncepcji. Choć BPR, inaczej niż *kaizen*, zorientowana jest nie na krótkookresowe,

⁴W przedsiębiorstwach niemieckich ta koncepcja nazywana jest jako KVP (*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*).

lecz na drastyczne zmiany (innowacje), to miarą powodzenia BPR, obok jakości, czasu i kosztów wykonania procesów, jest satysfakcja klienta procesu. Można ją poprawiać m.in. poprzez upewnienie się, że procesy służą potrzebom klientów, a także poprzez zaangażowanie klientów i/lub dostawców w proces reorganizacji działania [Strumiłło 2010, s. 194-195].

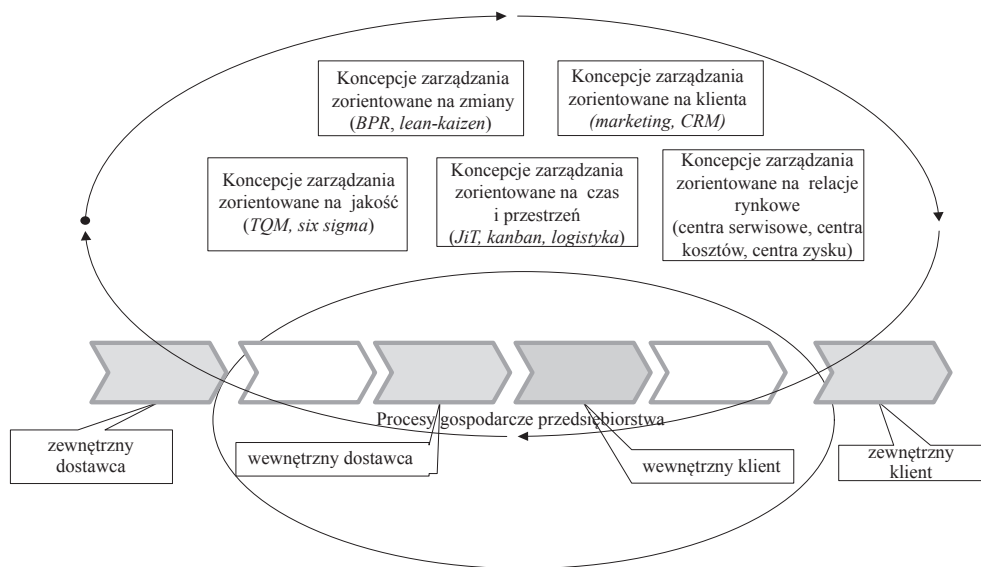
Orientacja na klienta jest również ważną częścią koncepcji *total quality management* – TQM. Klientami w tej koncepcji są zarówno zewnętrzni odbiorcy produktu czy usługi, jak też pracownicy bezpośrednio lub pośrednio zaangażowani w procesie produkcji lub usługi. Funkcjonowanie klientów wewnętrznych polega na tym, że w łańcuchu wytwarzania wartości dla klienta zewnętrznego każdy pracownik przekazuje wykonaną przez siebie pracę następnemu, który ma ją kontynuować lub zakończyć, na takich zasadach, jakby sprzedawał produkt klientowi zewnętrznemu [Trybuś 2003, s. 152-153]. Taki sposób współdziałania pracowników z różnych komórek (działów i wydziałów) nazywa się w teorii TQM łańcuchem wartości [Broniewska 2000, s. 8-10] lub – łańcuchem jakości [Oakland 1995]. Pracownik określonego procesu (klient) musi mieć zaufanie do pracy bezpośrednio przed nim wykonywanej, aby móc zrozumieć problemy swojego dostawcy. Jest on wtedy w stanie komunikować swoje wymagania i oczekiwać dla nich zrozumienia i ich realizacji od dostawcy. Aby łańcuch wartości tworzył wartość dodaną w procesie pracy, parametry wejścia, które przekazuje każdorazowo dostawca, muszą być dobrej jakości, czyli zgodne z oczekiwaniami odbiorcy. Jest to powód do satysfakcji każdego pracownika (klienta wewnętrznego), a poprzez to satysfakcji klienta zewnętrznego [Trybuś 2003, s. 154]⁵.

Orientacja na klienta jest także obecna w koncepcjach zorientowanych na wewnętrzne relacje rynkowe. Chodzi tu o autonomiczne jednostki wewnętrzne, działające jako centra serwisowe, centra kosztów czy centra zysku, oparte na zasadzie wyceny wartości świadczonych sobie wzajemnych usług. W tych ostatnich (tzw. realnych centrach zysku) istnieje m.in. możliwość wyboru dostawcy i negocjowania warunków dostawy, samodzielnego decydowania o zakresie i kierunku sprzedaży, a także negocjowania cen sprzedaży swoich świadczeń, gdy jednostka taka znajduje się sama w roli dostawcy (szerzej zob. [Nowosielski 2001; Grajewski 2007, s. 72-79]). Wprowadzenie centrów odpowiedzialności sprzyja prorynkowym zachowaniom kierownictwa i pracowników, przyspiesza reakcję na wymagania klientów, umożliwia wysoką elastyczność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków, wspiera innowacyjność produktową i procesową oraz komunikację między podmiotami wewnętrznymi [Nowosielski 2001, s. 16].

Jak widać, orientacja na klienta wewnętrznego (pracownika) jest jednym z głównych założeń wielu współczesnych koncepcji zarządzania i jej występowanie w da-

⁵ Zdaniem E. Trybuś, obecnie większość firm bada poziom satysfakcji zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Podaje też ona różne sposoby poprawy satysfakcji klienta [Trybuś 2003, s. 158-159].

nej organizacji jeszcze przed wprowadzeniem tych koncepcji (czy metod) może znacznie ułatwić i przyspieszyć ich wprowadzenie. Charakterystycznym tego przejawem jest praca grupowa, zorientowana na rozwiązanie określonych problemów, ułatwiająca powołanie zespołów pracowników do obsługi poszczególnych procesów, a także postępująca decentralizacja zarządzania, przejawiająca się w coraz szerszym delegowaniu (przez kierowników na podwładnych pracowników) istotnych zadań i uprawnień.



Rys. 1. Koncepcje i metody zarządzania zorientowane na klienta wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

4. Orientacja na klienta wewnętrznego w praktyce

W literaturze przedmiotu zauważa się, że wewnętrzne relacje dostawca – klient są w praktyce mniej intensywnie pielęgnowane niż zewnętrzne. Często także brakuje prawidłowego zrozumienia dla kategorii klienta wewnętrznego, chociaż każdy pracownik jest nie tylko wewnętrznym dostawcą, ale też wewnętrznym klientem. Często też wewnętrznym dostawcy zachowują się jak monopolisci, dostarczając swoje usługi za drogo, za wolno i o niezadowalającej jakości [Schmelzer, Sesselmann 2003, s. 45]. Z kolei wyniki badań wstępnych prowadzonych przez G. Broniewską w 2000 r. w odniesieniu do przedsiębiorstw nie legitymujących się certyfikatem ISO nie nastroją optymistycznie. Tylko w trzech spośród 25 zdiagnozowanych przedsiębiorstwach stwierdzono cechy świadczące o stosowaniu zasad odnoszących się

do wewnętrznych relacji dostawca – klient [Broniewska 2000, s. 8-10]. Ponadto – jak wynika z obserwacji własnych – w wielu organizacjach dystans do klienta jest ciągle duży. Pracownicy, z wyjątkiem tych funkcjonalnie odpowiedzialnych za kontakty z klientem, bardziej zajmują się sobą lub w najlepszym razie przedsiębiorstwem, a mniej klientem zewnętrznym, a jeszcze mniej współpracownikiem (klientem wewnętrznym), któremu przekazują efekty swej pracy. Niedostatki funkcjonowania orientacji na klienta, w tym na klienta wewnętrznego, są widoczne nawet tam, gdzie stosuje się od dawna podejście procesowe. Z analizy danych dotyczących przedsiębiorstw zagranicznych (tab. 1) wynika⁶, że takie fundamentalne zasady tego podejścia, jak: praca zespołowa, orientacja na klienta, odpowiedzialność za wyniki oraz gotowość pracowników do wprowadzania zmian czy partycypacyjny styl kierowania, nie są powszechnie stosowane.

Tabela 1. Wyniki badań nad orientacją procesową

Lp.	Treść pytania	Występuje w pełni [%]	Występuje częściowo [%]	Nie występuje [%]
1	W naszym przedsiębiorstwie ma miejsce (współ)praca zespołowa (także między różnymi wydziałami)	58,67	34,67	6,67
2	Nasi pracownicy rozumieją, że sens ich pracy polega na spełnianiu wymagań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych)	48,00	44,67	7,33
3	Pracownicy na wszystkich szczeblach hierarchicznych czują się odpowiedzialni za wyniki całego przedsiębiorstwa	28,67	62,00	9,33
4	Zmiany w przebiegu pracy są tylko biernie akceptowane przez naszych pracowników	24,00	49,33	26,67
5	Pracownicy na wszystkich szczeblach naszej organizacji mówią o procesach, klientach, zespołach, wskaźnikach procesów itd.	22,00	42,00	36,00
6	Styl kierowania organizacją bazuje na hierarchicznych poleceniach i kontroli	21,33	34,67	44,00

Źródło: <http://de.processorientation.com/?p=407> [dostęp 14.02.2011].

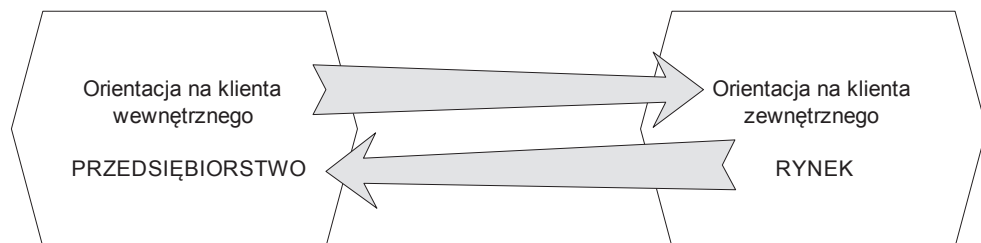
Szczególnie znaczące jest to, że odnośnie do pytania o treści „Nasi pracownicy rozumieją, że sens ich pracy polega na spełnianiu wymagań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych)” tylko mniej więcej połowa pytanym jest przekonana o występo-

⁶ Badania w zakresie zarządzania procesami przeprowadził w 2008 r. Instytut Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Technicznego w Grazu (Austria). W badaniach wzięło udział 150 austriackich średnich i dużych przedsiębiorstw z branży metalowej i budowy maszyn. Rozmówcami byli menedżerowie jakości, menedżerowie procesów, IT lub kierownicy firm, <http://de.processorientation.com/?p=407> [dostęp 14.02.2011]. Na marginesie należy zauważyć, że ciągle brakuje poszerzonych badań krajowych w tym zakresie.

waniu takich zachowań w swoich organizacjach. Gorzej przedstawia się sytuacja odnośnie do pytania „Pracownicy na wszystkich szczeblach naszej organizacji mówią o procesach, klientach, zespołach, wskaźnikach procesów itd. „Widać wyraźnie, że „procesowa – klientowska” atmosfera komunikacyjna nie ma w badanych organizacjach charakteru powszechnego. Jeszcze bardziej wyraźnie nie czuje się klimatu podejścia procesowego, analizując wyniki odpowiedzi na pytanie „Styl kierowania organizacją bazuje na hierarchicznych poleceniach i kontroli”. Więcej niż połowa ankietowanych oceniła bowiem, że w ich firmie funkcjonuje styl zarządzania odpowiedni dla struktury funkcjonalnej. Może to oznaczać, że w badanych organizacjach pojawią się problemy z komunikacją poziomą, niezbędną dla prawidłowych, szczególnie międzywydziałowych relacji dostawca – klient. Może to potwierdzać także ewolucyjny charakter „uproszania” organizacji i orientowania się na klienta wewnętrznego, a zatem długotrwały i niełatwy charakter zmian w tym zakresie.

5. Kształtowanie koncepcji klienta wewnętrznego w przedsiębiorstwie

Orientacja na klienta w organizacji jest dwukierunkowa. Mamy bowiem do czynienia z klientem zewnętrznym, ale także z klientem wewnętrznym, którym jest praktycznie każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko. Te obie orientacje muszą być zespolone (zintegrowane), aby zagwarantować implementację i sprawne funkcjonowanie współczesnych koncepcji zarządzania, a także w pełni wykorzystać drzemący w nich potencjał doskonalenia organizacji. Szczególny nacisk należy przy tym położyć na orientację wewnętrzną (rys. 2).

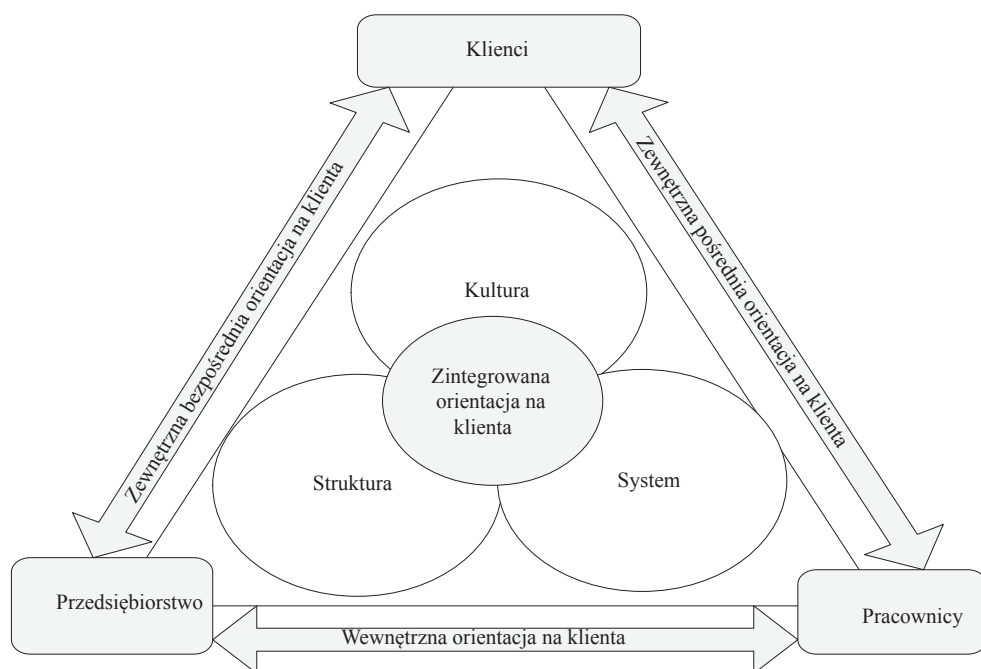


Rys. 2. Integracja wewnętrznej i zewnętrznej orientacji na klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bruhn 2002, s. 26].

Wychodzi się z założenia, że orientację na zewnętrznego klienta można zbudować jedynie przez orientację na klienta wewnętrznego. Takie słuszne podejście, będące rozwinięciem koncepcji marketingowej, sprowadza się do zastosowania mechanizmów i narzędzi marketingu zewnętrznego – wewnątrz przedsiębiorstwa. Chcąc jednak wprowadzić orientację na klienta wewnętrznego, trzeba zbudować system całościowy. U podstaw tego zamierzenia leży przeświadczenie o konieczności

ści zintegrowania istniejących obecnie rozwiązań cząstkowych (wyspowych) w jeden system. Do rozwiązania tego zadania M. Bruhn proponuje określoną koncepcję [Bruhn 2002, s. 26-34]. Chodzi przy tym o trzy wymiary, istotne dla całościowego ujęcia omawianej problematyki, tj. klientów, przedsiębiorstwo i jego pracowników. Mamy zatem do czynienia ze swoistym polem napięcia między przedsiębiorstwem jako całością (poziom przedsiębiorstwa), jego poszczególnymi pracownikami (poziom pracowników) oraz określonymi wewnętrznymi grupami interesów (poziom grupy), a z drugiej strony – klientami. W systemowym podejściu do kształtowania orientacji przedsiębiorstwa i jego pracowników (zespołów, komórek) na wymagania klientów należy zatem jednocześnie uwzględniać wiele różnych czynników, w tym także zachowania konkurentów (rys. 3).



Rys. 3. Ramy odniesienia dla kształtowania wewnętrznej orientacji na klienta

Źródło: [Bruhn 2002, s. 31].

Skuteczne wprowadzenie zewnętrznej orientacji na klienta wymaga przygotowania odpowiedniej **struktury przedsiębiorstwa**. W strukturach funkcjonalnych, przy mocno zhierarchizowanej strukturze, kierownicy i pracownicy „widzą” tylko mały wycinek całego „dużego” procesu tworzenia wartości, zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i klienta, i nie dostrzegają wyniku końcowego, ważnego właśnie dla klientów. Nie może zatem np. brakować stanowiska do kontaktów klientem lub centralnego podejmowania decyzji. W strukturze procesowej ułatwione są pozio-

me kontakty i współpraca między działami, co sprzyja relacjom dostawca – klient i gwarantuje orientację na klienta.

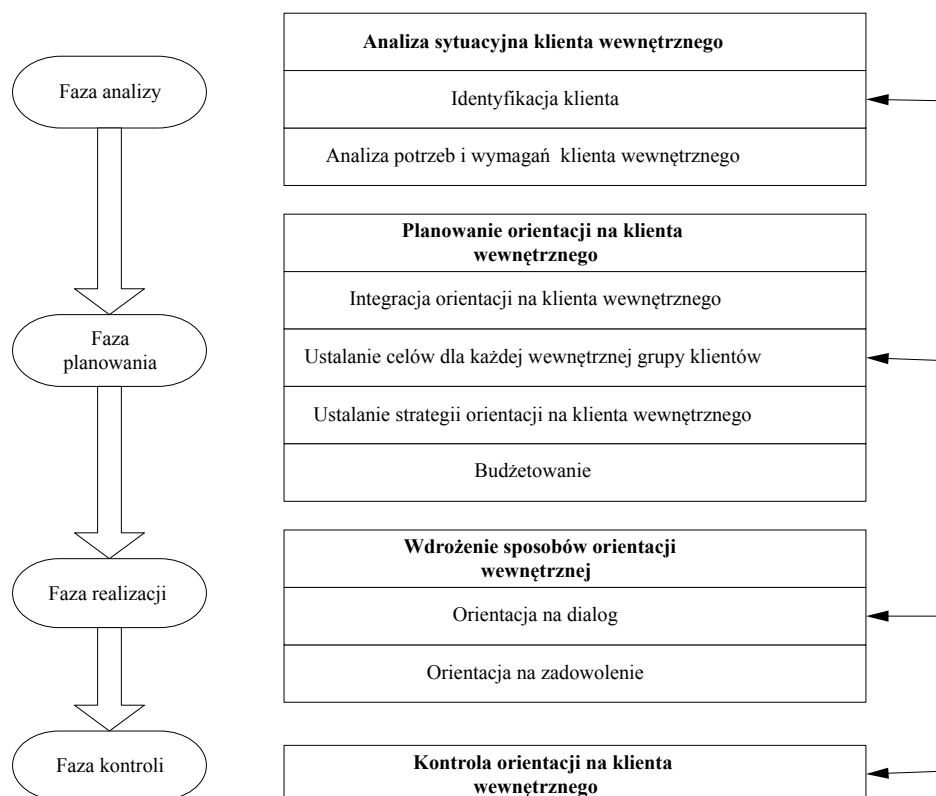
Jeśli chodzi o **systemy**, to nie może brakować rozwiązań zapewniających zindywidualizowane zarządzanie relacjami z klientem. Nie może być też tak, że istniejące systemy informacyjne nie zapewniają szczegółowych informacji dotyczących klientów. Dalsze, a ważne z punktu widzenia poruszanego tematu, powody do niezadowolenia wynikają z nieposiadania odpowiedniego nastawienia pracowników do klientów (traktowanie ich jako zło konieczne). Jeśli pracownik w kontaktach z klientem okazuje brak uprzejmości i własnego zaangażowania, jest to powód do zmiany takiego nastawienia w ramach zarządzania personelem (szkolenia, treningi, zorientowane na klienta systemy premiowania).

W trzecim wymiarze, **kulturowym** – na poziomie całego przedsiębiorstwa – oprócz działań przełamujących tradycyjne już bariery kulturowe (niejasne cele, zmieniające się priorytety, problemy ze współpracą) mogą się pojawić np. zadania związane z kreowaniem gotowości do wzajemnego świadczenia usług. Na poziomie indywidualnym chodzi o wprowadzanie takich działań, które będą zastępowały silną orientację pracownika na produkt i technologię – orientacją na klienta. Ważne jest to już w fazie zatrudniania pracownika, a nie tylko w trakcie pracy w przedsiębiorstwie.

Jak widać, istnieje szerokie spektrum problemów – sposobów, które muszą być ujęte w sposób zintegrowany, aby można było z powodzeniem wprowadzić orientację na klienta. Jedne z nich są proste w zastosowaniu, inne wymagają długotrwałego procesu wdrożenia. Ostatecznie chodzi o to, aby krokowo zmniejszać różnice między pożądaną a rzeczywistą orientacją na klienta [Bruhn 2002, s. 34]. W tym celu należy zadbać o stosowną metodykę wprowadzania orientacji na klienta wewnętrznego do przedsiębiorstwa. Najogólniej – opierając się na propozycji M. Bruhna – można przyjąć czteroetapową konstrukcję takiej metodyki (rys. 4). Rozpoczyna się ona od analizy sytuacyjnej klienta wewnętrznego. Jeśli bowiem przyjmujemy, że każdy pracownik w przedsiębiorstwie ma swego klienta (innego pracownika), to wynika z tego wprost, że powinien on znać tego klienta i jego wymagania. Bardzo ważne jest więc prześledzenie działań każdego stanowiska w każdym procesie tworzącym łańcuch wartości (jakości), by najpierw zidentyfikować klientów wewnętrznych, a następnie ich potrzeby i oczekiwania. Łańcuch wewnętrznych relacji dostawca – klient można stosunkowo prosto zidentyfikować w każdym rodzaju działalności, a dobrym narzędziem służącym do tego jest mapa procesów przedsiębiorstwa⁷. Każ-

⁷ Dobrym przykładem makroprocesu jest realizacja zamówienia klienta (zewnętrznego), która wymaga współpracy wielu różnych komórek i pionów (obszarów funkcjonalnych). Na stykach tych komórek (w relacjach dostawca wewnętrzny – klient wewnętrzny) powstaje najwięcej problemów, dotyczących także pracownika, z którymi organizacja funkcjonalna nie potrafi sobie obecnie dostatecznie dobrze poradzić. Mają też miejsce konflikty między kierownikami i pracownikami reprezentującymi różne funkcje, głównie na tle różnych celów przypisanych tym funkcjom, choć wszystkim niby „chodzi o to samo”, a mianowicie o skuteczną i efektywną realizację zamówień klientów. W efekcie mamy do czynienia z niezadowoleniem klienta zewnętrznego.

dy proces (działanie) musi mieć swój cel, a każdy pracownik powinien wiedzieć, kogo obsługuje i jakimi miarami oceniana jest jego praca. W konsekwencji chodzi o określenie, a następnie takie ukształtowanie (poprzez ciągle doskonalenie) struktury i przebiegu tych procesów, aby rezultaty (efekty) działań pracowników (zespołów pracowników) obsługujących te procesy spełniały zdefiniowane (wcześniej) wymagania klienta. Pomiar jakości efektów pracy powinien być przy tym wieloaspektowy i systematyczny. Łańcuch powiązań wewnętrznych dostawców i odbiorców w procesie wytwarzania wartości dodanej dla klienta zewnętrznego można przedstawić w systemowej postaci ciągu wejść, działań i wyjść, próbując odpowiedzieć na następujące pytania: Kto jest naszym klientem wewnętrznym? Czego on chce i potrzebuje rzeczywiście? Jak reaguje emocjonalnie? Co jest dobre dla niego? Co otrzymuje od nas? Jak to ocenia? Jak możemy pomóc naszemu klientowi w rozwiązywaniu jego problemów?⁸.



Rys. 4. Proces planowania wewnętrznej orientacji na klienta

Źródło: [Bruhn 2002, s. 30].

⁸ Zestaw pytań szczegółowych odnośnie do danej kwestii formułuje G. Broniewska [2000, s. 8]. Zob. też [Trybuś 2003, s. 153].

Orientacja na klienta wewnętrznego zakłada, że każdy pracownik organizacji odpowiada za zadowolenie klienta zewnętrznego. Służyć temu powinny dialog i otwarta komunikacja, ale także stosowanie szeregu innych zasad. Są to:

- stosowanie na co dzień metody *management by walking and talking around*,
- stałe prezentowanie klienta w rozmowach i w trakcie spotkań,
- bieżące uzgodnienia wymagań między klientami wewnętrznymi,
- regularne mierzenie zadowolenia pracowników,
- faktyczne, a nie pozorowane zainteresowanie kierownictwa klientami,
- ukierunkowanie celów wszystkich pracowników na wymagania klientów,
- włączenie pracowników w aktywne kształtowanie procesów,
- wprowadzenie wartości zorientowanych na klienta do kryteriów selekcji kandydatów do pracy i oceny pracowników,
- regularny pomiar zachowań zorientowania na klienta, ich wspieranie i nagradzanie,
- stałe zainteresowanie wprowadzaniem i usprawnianiem (optymalizacją) procesów zorientowanych na klienta [Schüller 2011].

6. Uwagi końcowe

Wprowadzenie do organizacji podejścia procesowego i immanentnej z nim orientacji na klienta wewnętrznego otwiera przed nią nowe możliwości poprawy sprawności realizacji zamówień i satysfakcji klientów zewnętrznych. Przyjęcie orientacji na klienta wewnętrznego podkreśla kluczową rolę zasobów ludzkich i relacji międzyludzkich we współczesnym zarządzaniu oraz szczególne znaczenie każdego pracownika w procesie realizacji potrzeb i wymagań klienta. Dla klienta zewnętrznego przedsiębiorstwo jest jednością: nie interesuje go wewnętrzny podział obowiązków, a jedynie efekt końcowy – zamówiony produkt czy usługa. Każde jego negatywne, nawet pojedyncze, doświadczenie obciąża całe przedsiębiorstwo, niezależnie od tego, jakie komórki czy jacy pracownicy, z jakim zakresem samodzielności decyzyjnej realizują fragmenty jego zamówienia. Jeżeli jednak każdy proces, każda wewnętrzna struktura zostanie ukierunkowana na potrzeby klienta, dopiero wtedy można mówić o stworzeniu warunków do pełnej satysfakcji klienta zewnętrznego ze współpracy z danym przedsiębiorstwem. Wprowadzanie z sukcesem orientacji na klienta wymaga jednak od pracowników i kadry kierowniczej różnorodnych przeobrażeń, związanych z tzw. miękką sferą zarządzania. Sprowadzają się one m.in. do:

- zmiany mentalności (świadomości, kultury) pracowników poprzez ukierunkowanie ich postaw i zachowań (jako dostawców świadczeń) na potrzeby klientów (wewnętrznych i zewnętrznych),
- zwiększenia zakresu samodzielności decyzyjnej kadry kierowniczej (szczególnie w sytuacji wprowadzania do organizacji mechanizmu rynkowego opartego na relacjach dostawca – odbiorca) oraz rozszerzenia zakresu kompetencji pra-

- owników poprzez umożliwienie im podejmowania decyzji (*workers empowerment*), a także rozszerzanie zakresu ich zadań (*job enrichment*),
- wprowadzenie interdyscyplinarnych zespołów roboczych, warunkujących całościowe, a nie fragmentaryczne doskonalenie procesów, z jednoczesnym zrozumieniem potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Literatura

- Broniewska G., *Identyfikacja i zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
- Bruhn M., *Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
<http://de.processorientation.com/?p=407> [dostęp 14.02.2011].
- Malorny Ch., *TQM umsetzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Oakland J.S., *Total Quality Management. Text with Cases*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995.
- Schmelzer H.J., Sesselmann W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien 2003.
- Stöger R., *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Strumiłło J., *Koncepcja TBM i kaizen*, [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Strumiłło J., *Koncepcje: reengineering i benchmarking*, [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Schüller A.M., *Kundenorientierung stärken – Kundennähe verbessern. Tipps für eine kundenorientierte Mitarbeiterentwicklung*, http://www.anneschueler.de/rw_e9v/schueler2/usr_documents/CAS.pdf [dostęp 07.11.2011].
- Trybuś E., *Orientacja na klienta*, [w:] *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.

INTERNAL CUSTOMER RELATIONSHIP IN THE COMPANY

Summary: At first the article presents the idea of internal customer relationship. Next it describes orientation on internal customer in various management ideas and methods, and also in economic practice. Finally it shows the essence and principles of creating the idea of internal customer in business.

Keywords: employee orientation, customer orientation, internal client, process approach.