

*Bolesław Goranczewski**

KLIENT WEWNĘTRZNY. IDEA CZY RZECZYWI- STOŚĆ ORGANIZACYJNA W OPINII MENEDŻERÓW?

Z a r y s t r e ś c i: Artykuł podejmuje problem badania świadomości kadry menedżerskiej oraz specjalistów podmiotów trzech branż w zakresie konstruktów jakim jest klient wewnętrzny. Badanie świadomości kadry kierowniczej i specjalistów przeprowadzono z wykorzystaniem techniki wywiadu. Zgodnie ze „sztuką” starano się stworzyć klimat przynależny wywiadowi antropologicznemu, a więc unikać jakichkolwiek okoliczności mogących zaburzyć swobodę wypowiedzi rozmówców. W uzyskanych wypowiedzi wynika, że najłatwiej identyfikują oni wytwory pracy, jakie otrzymują od swoich współpracowników stanowiących dostawców wewnętrznych. Zdecydowanie gorzej jest z oceną jakości tych wytworów. W zasadzie wszyscy rozmówcy sprowadzają ją do okresowej oceny pracowniczej bez odniesienia do jakichkolwiek metod i narzędzi pomiaru jakości. Może to budzić zdziwienie zwłaszcza, że w badanych organizacjach funkcjonują znormalizowane systemy zarządzania jakością. W przypadku samego konstruktów jakim jest klient wewnętrzny potwierdziło się, że świadomość rozmówców w tym zakresie jest znikoma a interpretacja ma charakter wysoce zindywidualizowany oparty raczej o wiedzę ogólną.

S ł o w a k l u c z o w e: klient wewnętrzny, świadomość, wywiad, pomiar jakości wewnętrznej

K l a s y f i k a c j a J E L: L 26; L 30; M 20;

WSTĘP

Niniejszy artykuł opisuje wyniki badań jakościowych z zastosowaniem techniki wywiadu, które przeprowadzono w celu eksplanacji słabo rozpoznanej i rzadko podejmowanej kategorii klienta wewnętrznego. Dotychczasowe próby wyjaśniania tego konstruktów, głównie przy pomocy metod ilościowych nie przynoszą oczekiwanego rezultatu. Zakłada się bowiem aby w wyniku

* Adres do korespondencji: Bolesław Goranczewski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl.

badania, uzyskiwać chociaż minimalny postęp poznawczy w postaci konsensusu co do wspólnej interpretacji danej kategorii pojęciowej czy doprowadzenia do ujednoczonego ujęcia definicyjnego. W przypadku dostępnych badań większość z autorów interpretuje kategorię klienta wewnętrznego w sposób zindywidualizowany, na użytek własnych prac, które z kolei charakteryzują się znaczącym rozproszeniem. Dotychczas nie przeprowadzono metaanalizy, zaś opracowania podsumowujące obejmujące wyniki badań z uwzględnieniem atrybutu narastania czy systematyczną analizę literatury mają charakter jednostkowy (incydentalny) np. [Goranczewski 2017, s. 181-197].

Inaczej przedstawia się sytuacja definiowania klienta wewnętrznego przez praktyków, zawartego w normie terminologicznej. Zgodnie z tą definicją „*Klient to osoba lub organizacja, która mogłaby otrzymywać lub otrzymuje wyrób lub usługę, które są przeznaczone dla niej lub organizacji, lub wymagane przez tę osobę lub organizację, klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji*” [PN-EN ISO 9000:2015, pkt. 3.2.4.]. Problem polega na tym, że owa definicja została sformułowana przez międzynarodową organizację normalizacyjną zaś jej świadomość dotyczy wyłącznie osób mających styczność ze znormalizowanymi systemami zarządzania. Definicja ta nie ma także podstaw naukowych. Przedstawiciele nauki dorozumieją kategorię klienta wewnętrznego subiektywnie przyjmując jednocześnie, że takie same postrzeganie znaczeniowe będą reprezentować czytelnicy wyników ich badań. Część z autorów w ogóle nie opisuje własnego rozumienia klienta wewnętrznego co nosi znamiona nadużycia. O ile przedstawiciele nauki mają problem ze wspólną interpretacją kategorii klienta wewnętrznego o tyle przedstawiciele biznesu mają z tym jeszcze większy kłopot.

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań mają na celu wykazanie faktycznego stanu wiedzy w zakresie interpretacji kategorii klienta wewnętrznego przez praktyków, kadry kierowniczej podmiotów trzech sektorów: energetycznego, szkolnictwa wyższego (uczelnia niepubliczna) oraz administracji państwowej. Celem badania było pozyskanie informacji dotyczącej postrzegania konstruktu jakim jest klient wewnętrzny w opinii respondentów, a także rozpoznanie przez nich jego istoty.

1. METODYKA BADAŃ

Badania realizowano za pomocą techniki wywiadu. Zadawano pytania otwarte, w celu nie sugerowania odpowiedzi oraz nie ograniczania swobody wypowiedzenia myśli badanych respondentów. Całe badanie miało charakter poufny, po to aby żadne informacje uzyskane od osób biorących udział w badaniu nie zostały zidentyfikowane z konkretną osobą. Badanie przeprowadzono pośród 25 wybranych osób, w tym 14 mężczyzn co stanowi 56% całej badanej populacji oraz

11 kobiet co stanowi 44% . Poniższe badania zostały przeprowadzone wśród menadżerów oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych w trzech typach organizacji co uwidacznia poniższa tabela nr 1.

Tabela 1. Typ organizacji

m.1	Liczebność	Procent
Przedsiębiorstwo branży energetycznej	10	40%
Urząd administracji publicznej	7	28%
Uczelnia wyższa	8	32%
Ogółem	25	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dobór podmiotów miał charakter celowy albowiem niniejszy artykuł koncentruje się na wycinkowym, fragmentarycznym aspekcie szerokich badań przeprowadzonych przez autora, które miały na celu wykazanie współzależności pomiędzy kategorią klienta wewnętrznego oraz organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (*Organizational Citizenship Behavior OCB*) . Aby móc prawidłowo zinterpretować kategorię klienta wewnętrznego bardzo ważne jest szczegółowe rozpoznanie istoty tego pojęcia, stąd potrzeba zastosowania metod jakościowych. Przedstawione wyniki badań stanowią zaledwie mikro wkład w rozpoznanie tego konstruktów. Próbkowanie bowiem winno mieć charakter systematyczny, uwzględniający inne branże czy grupy zawodowe, tak aby uzyskać efekt nasycenia, a więc powtarzania się opinii respondentów. W rezultacie takiego postępowania i uzyskania efektu nasycenia możliwe jest dokonywanie uogólnień. Użyteczną techniką jest w tym przypadku teoria ugruntowana pod warunkiem, że celem badaczy jest opracowanie teorii na poziomie ogólnym (nie lokalnym) [Ludwicki, 2015, s. 37; Konecki 2000]. Efekt nasycenia powoduje także konstatację, że dalsze prowadzenie badań z zastosowaniem tej techniki nie wygeneruje więcej wiedzy ani nie dostarczy więcej informacji użytecznych na potrzeby prowadzenia badań [Kvale, 2012 s. 88].

Nie postawiono hipotez. Uznano, że zastosowanie techniki wywiadu, jako metody jakościowej nie uniemożliwia ale też nie wymaga tego działania. Zwłaszcza, że w tym przypadku jego celem jest rozpoznanie statusu wiedzy na temat klienta wewnętrznego wśród respondentów. Metody w zarządzaniu humanistycznym dopuszczają, a nawet postulują takie podejście [Kostera 2003, s.39 n]. Uznano zatem, że zamiast hipotez wystarczą założenia, które również w pewnym sensie porządkują proces badawczy. Założenia przedstawione zostały w podrozdziale dotyczącym opisu wywiadów. Stosując narzędzia metody etnograficznej, której elementem jest między innymi wywiad badacz nie powinien ingerować w środowisko. Nie powinno się udzielać informacji uzupełniających

lecz słuchać i próbować zrozumieć, w tym przypadku zidentyfikować wiedzę nt. idei klienta wewnętrznego w organizacji. Jediną „ingerencją” była kolejność zadawanych pytań, której celem nie było sugerowanie odpowiedzi a jedynie takie poprowadzenie wywiadu aby mając na względzie niedookreśloną kategorię klienta wewnętrznego (niezdefiniowaną, nie opisywaną w podręcznikach), respondenci mogli odpowiedzieć cokolwiek, kierując się głównie wiedzą ogólną.

2. OPINIE RESPONDENTÓW

Dokonując transkrypcji materiału zgromadzonego podczas wywiadów starano się aby w maksymalnym stopniu nie ingerować w zapisy formułowanych wypowiedzi. Dlatego też opisane w tym podrozdziale wnioski sformułowane są na podstawie opinii zawartych w wypowiedziach respondentów a zatem mogą mieć charakter nieuporządkowany i nie muszą być zgodne z opiniami autora artykułu.

2.1. PRODUKT WEWNĘTRZNY

Pierwsze założenia jakie przyjęto to takie, że konstrukt klienta wewnętrznego jest wśród praktyków nierozpoznany. W ślad za tym przyjęto kolejne założenie, że aby pozwolić zrozumieć respondentom o co ich się pyta należy zacząć od wytworów pracy jaka realizują, a także wytworów pracy współpracowników, z którymi na co dzień bądź nieregularnie wykonują określone zadania.

Pierwsze pytanie dotyczyło zatem **wytworów / produktów jakie są generowane na stanowisku pracy konkretnego respondenta oraz podmiotów (osób, komórek wewnątrzorganizacyjnych, samodzielnych stanowisk), które korzystają z tych wytworów.**

Odpowiedzi zinterpretowano dla każdego rodzaju organizacji osobno, ponieważ opinie respondentów są stricte powiązane ze specyfiką danej organizacji. Pierwszą grupą byli pracownicy przedsiębiorstwa branży energetycznej. Odpowiedzi na to pytanie nieznacznie się różniły z powodu różnego charakteru stanowisk pracowników biorących udział w badaniu. Z pośród wszystkich odpowiedzi pokrywały się te, które były artykułowane przez osoby zajmujące podobne stanowiska, zaś wytworem / produktem pracy zdaniem badanych respondentów były przede wszystkim: ciągłość działania oraz bezpieczeństwo, analizy techniczno-ekonomiczne, decyzje itp. Z kolei podmioty korzystające w wyżej wymienionych wytworów / produktów to przede wszystkim: pionery organizacyjne oraz komórki, czyli w zasadzie cała organizacja.

„(...) zapewnienie ciągłości działania i bezpieczeństwa systemów IT i Telekomunikacji (...). Aby zrealizować ten cel dysponuję zasobami ludzkimi i rzeczowymi.” (Dyrektor Pionu Informatyki i Telekomunikacji).

„Produktem mojej pracy są decyzje (...). Z wytworów mojej pracy korzystają poszczególne pionry w organizacji, jak i poszczególne komórki, a co do zasady cała organizacja.” (Członek Zarządu).

Drugą grupą badanych byli pracownicy urzędu administracji publicznej a uzyskane przez nich odpowiedzi z tego samego powodu co u pierwszej grupy różniły się od siebie w zależności od specyfiki pracy. Można jednak wnioskować, po podsumowaniu wszystkich wywiadów, iż zdaniem większości respondentów tej grupy wytworem / produktem pracy są m.in. pozyskiwanie opinii, nadzór oraz kontrola nad pracownikami, jak również właściwie przygotowanie pracowników do specyfiki ich pracy. Respondenci podchodzili w tym przypadku bardzo „urzędniczo” utożsamiając wytwór pracy z formalnym zakresem zadań i obowiązków.

„Ze względu na moje stanowisko, do moich głównym obowiązków należy nadzór i kontrola prawidłowego wykonywania zadań przez pracowników zgodnie z ich zakresem obowiązków oraz Regulaminem Organizacyjnym (...).” (Kierownik Wydziału).

„Finalnym efektem mojej pracy jest świadomość (wiedza) pozostałych pracowników co do postępowania w urzędzie i jego zgodności z przepisami prawa i innymi wymaganiami (...).” (Zastępca Naczelnika Wydziału).

Ostatnią grupą byli pracownicy niepublicznej (wielowydziałowej) uczelni wyższej. Odpowiedzi pracowników były ze sobą powiązane. Ich zdaniem w uczelniach wyższych wytworem pracy są procesy zachodzące w uczelni. Procesy, które przybierają formę konkretnych czynności, zadań do realizacji w podległych komórkach. Procesy wychodzące naprzeciw oczekiwaniom klientów, zaspokajające ich potrzeby. Produktem pracy są również podejmowane działania o charakterze projektowym, jak również normy powszechnie obowiązujące w organizacji. Z kolei podmiotem korzystającym z wytworów ich pracy są wszyscy pracownicy uczelni zarówno administracyjni, jak i dydaktyczni, etatowi oraz kadra zatrudniona dorywczo w ramach umów cywilno – prawnych, klienci i partnerzy, wszystkie komórki organizacyjne, studenci oraz rynek pracy/pracodawcy.

„Końcowymi produktami mojej pracy są umiejętności absolwentów (...) oraz sprawna organizacyjnie, ekonomicznie i rynkowo szkoła wyższa. Z produktów mojej pracy korzystają: wszyscy pracownicy Uczelni – zarówno administracyjni, jak i dydaktyczni, etatowi oraz zatrudnieni na umowę zlecenie, klienci i partnerzy, wszystkie komórki organizacyjne, studenci oraz rynek pracy/pracodawcy”. (Wicekanclerz).

„Dokumentacja dotycząca jakości kształcenia (programy studiów, karty opisu przedmiotu), propozycje obsady, zestawienia oprogramowania dydaktycznego, opisy specjalności i ich wyróżniki, wymogi dotyczące prac dyplomowych,

listy pytań na egzamin kierunkowy, plany kosztów kształcenia.”(Menadżer Kierunku).

Kolejne pytanie odnosiło się do zagadnienia: **Co jest wytworem / produktem (efektem) pracy współpracowników (w tym podwładnych i przełożonych) badanych osób oraz w jaki sposób** wykorzystują efekt ich pracy? W tym pytaniu, podobnie jak w poprzednim, odpowiedzi były mocno powiązane z aktualnym stanowiskiem pracy respondentów. Zdaniem badanych z branży energetycznej wytworem /produktem pracy ich współpracowników są: informacje, dane, działania, analizy, raporty. Twierdzą też, iż bazują oni na doświadczeniu oraz umiejętności swoich współpracowników.

„Produkty pracy moich współpracowników to informacje, wykorzystywane w obróbce danych/informacji przekazywanych dalej w organizacji, czy też niejednokrotnie bezpośrednich kontaktach z klientem zewnętrznym”. (Specjalista ds. ekonomicznych).

„Przełożeni odpowiedzialni za weryfikację przygotowanych działań/projektów, podwładni przygotowują częściowe analizy, które składają się na całość zagadnienia Bazuję na ich doświadczeniu oraz umiejętności poruszania się w korporacji.” (Kierownik subpionu technicznego).

Zdaniem respondentów z urzędu administracji publicznej wytwory / produkty pracy współpracowników można podzielić na materialne i niematerialne. Do tych pierwszych zaliczają m.in. informacje, dane, działania, analizy, a do niematerialnych: konsultacje, porady. Finalnym efektem pracy są podjęte decyzje oraz wyznaczone kierunki działania.

„Wytworem materialnym pracy są opracowania w postaci zestawień, analiz tematycznych, ocen i prognoz dotyczących aktualnego stanu rozwoju. W sferze niematerialnej są to wszelkiego rodzaju konsultacje dla pracowników wewnątrz urzędu oraz konsultacje, porady i propozycje konkretnych działań w ramach działalności centrum obsługi inwestora. (Doradca Wojewody).

„Finalnym efektem pracy moich przełożonych są podjęte decyzje (rozstrzygnięcia) i wyznaczone kierunki (wizja, misja, cele) działań, a pracy pozostałych współpracowników — usługi publiczne polegające na ustalaniu sytuacji prawnej.” (Zastępca Naczelnika Wydziału).

Z kolei zdaniem respondentów reprezentujących uczelnię wyższą wytworem/ produktem pracy współpracowników jest przede wszystkim ogół procesów uczelni, które bezpośrednio powiązane są z prowadzeniem zajęć ze studentami. Do wytworów / produktów pracy zalicza się m.in. karty przedmiotów, kosztorys zajęć dydaktycznych, specjalności i kierunki studiów podyplomowych, ocenę pracowników dydaktycznych, materiały promocyjne zamieszczane w informatorach i na stronie internetowej, plany zajęć, raport Wydziałowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia. Efekt dobrze prowadzonych zajęć to wysoki poziom zado-

wolenia studentów oraz rekomendacje, a tym samym duża liczba nowych studentów w kolejnych latach.

„Jako kadra zarządzająca deleguję, organizuję i nadzoruję pracę podwładnych. Efekt pracy moich podwładnych to ogół procesów w uczelni.” (Kierownik Dziekanatu).

„Zajęcia prowadzone ze studentami. Efekt dobrze prowadzonych zajęć to wysoki poziom zadowolenia studentów oraz rekomendacje.” (Menadżer Kierunku).

Przyjęto założenie, że aby przygotować respondentów do odpowiedzi wprost na pytanie o kategorię klienta wewnętrznego, a w ślad za tym różnic występujących pomiędzy klientem wewnętrznym a zewnętrznym należy zadać pytanie dotyczące **oceny jakości wytworów pracy otrzymywanych od współpracowników**. Znaczna część respondentów niezależnie od specyfiki pracy odniosła się do tego pytania bardzo ogólnie, odpowiadając krótko i ogólnikowo. Na tej podstawie wywnioskowano, że ta problematyka jest w badanym środowisku trudna interpretacyjnie.

„Efekty pracy moich współpracowników oceniam na wysokim poziomie. Zdarza się zadawać dodatkowe pytania (doprecyzować wyniki ich pracy). Jednak jest to uzależnione od pełnionego stanowiska w organizacji, które dana osoba zajmuje.” (Specjalista ds. ekonomicznych).

„Oceniam jakość wytworów pracy moich współpracowników, wg odpowiednich do danej sytuacji kryteriów, w przypadku niezadowolających efektów, odsyłam do poprawy.” (Dyrektor Departamentu).

Część badanych respondentów wypowiedziała się bardziej szczegółowo na temat oceniania jakości wytworów pracy współpracowników, odnosząc się wszakże do sposobu oceniania swoich podwładnych. Ocenianie to jest bardzo podobne w różnych typach organizacji, poprzez funkcjonujące tam systemy okresowych ocen pracowników. W tym przypadku zdecydowana większość respondentów utożsamia ocenę jakości wytworów pracy z systemem ocen pracowniczych.

„Oceny dokonuję poprzez porównanie wartości jakie zostały ustanowione do osiągnięcia – celu, a wartości jakie zostały zrealizowane. Analiza realizacji dokonywana jest co miesiąc, korekty celów co pół roku, a ostateczne rozliczenie celów po zamknięciu roku.” (Członek Zarządu).

„Jakość wytworów pracy jest bezpośrednio związana z jakością pracy i kompetencjami pracowników. Na uczelni funkcjonuje system okresowych ocen pracowniczych, który regularnie, cyklicznie mierzy te parametry. Z jednej strony opiera się na pomiarze kompetencji pracownika, z drugiej odnosi się do konkretnych produktów.” (Wicekanclerz).

2.2. CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA WYTWORY PRACY

W kolejnym pytaniu poproszono pracowników o wskazanie czynników, które ich zdaniem mają wpływ na to, że jakość wytworów ich pracy jest na odpowiednim poziomie jakościowym (czynniki wynikające z organizacji pracy, zatrudnienia, relacji międzyludzkich itp.). Znaczna część badanych pracowników jest zdania że najistotniejszym czynnikiem są prawidłowe relacje interpersonalne.

„Odpowiadając jednym słowem – ludzie. Staram się dobierać ludzi do zadania a nie na odwrót (...).” (Główny Specjalista ds. Kluczowych Projektów).

„Najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości pracy są relacje międzyludzkie, polega to na tym czy osoba wyznaczona do współpracy dostarczy odpowiednie dane do realizacji zlecenia, to samo dotyczy relacji pomiędzy działami, ponieważ nie wszystko da się zapisać w regulaminie i zakresie obowiązków.” (Doradca Wojewody).

Druga część respondentów wyartykułowała czynniki wynikające z organizacji pracy, tj. sprawna organizacja, kompetencje pracowników, system motywacji, system monitorowania i kontroli, wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, perspektywy na przyszłość, niezależność, umiejętności, kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie, podejmowanie decyzji, delegowanie zadań.

„Jest wiele czynników mających wpływ na jakość wytworów mojej pracy: zaangażowanie i kwalifikacje podwładnych, pracowników; jakość i dostępność danych; sytuacja rynkowa (otoczenie); jakość planowania; działające procesy wewnętrzne; współpraca z dostawcami oraz współpraca z pozostałymi członkami w zespole (...).” (Członek Zarządu).

„W mojej ocenie czynnikami które wpływają na odpowiedni poziom jakościowy pracy jest system motywacji (...).” (Kierownik Wydziału).

2.3. KLIENT WEWNĘTRZNY

Tak przygotowana kolejność pytań pozwoliła na dojście do istoty badania, którym było **zadanie pytania wprost dotyczącego pojęcia „klient wewnętrzny”**. Wszyscy zgodnie wypowiedzieli się, że klient wewnętrzny to pracownik tej samej organizacji, na rzecz którego świadczy się jakiegokolwiek produkty bądź usługi.

„(...) komórki i osoby z tego samego zakładu, tej samej spółki lub spółki naderzędnej.” (Kierownik subpionu technicznego).

„Klient wewnętrzny to pracownicy i współpracownicy uczelni.” (Wicekanclerz).

Dodatkowo klient wewnętrzny w organizacji to każdy pracownik, który bierze udział w łańcuchu tworzenia wartości – otrzymuje efekty pracy wykonanej przez innego pracownika, wzbogaca je o własny wkład i przekazuje dalej.

„Osoba, jednostka, dział w organizacji, która/y wykorzystuje efekty mojej pracy i odwrotnie, do dalszych działań na rzecz tej samej organizacji i dla jej korzyści, w której jesteśmy, przy zachowaniu wymagań prawnych.” (Specjalista ds. ekonomicznych).

„Klientem wewnętrznym jest podmiot wewnętrzny organizacji (osoba/ dział/ komórka), który realizuje zadania dla tej organizacji oraz bierze on udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej w organizacji.” (Prodziekan).

Na końcu poproszono badanych o wymienienie różnic **jakie ich zdaniem istnieją pomiędzy klientem zewnętrznym a wewnętrznym oraz wyjaśnienie na czym one polegają**. Interpretacja tego zagadnienia uzasadniła podział badanych na dwie grupy. Zdaniem części respondentów różnica ta wynika z miejsca w łańcuchu tworzenia wartości. Klient wewnętrzny znajduje się wewnątrz organizacji, klient zewnętrzny zaś na końcu tego łańcucha.

„Klient zewnętrzny to podmiot, na który oddziałuje organizacja, nie będący członkiem organizacji odpowiedzialnej za wytwarzane dane dobro. Klientem zewnętrznym może być bezpośredni nabywca danego dobra/produktu, ale także w określonych przypadkach organy władzy, społeczeństwo, środowisko naturalne itd. Z drugiej strony w organizacji występuje szereg sytuacji, w których poszczególne działy i osoby dostarczają sobie wzajemnie dany produkt - odbiorcy Ci określani są jako klienci wewnętrzni, pomimo że nie są klientami sensu stricto.” (Prodziekan).

„Według mnie klient wewnętrzny to pracownik firmy lub firmy powiązanej. Klient zewnętrzny to osoba, która odbiera finalny efekt pracy firmy. Klient wewnętrzny może odbierać półprodukt, raport – coś co jest potrzebne do realizacji powierzonych jej zadań.” (Dyrektor).

Druga część badanych ujmuje różnicę między klientem zewnętrznym a wewnętrznym z perspektywy świadczenia usług oraz specyfiki potrzeb generowanych przez te dwie kategorie.

„Według mnie jest jedna różnica ale raczej z punktu widzenia świadczącego usługi. Świadczący usługi dla klienta zewnętrznego i wewnętrznego jednocześnie w moim przekonaniu staranniej i terminowo wykona pracę dla klienta zewnętrznego (...).” (Dyrektor ds. dydaktyki i rozwoju produktów).

„Różnica wynika ze specyfiki potrzeb. W przypadku Uczelni klient wewnętrzny jest ważny, bo jego zadowolenie i dobra organizacja pracy i wykonywanych zadań – powoduje zadowolenie studenta, czyli klienta zewnętrznego.” (Menedżer Kierunku).

PODSUMOWANIE

W poniższej tabeli zawarto wybrane odpowiedzi. Niektóre z odpowiedzi wskazywanych przez respondentów uwidaczniały niezrozumienie istoty poruszanego zagadnienia, szczególnie w zakresie konstruktu jakim jest klient wewnętrzny. Postanowiono zatem zaprezentować tylko te pojedyncze, które posiadają wewnętrzną logikę i sens. Uznano bowiem, że wyjaśnianie co „*autor wypowiedzi miał na myśli*” wypacza istotę badania z zastosowaniem techniki wywiadu. Następnie dokonano transkrypcji nadających się do poniższej specyfikacji wypowiedzi z zachowaniem jak najmniejszej ingerencji w sens artykułowany przez rozmówców, po to aby nie wypaczać ich oryginalnej treści.

Tabela nr 2 Najbardziej reprezentatywne odpowiedzi wywiadu

Pytanie	Przykładowe, wybrane odpowiedzi		
	Przedsiębiorstwo branży energetycznej	Urząd administracji państwowej	Uczelnia wyższa
1. Wytwory / produkty pracy oraz podmioty, które z nich korzystają	<p>Wytwory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ciągłość działania, • bezpieczeństwo, • analizy techniczno-ekonomiczne, • decyzje <p>Podmioty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pionery organizacyjne • komórki wewnętrzne 	<p>Wytwory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie opinii, • nadzór i kontrola nad pracownikami <p>Podmioty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wydziały • pracownicy 	<p>Wytwory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • procesy w formie konkretnych czynności i działań • informacje <p>Podmioty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wszyscy pracownicy uczelni, • klienci i partnerzy, • studenci i rynek pracy
2. Wytwory / produkty pracy współpracowników	<ul style="list-style-type: none"> • informacje, • dane, • działania, • analizy i raporty 	<p>Materialne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informacje, • dane, • działania, • analizy, • opracowania, oceny i prognozy <p>Niematerialne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konsultacje, • porady 	<ul style="list-style-type: none"> • ogół procesów na uczelni, które <i>stricte</i> powiązane są z prowadzeniem zajęć ze studentami • informacje • dokumentacja

Pytanie	Przykładowe, wybrane odpowiedzi		
3. Sposób oceny jakości wytworów pracy	<ul style="list-style-type: none"> ocena okresowa pracowników porównanie w układzie wielkości osiągnięte versus zaplanowane. 	<ul style="list-style-type: none"> ocena okresowa pracowników zgodność z przepisami prawa i innymi wymaganiami, efektywność w realizacji celów urzędu. 	<ul style="list-style-type: none"> ocena okresowa pracowników, kryteria, jakość wytworów pracy bezpośrednio wynikająca z kompetencji pracowników.
4. Czynniki wpływające na jakość wytworów/produktów na odpowiednim poziomie jakościowym	<ul style="list-style-type: none"> relacje międzyludzkie, wiedza o procesach biznesowych, zaangażowanie podwładnych, dostępność danych, sytuacja rynkowa, jakość planowania, działające procesy wewnętrzne, współpraca z dostawcami oraz pozostałymi członkami w zespole, poziom stresu i komfort pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> relacje międzyludzkie, system motywacji, czas realizacji zadania w ramach współpracy z partnerami wewnątrz urzędu, sprawną organizacją pracy, doświadczenie poczucie odpowiedzialności. 	<ul style="list-style-type: none"> relacje międzyludzkie, umiejętności, doświadczenie, poziom zaangażowania w realizację zadania, poczucie odpowiedzialności za efekty, zrozumienie zadania, doświadczenie, system monitorowania i kontroli efektów pracy.
5. Pojęcie „klienta wewnętrznego”	<ul style="list-style-type: none"> pracownik tej samej organizacji, pracownik, który bierze udział w łańcuchu tworzenia wartości – otrzymuje efekty pracy wykonanej przez innego pracownika – rezultat tych działań trafia do klienta zewnętrznego. 	<ul style="list-style-type: none"> każdy pracownik wykonujący zadania w danej jednostce, strukturze organizacyjnej, osoba, komórka, dział lub samodzielne stanowisko w urzędzie. 	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy i współpracownicy uczelni, procesy realizowane na rzecz studentów.
6. Różnice pomiędzy klientem wewnętrznym a zewnętrznym	<ul style="list-style-type: none"> relacje pomiędzy klientem zewnętrznym a pracownikiem są bardziej sformalizowane, niż pomiędzy pracownikiem a klientem wewnętrznym, klient wewnętrzny jest ważniejszy, a klient zewnętrzny to bonus, premia – przychód dla organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> klient wewnętrzny to pracownik firmy lub organizacji powiązanej, klient zewnętrzny zaś to osoba, która odbiera finalny efekt pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> klient wewnętrzny: działy administracyjne, pracownicy, współpracownicy, itd. klient zewnętrzny to student.

Pośród istotnych wniosków z przeprowadzonych wywiadów odnoszących się do interpretacji kategorii klienta wewnętrznego przez rozmówców wyszczególnić można:

1. W zakresie wytworów (produktów wewnętrznych) pracy własnej oraz współpracowników badani poprawnie dokonują ich inwentaryzacji. Potrafią identyfikować podmioty, w których sekwencyjnie dokładana jest wartość dodana do tych wytworów. Ta cecha jest niezależna od rodzaju branży, którą reprezentują. Wskazują na analizy, raporty inne dokumenty, decyzje, informacje, które stanowią rdzeń produktu wewnętrznego z jakim mają do czynienia. Jest to jak najbardziej adekwatne ze względu na fakt, iż respondentami są osoby zatrudnione na stanowiskach menedżerskich i/lub samodzielnych.
2. Problemy pojawiają się przy ocenie jakości wytworów pracy. Respondenci wskazują wprawdzie na kryteria jakimi kierują się dokonując oceny jakości, jednakże mają one charakter bardzo ogólny, odnoszący się do kontroli (relacja plan / wykonanie), oceny okresowej pracowników czy wskaźników efektywnościowych. Nie można uznać, że elementem oceny jakości pracy jest wyłącznie okresowa ocena pracowników. W tym miejscu oczekiwano raczej na wskazanie technik jakościowych, takich jak ankiety oceny wewnętrznej jakości usług czy bardziej zaawansowanych metod jak analiza danych w celu doskonalenia i/lub kwestionariusz Kano, Servqual (przeprojektowany na użytek jakości usług wewnętrznych) itp. [PN-EN ISO 9004:2010; Frost, 2000, s. 358-377; Malinowska, Wiśniewska, Grudowski, 2014, s. 235-246 i in.]. Zwłaszcza, że wszystkie organizacje posiadają certyfikowane systemy zarządzania jakością. Jedyną w miarę poprawną była wypowiedź respondenta przedstawiciela urzędu administracji publicznej, który wskazał na ocenę jakości jako zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami. Uznać zatem należy, że wśród respondentów problematyka oceny jakości wytworów pracy stanowi lukę poznawczą co teoretycznie nie powinno budzić zdziwienia czy zastrzeżeń lecz zważywszy na fakt, iż respondentami są osoby na stanowiskach kierowniczych i to w organizacjach gdzie systemowo buduje się świadomość, zakres udzielanych odpowiedzi może powodować uczucie niedosytu.
3. W przypadku czynników wpływających na jakość wytworów pracy respondenci wskazali przede wszystkim na prawidłowe relacje międzyludzkie. Wskazywano także na samą organizację pracy to jest: sprawność organizacyjną, kompetencje i umiejętności pracowników, system motywacji (w tym wynagrodzenia), system monitorowania i kontroli, stabilność zatrudnienia, perspektywy na przyszłość, niezależność, doświadczenie, zaangażowanie, delegowanie zadań itp.

4. Najważniejszym z punktu widzenia celu badań było pytanie dotyczące do zrozumienia przez respondentów kategorii klienta wewnętrznego. Najbliżej ujęcia zgodnego z definicją normatywną wypowiedział się respondent z przedsiębiorstwa branży energetycznej pozostałe odpowiedzi zaś wskazywały na interpretowanie tej kategorii w sposób zindywidualizowany, niedookreślony, nie do końca zrozumiały. Generalnie respondentom klient wewnętrzny kojarzy się z pracownikiem tej samej organizacji. Uznać należy, że źródłem interpretacji znaczeniowej tej kategorii wśród respondentów jest wiedza ogólna zważywszy na fakt, że większość z badanych spotkała się z tą kategorią pojęciową po raz pierwszy.
5. W zakresie różnic pomiędzy klientem wewnętrznym a zewnętrznym zdolność rozróżnienia tych dwóch kategorii przez respondentów sprowadza się w większości do opinii, że klient zewnętrzny to ten, który jest na zewnątrz organizacji zaś wewnętrzny to współpracownik. Takie kategorie jak cechy różnicujące np. możliwość wyboru organizacji, dostępność substytutów, różnorodność w odniesieniu do satysfakcji itp. są przez respondentów nierozpoznane.

Z powyższego zestawienia wynika, że wśród badanych świadomość konstruktów jakim jest klient wewnętrzny jest niewielka. Wynika to głównie z faktu statusu poznawczego tej kategorii, który w środowisku naukowym jak dotychczas nie osiągnął konsensusu definicyjnego. Z drugiej strony świadomość respondentów zatrudnionych w organizacjach posiadających systemy zarządzania jakością, które definiują (w sposób nie mający wprowadzić podłoża naukowego) klienta wewnętrznego okazała się niedostateczna.

Nadal otwartym pozostaje zatem pytanie czy klient wewnętrzny to byt organizacyjny mający utylitarny charakter czy raczej jest to odrealniona koncepcja, której eksplanacja z praktycznego punktu widzenia nie jest potrzebna, zaś jej objaśnianie może mieć jedynie charakter poznawczy?

LITERATURA

- F. A. Frost, M. Kumar, (2000), *Intservqual: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization*, Journal of Services Marketing, No. 5.
- B. Goranczewski, (2017), *Klient wewnętrzny. Analiza dotychczasowych kierunków i nurtów badawczych*, w: M. Zajkowska (red), *Potencjał innowacyjny i marketingowy współczesnych przedsiębiorstw*, wyd. CeDeWu, Warszawa.
- M. Kostera, (2003), *Antropologia organizacji*, wyd. PWN, Warszawa.
- S. Kvale, (2012), *Prowadzenie wywiadów*, wyd. PWN, Warszawa
- Np. Ludwicki T. (2015), *Teoria ugruntowana*, w: red. M. Kostera, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, wyd. Sedno, Warszawa, Konecki K. T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

- E. Malinowska, M. Wiśniewska, P. Grudowski, (2014), *Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem kwestionariusza Kano*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354.
- PN-EN ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, wyd. PKN, Warszawa, pkt. 3.2.4.
- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, wyd. PKN, Warszawa.

AN INTERNAL CUSTOMER. AN IDEA OR REALITY IN ORGANIZATIONS? MANAGERS' OPINIONS

Abstract: The article deals with the problem of examining the awareness of managerial personnel and specialists of entities which are active in three branches, as regards the construct such as an internal customer. The examination of the awareness of the managerial staff and specialists was carried out with the use of the technique of interview. Following the principles of “art”, the author tried to create a climate which would be appropriate to an anthropological interview, thus to eliminate any circumstances that could disturb the freedom of the examined subjects’ utterances. It follows from the obtained responses that the subjects identify the products of work, which they obtained from their co-workers who are internal suppliers, in the easiest way. Assessing the quality of the products presents itself on a decidedly worse level, though. Basically, all the respondents bring it down to a periodical worker’s evaluation, without making reference to any methods and tools of quality measurement. Still, this can come as a surprise, especially as in the examined organizations there function normalized systems of quality management. In the case of the very construct itself, which is an internal customer, it was confirmed that the examined respondents’ awareness in this respect is indeed minimal and the interpretation is of a highly individualized character, based rather on a general knowledge.

Keywords: internal customer, awareness, interview, internal quality measurement