

Marek Bugdol

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

KONCEPCJA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO – SPOŁECZNE PROBLEMY PRAKTYCZNEJ IMPLEMENTACJI

Streszczenie: Artykuł omawia społeczne problemy stosowania koncepcji klienta wewnętrznego. Zwrócono uwagę na warunki, jakie należy spełniać, aby realizować ową koncepcję. Scharakteryzowano różnice między klientami wewnętrznymi a zewnętrznymi oraz wybrane możliwości podejmowania dalszych badań.

Słowa kluczowe: klient wewnętrzny, jakość, teorie społeczne.

1. Wstęp

W artykule omówiona zostanie koncepcja klienta wewnętrznego. Na podstawie literatury przedmiotu (np. [Finn i in. 1996; Hauser, Simester, Wernerfelt 1996; Kilburn, Thieme, Boller 2006; Kilburn, Kilburn 2008; Minjoon, Shaohan 2010]) można zidentyfikować warunki udanych implikacji owej koncepcji, określić różnice między klientami wewnętrznymi a zewnętrznymi. Oddzielnym problemem jest badanie stosunków między klientami wewnętrznymi. Autor proponuje, aby wykorzystać klasyczne teorie społeczne (np. gier społecznych, dramaturgii, wymiany społecznej, społecznego uczenia się, agencji i sprawiedliwości) oraz systemową budowę organizacji.

2. Metoda i cele

Autor najpierw dokonał szczegółowej analizy literatury i wydzielił kilkanaście zagadnień tematycznych obejmujących relacje między pracownikami, problemy jakości stosunków międzyludzkich, koncepcję interakcji. Na podstawie tej całościowej analizy zweryfikowano zebrany materiał, odrzucając te opracowania, których wartość naukowa była niewielka, i poddano selekcji całość materiału pod kątem podjętego tematu badawczego. Kolejnym krokiem była klasyfikacja i kategoryzacja. Uporządkowano większość zagadnień, przypisując poszczególne treści do ustalonych zagadnień badawczych.

Niniejsze opracowanie ma na celu identyfikację warunków udanej implementacji koncepcji klienta wewnętrznego, wyjaśnienie różnic między klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz zaproponowanie różnych możliwości badawczych z uwzględnieniem klasycznych teorii społecznych.

3. Definicje

Uwzględniając terminologię norm ISO, założenia koncepcji lean, oraz socjopsychologiczne teorie grup społecznych, można wyodrębnić kilka podejść do rozumienia pojęcia „klient wewnętrzny”. Określenie to jest formułowane i interpretowane w sposób albo bezpośredni, albo pośredni (tak jak w przypadku teorii grup społecznych). I tak klientem wewnętrznym jest pojedynczy pracownik, grupa osób, cała organizacja albo kolejno realizowany proces.

Prekursorzy jakości byli przekonani, że każdego pracownika należy traktować jak wewnętrznego klienta, niezależnie od tego, jaką funkcję sprawuje. Już w latach 70. firma IBM zadeklarowała, że nadrzędnym celem działalności jest zaspokajanie potrzeb klientów, a klientem jest każda osoba, z którą spotykamy się podczas wykonywania pracy.

Jednak w myśl wymagań normalizacyjnych klientem jest „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób” [PN-EN... 2006].

Klientem wewnętrznym jest pojedynczy pracownik, ale również grupa osób, która otrzymuje jakiś wyrób. W środowisku pracy funkcjonują różne grupy, jednak uwzględniając rodzaje realizowanych zadań i organizację pracy, można wyodrębnić grupy zarówno takie, które odgrywają wobec siebie rolę klientów wewnętrznych w sposób bezpośredni, jak i takie, których powiązania mają charakter okazjonalny, sporadyczny. Ich „świadomość kliencka” może być zdecydowanie mniejsza, gdy owe relacje nie mają znaczenia kluczowego dla jakości. Klientami wewnętrznymi są te grupy, których wyrób stanowi bezpośrednie wejście kolejnego procesu lub jego etapu realizowanego przez inną grupę.

Według założeń koncepcji lean, „kolejny proces jest prawdziwym klientem” [Likert 2009]. W praktyce chodzi jednak o współzależność pracowników w realizacji poszczególnych zadań. Takie pojmowanie klienta wewnętrznego ma wartość diagnostyczną. Niebezpieczeństwo polega jednak na pokusie wykorzystywania różnych konstrukcji teoretycznych do mnożenia kolejnych rodzajów klientów wewnętrznych (np. w relacjach system–system, element systemu–element systemu).

4. Klienci wewnętrzni a jakość wyrobów

Idea klienta wewnętrznego rozwinęła się pod wpływem praktyki i teorii zarządzania jakością (głównie podejścia procesowego), idei łańcucha jakości, rozwoju koncepcji lean i reengineeringu oraz koncepcji market – focus HRM, według której istnieją

zależności między satysfakcją klienta wewnętrznego a satysfakcją klientów tradycyjnych¹.

Praktyczne zastosowanie tej koncepcji ma znaczny wpływ na koszty, gdyż pozwala wyeliminować te czynności, które nie tworzą wartości dodanej. W zarządzaniu jakością zakłada się, że poszczególni dostawcy i klienci współpracują ze sobą nie tylko po to, aby realizować wyrób, lecz również po to, aby doskonalić jakość. Kiedy uwzględni się proste relacje i wdrożone zasady doskonalenia jakości (np. błąd jakości zmusza wszystkich pracowników do interwencji), to można odnieść wrażenie, że traktowanie innych pracowników jako klientów sprzyja jakości. Również powstający wówczas klimat organizacyjny sprzyja jakości stosunków międzyludzkich, a w konsekwencji wyrobów.

W praktyce jednak same relacje między klientami wewnętrznymi mają różną jakość. Jedne z nowszych badań wykazały, że duży wpływ na jakość serwisu wewnętrznego ma bliskość partnerów interakcji [Minjoon, Shaohan 2010, s. 205-224]. Badania wykazują, że relacje klient–dostawca są bardzo ważne dla stabilności organizacji. Jakość tych relacji może być źródłem satysfakcji i zmniejsza skłonność pracowników do zmieniania miejsca pracy [Kilburn, Kilburn 2008, s.43-56]. Implementacja koncepcji klienta wewnętrznego: zwiększa poziom zaufania między klientami a dostawcami, zwiększa poziom zaangażowania, przyczynia się do powstania wspólnych wartości [Kilburn, Thieme, Boller 2006, s. 101-102].

5. Warunki udanych implementacji

Istnieje wiele warunków udanych implementacji koncepcji klienta wewnętrznego. Są one związane z organizacją pracy, zarządzaniem, celami, kompetencjami itp. Poniżej omówione zostaną tylko niektóre kluczowe warunki społeczne, takie jak: ustalone wymagania jakości, zbieżność celów, wdrożenie satysfakcjonujących systemów ocen, akceptacja specyfikacji i świadczenie usług zgodnych z oczekiwaniami, wysoki poziom zaufania (w tym wypracowanie takich warunków, które sprzyjają grom niezerymym), istnienie zaakceptowanego i sprawnego systemu wsparcia pracowniczego.

Pracownicy chcą być traktowani tak jak klienci [Finn i in. 1996, s. 36-52]. Chcą być „obsługiwani” grzecznie, życzliwie, w sposób przyjacielski, chcą posiadać odpowiednie informacje dotyczące statusu zamówień i dokonywanych zmian. Oczekują od swoich dostawców większej elastyczności, świadczenia pomocy podczas sytuacji kryzysowych i elastycznego posługiwania się procedurami. Są zainteresowani wspólnym ustalaniem wewnętrznych wymagań jakości. Takie przekonanie stało się podstawą do wprowadzenia zasady, w myśl której problemy jakościowe rozwiązują wszyscy pracownicy. W praktyce jednak istnieje wyraźny konflikt między indywidualnymi oczekiwaniami a koniecznością świadczenia pomocy na rzecz innych pracowników.

Zainteresowanie koncepcją klienta wewnętrznego umocniło się w latach 90. XX wieku, kiedy to niektóre organizacje postanowiły wprowadzić zasady marketingo-

¹ Takiej prostej zależności nie ma.

wej organizacji do systemów zarządzania. Wówczas to pojawiły się pierwsze próby oceny wewnętrznych dostawców, oparte albo na poziomie zaangażowania w realizację jakiś zadań, albo na poziomie wykonania celów. Wdrożone systemy były połączone z systemem wynagrodzenia i miały pełnić funkcję motywacyjną. W praktyce systemy takie były kosztowne, a ich realizacja związana była z licznymi problemami [Hauser, Simester, Wernerfelt 1996, s. 268-280]. Po pierwsze, nie zawsze cele osiągnięte przez pojedyncze osoby były zbieżne z celami całej organizacji. Konflikt ten występował szczególnie tam, gdzie nie zadbano o odpowiedni podział celów. Po drugie ocena wyników pracy była trudna do zastosowania ze względu na specyfikę pracy. Po trzecie niektórzy menedżerowie nie mieli nie tylko odpowiednich umiejętności, ale również odpowiednich możliwości realizacji narzuconych zadań. Aby ocenić poziom wdrożenia koncepcji klienta wewnętrznego, stosowano liczne udoskonalenia modelu Parasuramana [Brooks, Lings, Botschen 1999, s.49-67; Chaston 1994, s. 45-56; 1995, s. 332-349]. Takie badania nie oceniały pojedynczych osób, lecz szersze relacje występujące między oczekiwaniami klientów wewnętrznych, komunikacją, różnice, jakie występują między oczekiwaniami klientów a postrzeganiem tych oczekiwań przez kierownictwo. Stwierdzono, że realizacja koncepcji klienta wewnętrznego jest trudna ze względu na: brak formalnych standardów jakości związanych z obsługą wewnętrznych klientów, małe zaangażowanie najwyższego kierownictwa, brak zaufania interpersonalnego. W badaniach pracownicy podkreślali konieczność zmiany stylów zarządzania (na partycypacyjne), konieczność restrukturyzacji, zintegrowania podejmowanych działań, potrzebę lepszego zrozumienia potrzeb wewnętrznych klientów.

Podobnie jak w przypadku usług zewnętrznych nie zawsze udaje się dostarczać usługi zgodne ze specyfikacją. Im bardziej twórcza, innowacyjna organizacja, tym mniejsza możliwość sporządzania specyfikacji. Bardzo niebezpieczna jest różnica między specyfikacją jakości usług a jakością świadczenia usługi. Może ona świadczyć o niezrozumieniu wymagań jakości lub celowym łamaniu norm. Klienci mają własne doświadczenia, ale otrzymują też informacje z innych organizacji. I chociaż jest to wiedza powierzchowna, to zazwyczaj mają wyobrażenie o tym, jak „obsługiwani” są inni pracownicy w innych organizacjach. Wiedza ta jest źródłem satysfakcji albo zmusza pracowników do ubiegania się o inne – ich zdaniem lepsze – warunki pracy, jest źródłem upadku motywacji, zobojętnienia.

Kolejnym warunkiem udanych implementacji koncepcji klienta wewnętrznego jest wysoki poziom zaufania między pracownikami. Zaufanie w organizacji jest ważnym czynnikiem ułatwiającym kooperację i koordynację społecznych interakcji. Zaufanie zmniejsza potrzebę monitorowania zachowań pracowniczych. Jest jednym z najsilniejszych czynników wpływających na satysfakcję z pracy. Brak zaufania w organizacji jest przyczyną jej dysfunkcyjności. Wartość ta znacznie ogranicza negatywne następstwa zmian organizacyjnych. Jest jednym z najważniejszych czynników ułatwiających przeprowadzenie zmian w grupie pracowniczej. Istnieją tysiące badań, z których wynika, że zaufanie umożliwia skuteczne uczenie się, sprzyja integracji, produktywności, wprowadzaniu zmian, umożliwia wychodzenie organizacji

z kryzysu, decyduje o jakości stosunków międzyludzkich, jest kapitałem społecznym, którego nie wolno zmarnować.

Istniejące uwarunkowania strukturalne, środowiskowe, zadania i cele muszą sprzyjać grom o sumie niezerowej. W organizacji istnieć musi więcej takich sytuacji, które są związane ze współpracą, a nie rywalizacją, co wymaga określonych zachowań i ról pracowniczych. Należy stwarzać takie warunki, aby współpraca między wszystkimi interesariuszami była opłacalna. Najlepiej, jeżeli łączy się ona z możliwością zwiększenia wypłat dla wszystkich. W praktyce rodzaj gier zależy od wielu czynników m.in.: możliwości dokonywania wyborów, ilości dóbr, zasad ich podziału, motywów działania. Nie do uniknięcia są gry o sumie zerowej, gry wyniszczające. Kiedy pracownicy rywalizują o jedno wolne stanowisko, to taka rywalizacja jest grą zerową – jedna osoba wygrywa, a druga przegrywa. Nawet w organizacji procesowej jedna osoba zostaje właścicielem procesu, a druga nie ma takich możliwości. W organizacji występują więc różne gry, a zadaniem menedżerów jest stwarzanie jak największej liczby zadań, które sprzyjają grom niezerowym. Z takimi możliwościami można się spotkać tam, gdzie pracownicy współpracują i podejmują wspólne decyzje dotyczące sposobów zwiększania zysku.

Jeszcze innym warunkiem udanego wdrożenia koncepcji klienta wewnętrznego jest wdrożenie systemu wsparcia pracowniczego. Klienci zewnętrzni co pewien czas otrzymują nowe możliwości, produkty, dodatkowe usługi, ale zdarza się bardzo często, że potrzebna jest rewizja dotychczasowych sposobów obsługi klienta. Klienci wewnętrzni również potrzebują wsparcia, nowych, poprawionych sposobów obsługi. D.E. Bowen i R. Johnston [1999, s. 118-132] wprowadzili pojęcie wewnętrznej poprawy/uzdrowienia serwisu (*internal service recovery*). Klienci wewnętrzni, którzy popełniają błędy, muszą mieć możliwość uczenia się, ale często nie są w stanie poradzić sobie sami. Potrzebna jest pomoc zewnętrzna, rewizja serwisu wewnętrznego tak, aby stan braku zaufania we własne kompetencje nie był trwały.

Istnieje wiele ograniczeń stosowania idei klienta wewnętrznego. W organizacji klienci wewnętrzni są traktowani różnie, mają różny dostęp do „usług”, zasobów, władzy, są uczestnikami hierarchicznych stosunków przyporządkowania i zależności. Klienci wewnętrzni nie pracują często bezpośrednio dla siebie, na własną korzyść. W wielu organizacjach ze względu na ich złożoności uwzględnia się głównie potrzeby całych zbiorowości, a w mniejszym zakresie indywidualne potrzeby i oczekiwania klientów.

Wymienione warunki udanej implementacji koncepcji klienta wewnętrznego mają jedynie charakter społeczny. W praktyce jednak niezbędne są odpowiednie uwarunkowania organizacyjne i strukturalne.

6. Różnice

Podstawowe różnice między klientami wewnętrznymi a zewnętrznymi mogą być upatrywane w kreowaniu potrzeb społecznych, sprawowaniu gwarancji, zakresie swobody decyzyjnej.

W zarządzaniu jakością jednym z kluczowych pojęć są potrzeby klientów. Zasady jakości głoszą, że należy owe potrzeby badać, uwzględniać w realizowanych procesach, zaspokajać. Równocześnie jednak w strategiach jakości przewidziano istnienie różnych potrzeb oraz możliwości wykorzystania – czasami nadmiernego – pojęcia kategorii jakości. W praktyce organizacje albo dostosowują się do lokalnych potrzeb, albo kreują nowe potrzeby.

W przypadku klientów wewnętrznych nowe potrzeby rozwijają się z czasem, są wynikiem naturalnych procesów społecznych. Nie są więc celowo kreowane, narzucone. Ze względu na celowy charakter organizacji potrzeby klientów wewnętrznych są ograniczane.

Klienci zewnętrzni otrzymują na nabywane wyroby różne okresy i świadczenia gwarancyjne. W organizacjach zorientowanych na jakość pracownicy posługują się samokontrolą, ale równocześnie każdy kluczowy proces jest monitorowany, następuje weryfikacja poszczególnych etapów realizacji procesów na podstawie dostarczanych specyfikacji – wymagań klienta wewnętrznego. Zauważyć można dwie kolejne różnice. Po pierwsze, klienci zewnętrzni mają większy wpływ na ustalanie wymagań (z wyjątkiem wymagań prawnych). Wymagania klientów wewnętrznych są pochodną wymagań: jakości, prawnych, wyspecyfikowanych przez klienta zewnętrznego i tych, które są konieczne ze względu na istniejące normy bezpieczeństwa. Po drugie, skoro klienci wewnętrzni przejmują na siebie odpowiedzialność za jakość, to być może powinni również świadczyć usługi gwarancyjne. Wbrew pozorom idea takich świadczeń nie jest nowa [Aronson, Wilson, Akert 1997]. W praktyce jednak nie chodzi o karanie pracowników, bo restrykcyjne podejścia sprawiają, że błędy jakościowe są przez nich skrywane. Z drugiej jednak strony powstają wątpliwości, czy pracownicy powinni być wynagradzani za podejmowanie działań pro jakościowych.

Różnica między klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi polega na zakresie swobody. Klienci zewnętrzni mogą zmieniać dostawców wyrobów, mają prawo wyboru (poza klientami administracji publicznej). Klienci wewnętrzni tak dużego zakresu swobody nie mają. Muszą dostosować się do innych pracowników, ustalonych procedur postępowania. Co więcej, podejmowane próby zmiany wewnętrznych dostawców mogą kończyć się podwyższeniem kosztów funkcjonowania organizacji.

7. Możliwości badania relacji klient wewnętrzny–klient wewnętrzny

Istnieje wiele możliwości badania relacji między klientami wewnętrznymi². Autor tego opracowania proponuje, aby wykorzystać klasyczne teorii społeczne oraz systemową budowę organizacji. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie czynniki takich analiz są najważniejsze (organizacyjne, techniczne lub tylko społeczne?). Z jednej bowiem strony olbrzymi wpływ na jakość mają wartości i wyrażające je zachowania, z drugiej zaś – sam proces formułowania się wartości musi zakładać istnienie pewnych norm, wzorców i procedur. W opracowaniu przyjęto wersję uproszczoną

² Możliwa jest np. analiza rodzajów usług lub diagnoza struktury społecznej.

– uznano, że kluczowe znaczenie mają jednak wartości. To one decydują o projakosciowych zachowaniach, dlatego że wyznaczają standardy, które uznać można za „oczekiwania wobec jakości pracy innych osób” [Argyle 1989]. Pomimo formalnej organizacji pracy, wyznaczonych struktur i zidentyfikowanych procesów, pracownicy kierują się w swoim postępowaniu uwarunkowaniami socjologicznymi, psychologicznymi, nie zawsze racjonalnymi. Na przykład: jedni pracownicy w procesach komunikacji często unikają kontaktów z bezpośrednimi przełożonymi, bo boją się utraty reputacji. Inni zaś w pogoni za uznaniem odrzucają kontakty z współpracownikami na rzecz jak najczęstszych kontaktów z najwyższym kierownictwem³.

Uwzględniając wagę zachowań i postaw wobec partnerów, można stosować różne teorie społeczne, które w dużej mierze wyjaśniają mechanizmy tworzenia się więzi społecznych i ich poprzedzających etapów – kontaktów, interakcji, stosunków społecznych. Do takich uzupełniających się wzajemnie teorii zaliczamy teorie: gier społecznych, dramaturgii, wymiany społecznej, społecznego uczenia się, sprawiedliwości.

Pracownicy prowadzą różne społeczne gry, które mogą być dla organizacji zarówno korzystne, jak i destruktywne. Sprzyja im nie tylko wiedza, motywacja pracowników (np. związana z posiadaniem władzy), ale również organizacja pracy. Od kiedy w 1913 r. H. Ford wprowadził słynną linię produkcyjną, dzięki której udało się wyprodukować 15 milionów samochodów Ford T, pracownicy stali się dla siebie klientami w prostej zależności. Brak możliwości zaspokajania innych potrzeb skłonił ich do podejmowania różnych gier i żartów. Przyklejano np. pudełka do linii produkcyjnej, zamieniano funkcje w samochodach – po naciśnięciu pedału gazu uruchomiany był klakson czy wycieraczki [Argyle 1989].

Zgodnie z teorią dramaturgiczną pracownicy są aktorami, dążą do uzyskania jak najkorzystniejszego wizerunku. Jak twierdził prekursor tej teorii E. Goffman, człowiek, który znajdzie się w towarzystwie innych ludzi, będzie starał się wywierać takie wrażenie, jakie będzie opłacalne. Co więcej, taka autoprezentacja jest korzystna nie tylko dla jednostki, ale również jest niezbędna dla prawidłowego przebiegu interakcji [Leary 1999].

Relacje klient–dostawca można też badać z perspektywy teorii społecznego uczenia się. Wiadomo np., że duży wpływ na jakości relacji między klientami ma proces socjalizacji. Teoria ta może też być pomocna w kształtowaniu odpowiednich postaw. Szef wyrażający zaufanie może być w przyszłości wzorem godnym do naśladowania. Natomiast pewne niepożądane zachowania są również konsekwencją uczenia się od niewłaściwych osób.

Teoria agencji wyjaśnia relacje zachodzące między „pryncypałem a agentem”. Takie relacje występują również wewnątrz samej organizacji. Teoria ta jest pomocna do analizowania procesów formułowania się zaufania, jego podtrzymywania oraz do lepszego zrozumienia zjawiska zdrady i tworzenia się nowych relacji. Agenci mają często więcej wiedzy niż ich pryncypał. Tworzą silne więzi z dostawcami lub od-

³ Takie zachowania potwierdzone zostały już w latach 50. XX wieku (np. w badaniach Blaua).

biorcami. Przewaga wiedzy oraz zróżnicowane interesy doprowadzają do wielu nieuczciwych i nieetycznych zachowań.

Teoria sprawiedliwości (bliska teorii wymiany społecznej) pozwala lepiej zrozumieć, jak pracownicy oceniają własny wkład pracy i uzyskiwane wynagrodzenie w porównaniu z innymi, istotnymi członkami organizacji. W przypadku wyniku zarówno pozytywnego („zarabiam więcej niż inni, a pracuję tyle samo lub mniej”), jak i negatywnego („zarabiam mniej, a pracuję tyle samo lub więcej”) pracownicy odczuwają niesprawiedliwość, która jest bezpośrednio związana z zaufaniem, satysfakcją i solidarnością.

Relacje między pracownikami można badać na wiele sposobów. Oprócz wymienionych teorii można stosować inne teorie – wymiany społecznej i porównań społecznych, homeostazy ryzyka, reaktywacji czy oczekiwań. Wszystkie one pozwalają lepiej zrozumieć mechanizmy powstawania jakości stosunków międzyludzkich i zachowań pracowniczych.

Klienci wewnątrzni funkcjonują jednak w ramach większych struktur społecznych i dlatego niezwykle ważnym zadaniem jest zdiagnozowanie pozycji społecznych, układu pozycji, ról, układu ról, ciśnienia i konfliktu ról, sieci pozycji. Na podstawie analizy strukturalnej można łatwo wykazać, że relacje między klientami wewnętrznymi nie mają tylko charakteru liniowego. Można je bowiem badać z uwzględnieniem wielu kontaktów, interakcji, procesu formułowania się sieci społecznych i struktury mentalnej.

Odpowiednie analizy muszą zawsze brać pod uwagę systemową budowę organizacji. Uwzględniając relacje między systemem technicznym, organizacyjnym i społecznym, można zauważyć, że sama organizacja pracy wpływa na jakość relacji między klientami. W tych organizacjach, gdzie błędy jakościowe zmuszają wszystkich pracowników do podjęcia natychmiastowych działań, jakość stosunków międzyludzkich będzie od tego, jak poszczególni pracownicy oceniają źródła powstawania błędów, jaka jest ocena osoby, która błąd zdiagnozowała, jak często powstają błędy i awarie.

8. Zakończenie

Istnieje bardzo dużo możliwości badania relacji między wewnętrznymi klientami a dostawcami. Problemem jest jednak wyraźne odróżnienie pojęcia „pracownik” od pojęcia „klient”. Drugim problemem jest to, na ile koncepcja klienta wewnętrznego może przyczyniać się do poprawy jakości. Wątpliwości budzą nie tylko procesy społeczne, które są nieprzewidywalne, zmienne i zależne, ale również bezpośredni związek między jakością pracy, życia, stosunków międzyludzkich a jakością wyrobów. Dotychczasowe badania wskazują raczej na tworzenie jakości za pośrednictwem takich wartości, jak zaufanie czy satysfakcja.

Powstaje również inna poważniejsza wątpliwość, na ile koncepcje klienta uda się połączyć z niektórymi zasadami jakości, np. odnoszącymi się do zaangażowania

(np. jaka jest granica między klientem wewnętrznym a obywatelem? Na ile destruktywne bywają zachowania obywatelskie?).

Przydatność omówionych teorii polega na tym, iż w praktyce mogą one stanowić podstawę do wprowadzenia takich mechanizmów i regulacji, które będą sprzyjać jakości stosunków międzyludzkich.

Literatura

- Argyle M., *The Social Psychology of Work*, Penguin Books, London 1989.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zyski S-ka, Poznań 1997.
- Bowen D.E., Johnston R., *Internal service recovery: developing a new construct*, „International Journal of Service Industry Management” 1999 no10 (2).
- Brooks R. F., Lings I.N., Botschen M.A., *Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts*, „Service Industries Journal” 1999 no 19 (4).
- Chaston I., *A typology for evaluating branch-level perceptions of internal customer management processes within the UK clearing banks*, „Service Industries Journal” 1995 no 15 (3).
- Chaston I., *Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector*, „International Journal of Operations & Production Management” 1994 no 14 (9).
- Finn D.W., Baker J., Marshall G.W., Anderson R., *Total quality management and internal customer: measuring internal service quality*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 1996 no 4 (3).
- Hauser J.R., Simester D.I., Wernerfelt B., *Internal customer and internal suppliers*, „Journal of Marketing Research (JMR)” 1996 no 33 (3).
- Kilburn A.J., Kilburn B.R., *Internal relationship quality: the impact of relationship quality on internal customer perception*, „Academy of Marketing Studies Journal” 2008 no 12 (1).
- Kilburn A., Thieme J., Boller G., *The positive and negative consequence of internal customer orientations on internal customer-supplier relationships*, „AMA Winter Educators’ Conference Proceedings” 2006 no 17.
- Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 1999.
- Likert J., *Droga Toyoty*, MIT Biznes, Warszawa 2009.
- Minjoon J., Shaohan C., *Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2010 no 21 (2).
- PN-EN ISO 9000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

THE INTERNAL CLIENT CONCEPT-SOCIAL CONDITION OF IMPLEMENTATION

Summary: The article presents social issues related to the practical application of the internal client concept. The main focus is on the conditions that have to be met for the successful implementation of this concept. The author discusses also the differences between internal and external clients, as well as the possibilities of further research on the subject.