

Joanna Dziadkowiec, Urszula Balon

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

MODEL ZAPEWNIENIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH W ORGANIZACJI

Streszczenie: Sukces organizacji zarządzanej przez jakość zależy w dużej mierze od orientacji na klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W celu lepszego zrozumienia koncepcji funkcjonowania klienta wewnętrznego i zewnętrznego został opracowany model, którego głównym celem jest identyfikacja powiązań i sprzężeń zwrotnych umożliwiających skuteczne zarządzanie obydwoma grupami klientów. Model stanowi rozwinięcie koncepcji zarządzania przez jakość zgodnego z normami ISO serii 9000 i może stanowić jeden ze sposobów wdrażania działań doskonalących w organizacji.

Słowa kluczowe: klient wewnętrzny, klient zewnętrzny, satysfakcja klienta.

1. Wstęp

Wdrożenie systemowego zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9000:2009 sprzyja tworzeniu organizacji zorientowanej na klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz na zaspokojenie potrzeb obu grup klientów. Wynika to z faktu, że w procesowym zarządzaniu jakością [Balon, Dziadkowiec 2009, s. 44]:

- każdy pracownik i każda komórka danej organizacji są jednocześnie wewnętrznymi klientami (czyli odbiorcami) i wewnętrznymi dostawcami, natomiast operacje organizacji są optymalne wówczas, gdy każdy pracownik i każda komórka zarówno świadczą, jak i otrzymują usługi wymaganej jakości;
- personel danej organizacji pracuje zgodnie z zadeklarowaną strategią, polityką i celami organizacji, a celem zarządzania jest stymulowanie całego personelu tak, aby we wszelkich kontaktach, z klientami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, prowadzonymi w różnych formach (np. rozmowy telefoniczne, korespondencja, kontakty elektroniczne i osobiste), pracownicy możliwie najlepiej reprezentowali organizację;
- proces motywowania i integrowania pracowników ukierunkowany jest na zapewnienie efektywnej realizacji strategii organizacji jako całości i poszczególnych jej funkcji, przy jednoczesnym dążeniu do dostarczenia klientom satysfakcji.

Sukces organizacji zarządzanej przez jakość zależy w dużej mierze od orientacji na klientów, zarówno wewnętrznych (pracowników), jak i zewnętrznych (konsumentów). Skuteczne zarządzanie relacjami wewnętrznymi prowadzi do wytwarzania produktów i usług o wysokiej jakości, a współpraca z klientami zewnętrznymi umożliwia optymalne dopasowanie tych produktów do potrzeb rynku. Rola klientów w sukcesie organizacji nie budzi wątpliwości, natomiast organizacje często mają problem z praktyczną realizacją koncepcji klienta wewnętrznego. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że pomimo podobnej nazwy zarządzanie klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi stanowią różne aspekty działalności organizacji.

Celem artykułu jest próba przedstawienia ogólnych relacji wpływających na kształtowanie satysfakcji obu grup klientów oraz identyfikacja powiązań między nimi.

2. Potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych

Każda osoba pracująca zawodowo jest jednocześnie klientem, nierzadko zdarza się, że kupuje także produkty w całości lub częściowo wyprodukowane przez swoje przedsiębiorstwo. Z powyższego stwierdzenia wynika zatem, że dla większości pracowników koncepcja klienta wewnętrznego powinna być zrozumiała i łatwa do realizacji w praktyce, zwłaszcza że konsumentem człowiek staje się zwykle wcześniej niż pracownikiem. Z praktyki organizacji wdrażających zasady systemowego zarządzania jakością wynika jednak, że pracownicy nie czują się klientami (wewnętrznymi) w swojej organizacji i zwykle rozdzielają dwie sfery życia (prywatną i zawodową), ograniczając bycie klientem wyłącznie do tej pierwszej [Dziadkowiec 2009]. Wynika to z faktu, że niezależnie od zbliżonej nazwy klienci wewnętrzni i zewnętrzni realizują różne potrzeby i różne czynniki powodują ich satysfakcję, a procesem zaspokajania potrzeb przez pracę i przez nabywanie dóbr i usług kierują odmienne prawa i reguły.

Istnieje wiele teorii potrzeb i powiązanych z nimi teorii motywacji, niezależnie jednak od podejścia można uznać, że [Jasiński 2005, s. 252]:

- każdy człowiek odczuwa jakieś potrzeby (uświadomione lub nie), ma własną i zmienną hierarchię (jego motywacja zmienia się w czasie),
- potrzeby można u człowieka kształtować,
- tę samą potrzebę można zaspokajać w różny sposób,
- ten sam czynnik może zaspokajać różne potrzeby,
- ten sam czynnik (zaspokajający potrzeby) może mieć różne znaczenie dla różnych ludzi,
- niezaspokojenie w dłuższym czasie potrzeb podstawowych niszczy motywację,
- zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu daje poczucie satysfakcji i zadowolenia oraz nasila odczuwanie tych potrzeb.

Rozpatrując powyższe stwierdzenia w sensie ogólnym, można zauważyć, że większość z tych twierdzeń jest adekwatna w odniesieniu do klientów zarówno we-

wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Należy jednak zwrócić uwagę, że bycie klientem wewnętrznym i zewnętrznym to w rzeczywistości dwa zupełnie różne aspekty tej samej potrzeby, które, upraszczając, można sprowadzić do procesu zarabiania pieniędzy i wydawania pieniędzy. W tym kontekście można zidentyfikować wiele różnic pomiędzy obydwoma grupami klientów, z których najistotniejsza sprowadza się do tego, że aby być klientem zewnętrznym, większość osób musi stać się najpierw klientem wewnętrznym (pracownikiem). Jest to główny czynnik, który wpływa na to, że koncepcja klienta wewnętrznego, jakkolwiek słuszne byłyby jej założenia, nie jest bliska większości pracowników. Podstawowymi różnicami pomiędzy obydwoma grupami (pracownikami i konsumentami) klientów będzie zatem to, że:

1. Konsument dokonuje zakupów dóbr i usług całkowicie dobrowolnie, w wybranym przez siebie miejscu i czasie, pracownik musi dostosować się do harmonogramu pracy organizacji.

2. Pracownik, w przeciwieństwie do konsumenta, nie może zmienić dostawcy ani zrezygnować z zakupu.

3. Konsument ponosi większe ryzyko podjęcia błędnej decyzji, w przypadku pracownika ryzyko jest systemowo ograniczone do minimum.

4. Konsument porównuje kupowany produkt z produktami konkurencyjnym, w przypadku pracownika panuje monopol i często nie ma nawet możliwości sprawdzenia innych opcji.

5. Konsument przelicza wartość zakupu na pieniądze, w przypadku klienta wewnętrznego wartość otrzymanego produktu jest niewymierna i w niektórych przypadkach może otrzymać produkt całkowicie bez zapłaty w jakiegokolwiek formie.

Podsumowując powyższe stwierdzenia, można więc zauważyć, że należy stosować odmienne narzędzia w stosunku do obu grup klientów i z punktu widzenia zarządzania są to dwie odmienne sfery działania. W normie PN-EN ISO 9001:2009 określone zostało wiele wymagań dotyczących klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które porządkują te obszary. Podobnie jednak jak w przypadku pozostałych wymagań normy są one na tyle ogólne, że stanowią jedynie ramy dla działalności organizacji, a skuteczność podjętych działań powinna być mierzona poziomem satysfakcji klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

3. Klient wewnętrzny w normie PN-EN ISO 9001:2009

Klient wewnętrzny organizacji to każdy pracownik, który bierze udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej [Broniewska 2009]. Pracownik organizacji jest z jednej strony dostawcą pracy, a z drugiej strony odbiorcą, czyli klientem wewnętrznym. W takim podejściu każdy pracownik ma swoich klientów wewnętrznych – osoby, którym przekazuje swój produkt. Klient wewnętrzny jest tak samo ważny jak klient zewnętrzny, odbiorcy wewnętrzni bowiem tworzą łańcuch jakości, na którego końcu znajduje się klient zewnętrzny [Szołtysek 2003, s. 44].

W normie PN-EN ISO 9001:2009 wymagania związane z pracownikami zostały zamieszczone w pkt 6. Zasoby ludzkie.

W punkcie 6.2.1. Zasoby ludzkie. Postanowienia ogólne odnaleźć można stwierdzenie, że personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia [Sikora 2010, s. 89]. Przez kompetencję rozumie się odpowiednie wykształcenie, wyszkolenie, umiejętności i doświadczenie, którym mogą wykazać się potencjalni pracownicy. W celu zapewnienia odpowiednich kompetencji przedsiębiorstwo powinno zapewnić pracownikom ciągły rozwój nie tylko przez szkolenia, ale także przez inne formy kształcenia umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych, np. dostęp do fachowej prasy, wydawnictw i serwisów internetowych, umożliwienie pracownikom uczestnictwa w specjalistycznych konferencjach, seminariach, targach i wystawach, finansowanie lub współfinansowanie studiów czy kursów zawodowych.

W punkcie 6.2.2. Zasoby ludzkie. Kompetencje, świadomość i szkolenie zaleca się, aby organizacja określiła niezbędne kompetencje personelu, który wykonuje daną czynność mającą wpływ na jakość. Zaleca się także regularne porównywanie doświadczenia, kwalifikacji, umiejętności i zdolności do potrzeb w działalności organizacji. Dokonując takiego porównania, analizuje się braki w kompetencjach personelu. Braki takie powinny być uzupełniane przez szkolenie pracowników lub zatrudnienie nowych o odpowiednich kwalifikacjach [Sikora 2010, s. 89].

Podsumowując wymagania normy związane z klientem wewnętrznym, można zauważyć, że dotyczą głównie elementów, które mają zapewnić skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. Nie zostały natomiast określone żadne wymagania związane z tradycyjnym pojęciem klienta, tj. badanie potrzeb, preferencji czy zadowolenia. W ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością organizacje często wprowadzają ww. elementy, ale wynika to raczej z chęci doskonalenia skuteczności działania przedsiębiorstwa (w tym również wdrożonego systemu) niż bezpośrednio z wymagań systemowych.

4. Klient zewnętrzny w normie PN-EN ISO 9001:2009

Wymagania związane z klientami zgrupowane są w normie w trzech obszarach i dotyczą określenia wymagań klienta odnośnie do wyrobu, komunikacji z klientem oraz badania jego satysfakcji.

Wymagania dotyczące określenia oczekiwań klienta co do wyrobu zawarte są w pkt 7.2.1. Określenie wymagań dotyczących wyrobu. Zgodnie z tymi wymaganiami organizacja powinna określić:

a) wymagania wyspecyfikowane przez klienta, w tym wymagania dotyczące dostawy i działań po dostawie (działania po dostawie mogą obejmować m.in. działania związane z gwarancją, działania wynikające z umowy, np. serwis, konserwacja, dodatkowe usługi, np. recykling, utylizację, a także audytowanie),

- b) wymaganie nieustalone przez klienta, ale niezbędne do wyspecyfikowanego lub zamierzonego zastosowania wyrobu, jeżeli jest ono znane,
- c) wymagania ustawowe i przepisy dotyczące wyrobu,
- d) wszelkie dodatkowe własne wymagania.

Ważnym aspektem jest, że nawet gdy wymagania klienta, które zostały przez niego zdefiniowane, są spełnione, organizacja powinna dbać o podnoszenie jakości przez spełnianie także tych wymagań, które nie zostały wyspecyfikowane. Wiąże się to z koniecznością przeprowadzania badań rynkowych związanych nie tylko bezpośrednio z klientami, ale także z szeroko pojętym otoczeniem konkurencyjnym.

Wymagania dotyczące badania zadowolenia klienta określone zostały w pkt 8.2.1. Zadowolenie klienta, w którym stwierdzono, że jednym z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością jest monitorowanie przez organizację informacji dotyczących percepcji klienta co do tego, czy spełniła ona jego wymagania. Należy określić metody uzyskiwania i wykorzystania tych informacji. Monitorowanie percepcji może obejmować uzyskanie danych z takich źródeł, jak badanie zadowolenia klienta, dane od klientów dotyczące jakości dostarczonego wyrobu, badanie opinii użytkowników, analiza strat biznesowych, pochwały, roszczenia gwarancyjne i raporty sprzedawców [PN-EN ISO 9001:2009...]. W normie dopuszcza się stosowanie także innych metod i narzędzi, zostawiając organizacjom dużą swobodę w tym zakresie. Zadowolenie klienta jest traktowane jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością; jeżeli klient jest zadowolony z wyrobów organizacji i kontaktów z nią, oznacza to, że system działa poprawnie.

Wymagania dotyczące komunikacji z klientem określone są w pkt 7.2.3. Komunikacja z klientem. Pozostawiono organizacjom dużą swobodę w tym zakresie, w normie określono jedynie podstawowe warunki, które powinny zostać spełnione. Organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne ustalenia związane z komunikacją z klientami dotyczące trzech elementów: informacji o wyrobie, postępowania z umowami, zapytaniami handlowymi lub zamówieniami, łącznie ze zmianami, oraz informacji zwrotnej od klienta, w tym dotyczącej reklamacji klienta.

Powyższe wymagania zostały uzupełnione zapisami w normie *PN-EN ISO 9004:2000 Systemy Zarządzania Jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, gdzie sprecyzowano zagadnienia dotyczące określania potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych. W punkcie 5.2.2 normy określono, że w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań klienta i użytkownika końcowego zaleca się, aby kierownictwo organizacji:

- a) zrozumiało potrzeby i oczekiwania klientów, w tym klientów potencjalnych,
- b) określiło dla swoich klientów i użytkowników końcowych najważniejsze właściwości wyrobu,
- c) zidentyfikowało i oceniło konkurencję na rynku,
- d) zidentyfikowało możliwości rynkowe, słabości i przyszłą poprawę konkurencyjności.

Podsumowując wymagania normy dotyczące klienta, można stwierdzić, że dane dotyczące klienta stanowią niezbędne elementy wejściowe (preferencje klienta) i wyjściowe (zadowolenie klienta) systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami norm serii ISO 9000.

5. Kierownictwo jako klient wewnętrzny organizacji

Analizując wymagania związane z klientami, w pierwszej kolejności bierze się pod uwagę klientów zewnętrznych, następnie wewnętrznych, natomiast zwykle pomijane jest kierownictwo organizacji. W normie wiele miejsca poświęcono obowiązkom i zadaniom najwyższego kierownictwa, nie ma natomiast żadnych wskazówek, jak powiązać fakt, że występuje ono w podwójnej roli – kierownictwa i jednocześnie elementu zasobów ludzkich. Zgodnie z wytycznymi zawartymi w normie kierownictwo może odgrywać swoją rolę przez [*PN-EN ISO 9000:2006...*]:

- ustanowienie i utrzymanie w organizacji polityki jakości i celów dotyczących jakości,
- promowanie polityki jakości i celów dotyczących jakości w całej organizacji w celu wzrostu świadomości, motywacji i zaangażowania,
- zapewnienie, aby wymagania klienta były priorytetem w całej organizacji,
- zapewnienie, aby odpowiednie procesy były wdrożone w celu umożliwienia spełnienia wymagań klienta i innych stron zainteresowanych oraz zapewnienie osiągnięcia celów dotyczących jakości,
- zapewnienie, aby do osiągnięcia celów dotyczących jakości był ustanowiony, wdrożony i utrzymywany skuteczny i efektywny system zarządzania jakością,
- zapewnienie dostępności niezbędnych zasobów,
- okresowe przeglądy systemu zarządzania jakością,
- decydowanie o działaniach w zakresie polityki jakości i celów dotyczących jakości,
- decydowanie o działaniach w zakresie doskonalenia systemu zarządzania jakością.

W normie tej również mowa jest o zaangażowaniu kierownictwa w tworzenie, wdrażanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością przez:

- uświadamianie w organizacji rangi spełniania wymagań klienta oraz wymagań prawnych,
- ustanawianie polityki jakości i celów dotyczących jakości,
- przeprowadzanie przeglądów zarządzania,
- zapewnienie odpowiednich zasobów.

Wymagania normy dotyczą najwyższego kierownictwa; odwołując się do definicji zawartej w normie PN-EN ISO 9000:2006, należy stwierdzić, że najwyższe kierownictwo to osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują. W praktyce, zwłaszcza w dużych organizacjach, uznaje się, że zarząd stanowi najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa i to właśnie zarządu doty-

czą wymagania zawarte w normie. Nie wyjaśnia to jednak problemu, czy członkowie zarządu są jednocześnie klientami wewnętrznymi, a jeśli tak, to w jakim stopniu. Nie do końca jasne jest też rozróżnienie pomiędzy kierownictwem, zwłaszcza średniego szczebla, a innymi pracownikami – jednym z elementów prawidłowo działającego systemu zarządzania jakością jest delegacja uprawnień, co w praktyce oznacza, że większość pracowników zarządza przynajmniej niewielkim wycinkiem działalności organizacji.

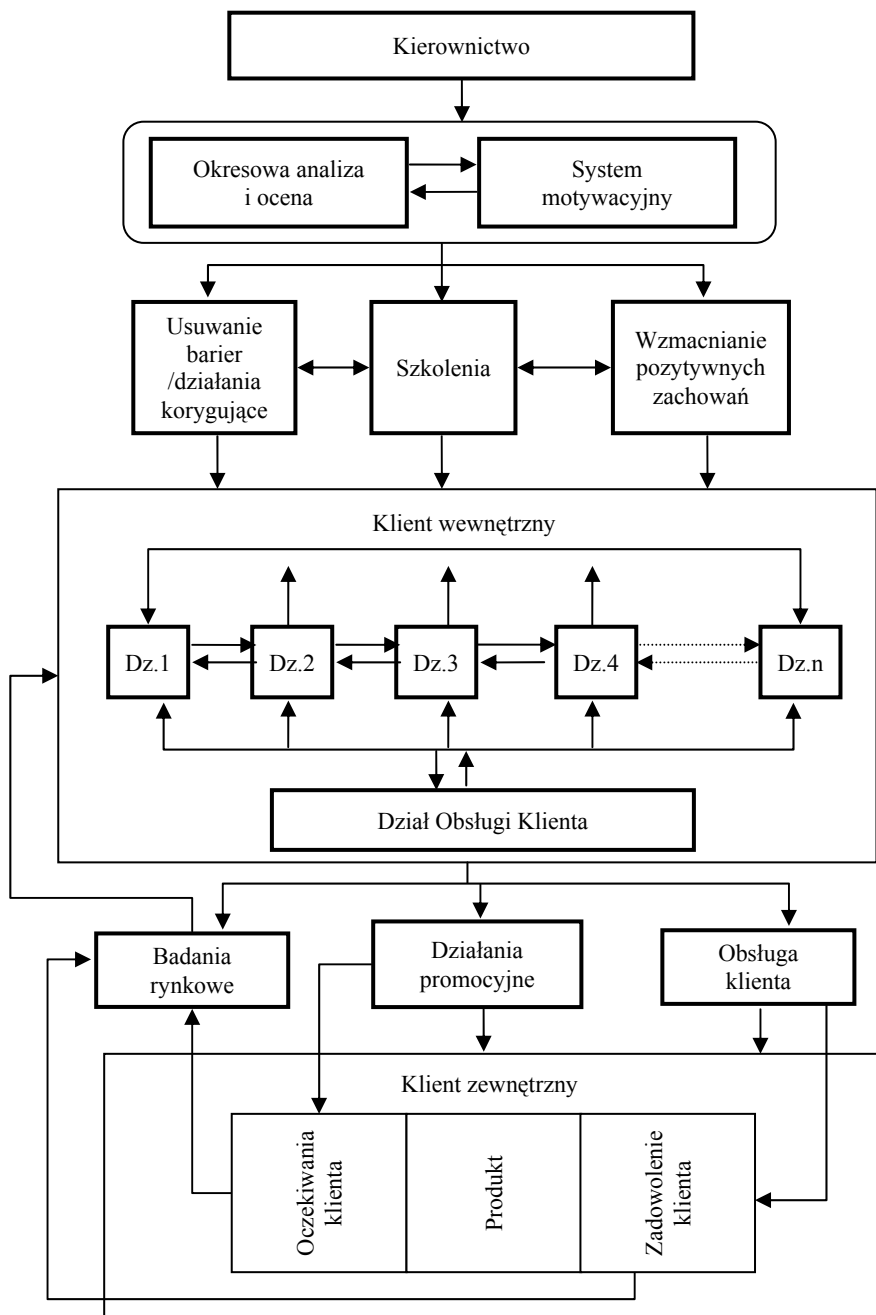
W bardzo rozbudowanych organizacjach pracownicy często za najwyższe kierownictwo uważają swoich bezpośrednich przełożonych; wynika to z faktu, że z ich punktu widzenia są to osoby, które sprawują faktyczny nadzór i mają rzeczywisty wpływ na działalność organizacji. W przypadku niewielkich organizacji, w których pracownicy zwykle pełnią wiele funkcji jednocześnie, rozróżnienie najwyższego kierownictwa, kierownictwa średniego szczebla i pracowników jest często bardzo trudne, ponieważ funkcje przenikają się wzajemnie. Wbrew pozorom w takiej sytuacji koncepcja klienta wewnętrznego jest łatwiejsza do wdrożenia i obejmuje większość pracowników – pracownicy wielokrotnie świadczą sobie wzajemnie usługi i dostarczają produkty w jednym cyklu produkcyjnym, co zdecydowanie sprzyja współpracy na rzecz poprawy jakości. Niezależnie jednak od organizacji pracy w każdym przedsiębiorstwie musi istnieć osoba, która odpowiada definicji zawartej w normie, czyli taka, która kieruje organizacją i ją nadzoruje. Bez skutecznego zarządzania nie jest możliwe nie tylko wdrożenie systemu zarządzania jakością, ale przede wszystkim efektywne działanie organizacji.

Podsumowując, można stwierdzić, że z teoretycznego punktu widzenia, wszyscy pracownicy, a więc także cały szczebel zarządzający, są klientami wewnętrznymi i podlegają wszystkim wymaganiom normy związanym z zasobami ludzkimi. W praktyce jednak, nawet jeśli członkowie zarządu są klientami wewnętrznymi, to na szczególnych prawach i przede wszystkim z szerokim zakresem obowiązków i odpowiedzialności.

6. Model zapewnienia satysfakcji klientów w organizacji

Analizując wymagania normy związane z klientami, można stwierdzić, że klienci zewnętrzni są grupą zdecydowanie uprzywilejowaną – organizacja jest zobowiązana do podejmowania wielu działań, których podstawowym celem jest zaspokojenie szeroko pojętych potrzeb klientów. Klient zewnętrzny w organizacji zarządzanej projakościowo ma praktycznie same prawa, a organizacja nie ma żadnego bezpośredniego wpływu na klienta – nie może go włączyć do swojej działalności i wyekwować działań zgodnych z założeniami, może jedynie podjąć wszelkie działania, żeby go zadowolić i w ten sposób uzyskać jego lojalność.

Zgodnie z założeniami systemu pracownicy powinni także być traktowani jak klienci (wewnętrzni). To w praktyce nie daje im jednak takich samych uprawnień jak klientom zewnętrznym, ale zdecydowanie wpływa na poprawienie warunków pracy,



Rys. 1. Model zapewnienia satysfakcji klienta w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

a w efekcie na poprawę jakości. W normie w odniesieniu do zasobów ludzkich ustanowionych zostało wiele wymagań, ale są to w dużej mierze zobowiązania dla kierownictwa, nie dla pracowników, i właśnie na zarządzie spoczywa w przeważającej części odpowiedzialność również za satysfakcję klientów wewnętrznych. Biorąc pod uwagę szczególną rolę najwyższego kierownictwa, można przedstawić wymagania normy związane z klientami jako zestaw zadań dla kierownictwa, które muszą być systematycznie wykonywane, żeby organizacja działała prawidłowo.

W celu lepszego zrozumienia oraz identyfikacji powiązań między wszystkimi grupami klientów występującymi w organizacji stworzony został model zapewnienia satysfakcji klienta w organizacji (rys. 1).

Do podstawowych zadań w zakresie kształtowania relacji z klientami wewnętrznymi (pracownikami) i zarządzania nimi należą dwa wzajemnie powiązane obszary: zapewnienie odpowiednich kompetencji i umiejętności personelu oraz utrzymywanie motywacji do realizacji zadań na odpowiednim poziomie. W przypadku klientów zewnętrznych większość zadań związanych z wymaganiami normy wiąże się z szeroko pojętymi działaniami marketingowymi ukierunkowanymi nie tylko na poznanie preferencji i opinii klientów, ale także na działania promocyjne.

Większość organizacji prowadzi politykę oraz realizuje zadania z obszarów objętych zaproponowanym modelem – trudno sobie wyobrazić nowoczesne przedsiębiorstwo, które nie ma systemu motywacyjnego czy też nie prowadzi działań marketingowych. Często jednak działania te są realizowane przez odrębne komórki organizacyjne, a pracownicy skupiają się głównie na osiąganiu własnych celów, nie mając wiedzy na temat powiązania efektów swojej pracy z ogólnym wynikiem organizacji.

Wprowadzenie zasad systemowego zarządzania jakością umożliwia inne spojrzenie na organizację, wynikające przede wszystkim z faktu, że przedsiębiorstwo jest traktowane jak jeden organizm, w którym zachodzi wiele relacji, interakcji i sprzężeń zwrotnych. W takim ujęciu efekt jest zależny nie tylko od jakości pracy pojedynczych pracowników – wartość dodana wytwarzana jest w znacznej mierze przez relacje pomiędzy jednostkami i działaniami biorącymi udział w procesie tworzenia produktu. Koncepcja klienta wewnętrznego powstała głównie w celu podkreślenia istotności interakcji pomiędzy pracownikami i ich wpływu na jakość wytwarzaną. W zaproponowanym modelu główny nacisk został położony na interakcje pomiędzy poszczególnymi działaniami podejmowanymi w odniesieniu do klientów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

6.1. Klient zewnętrzny – czy można nim zarządzać?

Jak wynika z wymagań norm serii ISO 9000, klient zewnętrzny jest najistotniejszym elementem systemu zarządzania jakością – dane wejściowe do systemu powinny stanowić jego wymagania, natomiast głównym celem organizacji jest uzyskanie rezultatu wyjściowego w postaci satysfakcji klienta. W zaproponowanym modelu

klient zewnętrzny znajduje się na wyjściu wszystkich procesów realizowanych przez organizację, jest jednak powiązany wieloma sprzężeniami zwrotnymi z pozostałymi elementami modelu. Wszystkie działania dotyczące zarządzania klientami wewnętrznymi mają na celu zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i dopiero rynek weryfikuje w praktyce, czy podjęte działania doskonalące przyniosły oczekiwany skutek, a wytworzony produkt zyskał uznanie. Podstawowy problem polega jednak na tym, że organizacje zwykle skupiają się na wymaganiach dotyczących wyrobu, a konsument często oczekuje określonego efektu po użyciu danego produktu, a nie zakupie produktu o określonych parametrach. Zadaniem przedsiębiorstwa jest ustalenie takiej kombinacji cech, która zapewni optymalne spełnienie tych wymagań. Organizacja, która chce osiągnąć sukces rynkowy, nie powinna skupiać się jedynie na wymaganiach dotyczących wyrobów, ale powinna ustanowić proces identyfikacji wymagań swoich klientów także w zakresie ich oczekiwań dotyczących jakości obsługi, usług towarzyszących czy oczekiwanych działań promocyjnych [Urbaniak 2004, s. 127]. Klienci bowiem wszystkie te elementy postrzegają jako całość, a końcowa ocena jakości będzie wypadkową satysfakcji ze wszystkich działań realizowanych przez przedsiębiorstwo.

Zasada orientacji na klienta zawarta w normach ISO serii 9000 ustanowiła klienta zewnętrznego w uprzywilejowanej pozycji, natomiast należałoby zauważyć, że w praktyce poznanie wszystkich jego wymagań, zwłaszcza w ujęciu dynamicznym, jest praktycznie niemożliwe, a ich pełne zaspokajanie mogłoby być wręcz niekorzystne dla organizacji. Wszystkie przedsiębiorstwa działające na rynku mogą działać tylko i wyłącznie w sytuacji, jeśli sprzedaż oferowanych produktów przynosi zysk, więc zakres potrzeb klienta przyjętych do realizacji musi mieć uzasadnienie ekonomiczne. Podstawowe pytanie, jakie należałoby zatem postawić, dotyczy problemu, w jaki sposób być w zgodzie z zasadą orientacji na klienta i jednocześnie nie dopuścić do sytuacji, która może uniemożliwić organizacji działanie zgodnie z przyjętą koncepcją biznesową i rachunkiem ekonomicznym.

W zaproponowanym modelu (rys. 1) zaproponowano spojrzenie na obszary działalności związane z zaspokajaniem potrzeb klienta zewnętrznego przez pryzmat wzajemnych powiązań i zależności. Takie podejście może nie tylko poprawić konkurencyjność organizacji, ale przede wszystkim wprowadzić elementy zarządzania klientami wewnętrznymi i kierowania ich działaniami w kierunku pożądanym przez organizację.

Obszarami, które zwykle są realizowane przez organizację, a w których tkwią niewykorzystane rezerwy umożliwiające uzyskanie realnego wpływu na klientów, są przede wszystkim (rys. 1):

1. Badania rynkowe – powszechnie wykorzystywane w zakresie zbierania informacji o wymaganiach i preferencjach klientów. Ze względu na wymóg zawarty w normie dotyczący konieczności oceny stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych ten aspekt działalności często traktowany jest jako zło konieczne, a możliwości wynikające z badań rzadko są wykorzystywane w pełni.

2. Działania promocyjne – jest to jedna z najbardziej kosztownych sfer działalności organizacji. Organizacje bardzo często skupiają się na sprzedażowej funkcji promocji, zapominając, że promocja to przede wszystkim czynności, których celem jest w pierwszej kolejności poinformowanie o cechach produktu, a dopiero w dalszej kolejności zachęcenie nabywców, aby go kupili [Kotler 1994, s. 90].

3. Obsługa klienta – często traktowana przez organizację wyłącznie jako element łańcucha dystrybucji. Klient zewnętrzny natomiast z reguły traktuje obsługę jako nieodłączny element i ocenia jakość otrzymaną nie tylko ze względu na cechy kupowanego produktu, ale także przez pryzmat kontaktów z dostawcą.

Pomimo że wszystkie wymienione działania są ukierunkowane na satysfakcję klienta zewnętrznego, to prawidłowo realizowane pozwalają na prowadzenie go w pożądanym przez organizację kierunku. Istotą modelu jest analiza sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi działaniami przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie wyników w celu osiągnięcia efektu synergii. Kluczowym elementem są badania rynkowe, których najważniejszym etapem nie jest zbieranie danych, lecz proces analizy uzyskanych informacji. Poza podstawowymi danymi dotyczącymi preferencji i satysfakcji klientów zewnętrznych uzyskane informacje powinny zostać wykorzystane m.in. do tworzenia skutecznych kampanii promocyjnych oraz jako wytyczne do szkolenie pracowników mających kontakt z klientem zewnętrznym. Przez te dwa obszary organizacja ma możliwość realnego wpływania nie tylko na poziom satysfakcji konsumentów, ale także na ich preferencje. Dobra znajomość klientów umożliwia m.in. zaproponowanie im najlepszej możliwej opcji spośród asortymentu organizacji, przekazanie danych o produkcie naprawdę istotnych z punktu widzenia konsumenta, redukcję uprzedzeń w stosunku do produktu lub organizacji oraz edukację klientów w zakresie korzystnym z punktu widzenia organizacji. Takie działania, realizowane systematycznie, pozwolą na połączenie celów organizacji i klienta w cyklu ciągłego doskonalenia, a w dłuższym okresie umożliwią stworzenie trwałych relacji i zapewnią lojalność konsumentów.

6.2. Zarządzanie klientami wewnętrznymi

Z punktu widzenia organizacji pracownicy są z jednej strony kapitałem przedsiębiorstwa, a z drugiej strony niezbędnym zasobem do osiągania wyznaczonych celów, dlatego tej grupie klientów poświęcono w tym artykule najwięcej uwagi. Pracownicy, uczestnicząc w działaniach swojej organizacji, realizują nie tylko wyznaczone zadania, ale także ustanawiają swoje własne cele oraz zaspokajają indywidualne potrzeby. Cele i oczekiwania pracowników dotyczą m.in. wynagrodzenia za wykonywaną pracę, konkretyzacji zadań i sposobu ich przydzielania, sprawdzania oraz oceny wykonania, systemu nagradzania, dostarczania wszelkich materiałów itp. Każdy pracownik, wchodząc w szeregi nowej organizacji, liczy, że kierownictwo będzie go odpowiednio motywować do pracy, sprawiając, że efektywnie będzie

się wywiązywać ze zleconych mu zadań. Do najczęściej wymienianych potrzeb, jakie pracownicy zaspokajają w pracy, zaliczyć można [Kozusznik 2007, s. 45]:

- Potrzebę bezpieczeństwa – ludzie poszukują bezpiecznych i niezmiennych warunków życia. Potrzeba ta może być zaspokojona przez zapewnienie pracownikom stałego miejsca pracy oraz zarobku.
- Potrzebę afiliacji – osoby, które potrzebują zaspokojenia tych potrzeb, pragną utrzymywać oraz nawiązywać pozytywne relacje z innymi ludźmi. Chcą czuć, że uczestniczą w życiu społecznym i ich osoba jest w pełni akceptowana przez otoczenie.
- Potrzebę władzy – ludzie poszukują możliwości uzyskiwania wpływów oraz zajmowania wysokich stanowisk w miejscu pracy, z których mogą wpływać na decyzje i zachowania osób na stanowiskach niższych w hierarchii.
- Potrzebę osiągnięć – źródłem zaspokojenia tych potrzeb jest uzyskiwanie coraz to lepszych wyników w wykonywanych działaniach, robienie czegoś nowego. Osoby takie stawiają sobie wysoko poprzeczkę, która ich motywuje do pracy i dzięki temu starają się osiągać coraz to nowe i o wyższym poziomie trudności cele. Wymaga to od nich pewnej inicjatywy, inwencji oraz chęci podjęcia pewnego ryzyka.

Kierownictwo organizacji powinno w taki sposób kształtować relacje z pracownikami, aby umożliwić im realizację i zaspokojenie potrzeb indywidualnych, a motywację ukierunkować na realizację zadań organizacji. Każdy człowiek, spędzając w przedsiębiorstwie prawie połowę swojego czasu, chce, aby był on dobrze spożytkowany, a od kierownictwa oczekuje takich działań, aby jego praca była odpowiednio zorganizowana i wynagradzana.

Nie da się oddzielić zarządzania zasobami ludzkimi od innych aspektów organizacji przedsiębiorstwa. Wdrażając podejście procesowe, człowiek w organizacji znajdzie się na wejściu i/lub wyjściu większości procesów i funkcji realizowanych w organizacji i prawie zawsze będzie miał istotny wpływ na jakość realizowanych zadań. Dlatego jednym z głównych zadań kierownictwa jest taka realizacja funkcji zarządzania, która pozwoli na osiąganie celów organizacji przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów (w tym ludzkich). Do głównych funkcji zarządzania można zaliczyć [Penc 2005, s.65]:

- Planowanie – bazuje na gromadzeniu wszelkich informacji oraz wyznaczaniu celów i zamierzeń, jakie mają być wykonane w określonym czasie i miejscu. Dotyczy to wszystkich szczebli organizacji, jednakże największy nacisk położony jest na zarząd organizacji.
- Organizowanie – polega na określeniu sposobu grupowania i porządkowania czynności zleconych przez najwyższe kierownictwo tak, aby końcowy wynik wykonywanych działań przyniósł jak najlepsze efekty dla całego przedsiębiorstwa. Najważniejszym związkiem tutaj jest relacja przełożony–podwładny. Wiąże się to z przydzieleniem przez główny zarząd określonych zadań swoim pracownikom.

- Motywowanie – rozumiane jest także jako przewodzenie lub pobudzanie do wszelkiego działania. Jest to wiele oddziaływań, m.in. przez stwarzanie dobrych warunków pracy, odpowiedniej płacy czy też stosowanie zachęt, które przyczynią się do osiągnięcia wcześniej zamierzonych celów przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracowników.
- Kontrolowanie – to ocena i nadzór wcześniej wykonanych zadań. Funkcja ta jest ściśle powiązana z funkcją planowania. Kontrolowanie bez uprzedniego planu określonych celów jest nieracjonalne, jak również planowanie jakichkolwiek zamierzeń bez późniejszej ich oceny czy weryfikacji byłoby zbyteczne.

Wymienione funkcje zarządzania są ściśle ze sobą powiązane i są w dużej mierze zależne nie tylko od rodzaju i celu prowadzenia danego przedsiębiorstwa, ale także od stylu kierowania i kultury organizacyjnej funkcjonującej w firmie. W organizacji zorientowanej pro jakościowo istotne jest, aby pracownicy nie tylko mieli zagwarantowane warunki pracy umożliwiające realizację zadań operacyjnych, ale także odczuwali satysfakcję z pracy. Właściwe nastawienie sprzyja pracy zespołowej, ułatwia rozwiązywanie problemów i sprzyja traktowaniu innych pracowników jak klientów wewnętrznych.

W zaproponowanym modelu szczególnie nacisk został położony na motywowanie pracowników, które łączy wszystkie pozostałe funkcje zarządzania. Z punktu widzenia organizacji zarządzanej przez jakość prawidłowo funkcjonujący system motywacyjny polega na przełożeniu strategicznych celów organizacji na cele zespołów lub pojedynczych stanowisk pracy. System motywacyjny jest narzędziem umożliwiającym koncentrację wysiłków pracowników na kluczowych zadaniach i powiązanie ich z najistotniejszymi celami organizacji, wspiera także rozwijanie kompetencji kierownictwa w dążeniu do osiągania celów przedsiębiorstwa, promując przedsiębiorczość i zdolność do podejmowania decyzji.

Pobudzanie motywacji pracowników jest procesem złożonym, wieloaspektowym. Wynika to z faktu, że każdy człowiek ma swój system wartości, który składa się z wartości zarówno ogólnoludzkich, jak i osobistych, zależnych od jego indywidualności, odczuwalnych potrzeb i aspiracji życiowych. Aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba stworzyć takie warunki, aby było możliwe zaspokojenie i realizowanie tych potrzeb. Motywacja pracownika do zaangażowania się w pracę jest tym większa, im zadania są precyzyjniej zdefiniowane. Pracownik powinien dokładnie wiedzieć, czego organizacja od niego oczekuje. Dlatego jeśli proces motywowania ma być skuteczny, powinien obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników, takich jak [Łańcucki 2006, s. 69]:

- rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych,
- wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, rozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia,

- wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, jak również uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń,
- ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji,
- okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem itp.,
- uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.

W modelu zwrócono uwagę na konieczność właściwego powiązania systemu motywacyjnego z okresowym pomiarem i analizą uzyskiwanych efektów. Wyznaczanie mierzalnych celów jest jednym z koniecznych elementów systemowego zarządzania, natomiast połączenie ich z bodźcami motywacyjnymi jest w praktyce bardzo trudne. Już Deming w swoich pracach zauważył, że klasyczne motywowanie pracowników niesie za sobą wiele niebezpieczeństw: ocena pracowników wyłącznie na podstawie wskaźników ilościowych, nadmiar bodźców motywacyjnych, a nawet samo stosowanie bodźców materialnych, często uznawanych za podstawowy czynnik motywujący, prowadzić mogą do zniszczenia motywacji wewnętrznej i w efekcie do spadku jakości [Latzko, Saunders 1998, s. 29-43].

Podstawowym problemem, na jaki należy zwrócić uwagę, projektując powiązanie bodźców motywacyjnych z osiąganymi wynikami, są stosowne bodźce materialne i ich powiązanie ze skutecznością realizowanych zadań. Nie ulega wątpliwości, że podstawowym celem pracowników jest uzyskiwanie satysfakcjonującego dochodu ze świadczonej pracy, ale stwierdzenie, że im wyższe są zarobki, tym większa będzie motywacja, nie znajduje odzwierciedlenia w praktyce. Aby płaca mogła pełnić funkcję stymulującą, przy tworzeniu polityki wynagradzania powinny zostać uwzględnione m.in. następujące zasady [Reykowski 1975, s. 87]:

- Zasada „proporcjonalności przyrostu” (zasada proggu) – nie każdy przyrost wynagrodzenia (wartości gratyfikacyjnej) pobudza motywację; przyrost zbyt mały nie tylko motywacji nie wzmaga, ale może ją nawet osłabić (ocena przyrostu wartości zależy od dotychczasowego poziomu i jest do niego proporcjonalna).
- Zasada „wielkości oczekiwanej”, według której przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości oczekiwanej albo ją przekraczać – przyrost poniżej tej wielkości wywołuje efekt odwrotny od pożądanego, tj. obniża motywację (poczucie doznanego zawodu).
- Zasada „ograniczonej dostępności”, w myśl której przyrosty wynagrodzeń obejmujące wszystkich w jednakowym stopniu mają mniejszą wartość gratyfikacyjną niż przyrosty, które dotyczą niewielu (im premie i nagrody są powszechniejsze, tym mniejszy mają wpływ na motywację).
- Zasada „psychologicznej odległości”, według której należy – w miarę możliwości – maksymalnie skrócić czas oczekiwania na nagrodę po wykonaniu zadania. Jeśli nagroda nastąpi bezpośrednio po określonym zachowaniu, zostanie ona

wzmocniona i pojawi się tendencja do powtórzenia tego zachowania (natychmiastowe nagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną).

- Zasada „prawidłowej orientacji” – pracownik musi zdawać sobie sprawę ze związku, jaki zachodzi między jego działaniem (ilością i jakością wykonanej pracy) a otrzymywanym wynagrodzeniem (skomplikowany system płac, niezrozumiały przez pracowników i niedający podstawy do sprawiedliwego wynagradzania jest psychologicznie „bezużyteczny”).

Przy projektowaniu powiązania pomiędzy ocenami i bodźcami motywacyjnymi zastosowanymi w proponowanym modelu najtrudniejsza w praktyce jest realizacja zasady prawidłowej orientacji. Bardzo często stosuje się powiązanie bodźców płacowych głównie z zadaniami ilościowymi, które są łatwiejsze do oceny, pomijając jakość wykonanej pracy. Powoduje to nie tylko obniżenie jakości, ale także, w dłuższym okresie, zanik motywacji wewnętrznej u pracowników. W wielu krajach, w tym w Polsce, bardzo trudna jest realizacja pierwszych dwóch zasad, które wiążą się głównie z wysokością motywatorów płacowych. Organizacji bardzo często nie stać na zapewnienie pracownikom takich zarobków, jakie uważaliby oni za adekwatne do wykonywanej pracy, i w takiej sytuacji cały system motywacyjny działa wadliwie. Jednym z możliwych wyjść z sytuacji jest położenie większego nacisku na bodźce pozapłacowe oraz kreowanie takiej kultury organizacyjnej, która sama w sobie stanowiłaby wartość dla pracowników.

Motywowanie pracowników najczęściej kojarzone jest z bodźcami pozytywnymi, natomiast w praktyce motywację można podzielić na pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw do coraz lepszego urzeczywistniania celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. wyższe pobory, bardziej intratne stanowisko, większa samodzielność pracy itp.). Natomiast motywacja negatywna łączy się ze stwarzaniem poczucia zagrożenia, które ma spowodować wymuszenie oczekiwanych działań (np. przesunięcie do mniej płatnej pracy, groźba utraty części wynagrodzenia w razie gorszego wykonania zadań, obniżenie uznania itp.). Z punktu widzenia koncepcji zarządzania przez jakość stosowanie negatywnych bodźców oraz karanie pracowników powinno zostać ograniczone wyłącznie do przypadków ewidentnych naruszeń zasad przez pracowników. Jednym z elementów pro jakościowej kultury organizacyjnej powinno być zatem wypracowanie takiego sposobu radzenia sobie z błędami pracowników, które nie wymagałoby stosowania motywacji negatywnej, a z drugiej strony pozwoliłoby na systemowe zapobieganie powstawaniu błędów.

Okresowa analiza jest narzędziem dostarczającym informacji operacyjnych o bieżącej działalności organizacji w aspekcie czynnika ludzkiego, nie należy jednak z góry zakładać, że ewentualne zidentyfikowane błędy wynikają z wyłącznej winy pracownika. Pracownicy zwykle nie realizują swoich zadań z określonych przyczyn zewnętrznych, należy więc w pierwszej kolejności (rys. 1):

1. Sprawdzić, czy nie istnieją bariery uniemożliwiające realizację zadań postawionych przed pracownikiem, i wprowadzić działania korygujące. Bardzo istotne

jest wysłuchanie pracownika, który jest najbardziej kompetentny w zakresie pracy, którą wykonuje, i najlepiej potrafi zidentyfikować bariery wpływające na obniżenie jakości. W organizacji z wdrożonym systemem zarządzania jakością działania korygujące powinny zostać wprowadzone automatycznie, jednak często działania korygujące są na tyle drobne, że można je wprowadzać na bieżąco, nie czekając na planowy audyt.

2. Sprawdzić, czy pracownik wie, jak dokładnie ma wykonywać swoją pracę i w przypadku negatywnej weryfikacji wysłać go na szkolenie. Szkolenia są jednym z elementów systemu zarządzania jakością i organizacje zwykle prowadzą ocenę ich skuteczności, jednak często pełna ocena ich skuteczności następuje dopiero w praktyce. Zdarza się, że pracownik teoretycznie wie, jak wykonać pracę, natomiast nie potrafi przełożyć tej wiedzy na działania praktyczne, w takiej sytuacji niewielkie działanie doszkalające może spowodować zdecydowaną poprawę jakości.

Pomiędzy wdrażaniem bieżących działań korygujących i szkoleniem pracowników istnieje silna korelacja i powinny to być działania wzajemnie uzupełniające się, które w efekcie pozwolą na eliminację błędów metodą małych kroków. Jest to istotne także z psychologicznego punktu widzenia, ponieważ ludzie lubią odnosić sukcesy, a traktowanie ewentualnych błędów jako obszarów do doskonalenia będzie wpływać pozytywnie na motywację, zaangażowanie, a także na atmosferę panującą w pracy. Jeżeli do działań eliminujących błędy zostanie dołączony także element wzmacniania pozytywnych zachowań, skuteczność systemu motywacyjnego wzrośnie i istnieje szansa wytworzenia kultury organizacyjnej, w której będzie funkcjonować w praktyce koncepcja klienta wewnętrznego.

7. Podsumowanie

Z analizy zaleceń norm serii ISO 9000 dotyczących wszystkich grup klientów występujących w organizacji wynika, że dosyć precyzyjnie uregulowane zostały aspekty związane z klientem zewnętrznym, a wszystkie zalecenia są ukierunkowane na identyfikację i zaspokajanie jego potrzeb. W przypadku pracowników organizacji także został określony szereg wymagań związanych głównie z zapewnieniem odpowiednich warunków do praktycznej realizacji zasady orientacji na klienta zewnętrznego. Rola klientów, zwłaszcza zewnętrznych, w sukcesie organizacji nie budzi wątpliwości, natomiast organizacje często mają problem z praktyczną realizacją koncepcji klienta wewnętrznego. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że pomimo podobnej nazwy, zarządzanie klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi stanowią różne aspekty działalności organizacji.

W celu lepszego zrozumienia koncepcji funkcjonowania klienta wewnętrznego i zewnętrznego został opracowany model, którego głównym celem jest identyfikacja powiązań i sprzężeń zwrotnych umożliwiających skuteczne zarządzanie obydwoma grupami klientów. Efektywne zarządzanie relacjami wewnętrznymi prowadzi do wytwarzania produktów i usług o wysokiej jakości, a współpraca z klientami ze-

wnętrznymi umożliwi optymalne dopasowanie tych produktów do potrzeb rynku. Model stanowi rozwinięcie koncepcji zarządzania przez jakość zgodnego z normami ISO serii 9000 i może stanowić jeden ze sposobów wdrażania działań doskonalących w organizacji.

Literatura

- Balon U., Dziadkowiec J., *Klient w organizacji zarządzanej projakościowo*, „Zarządzanie Jakością” 2009 nr 1(15).
- Broniewska G., *Na drodze do TQM – identyfikacja powiązań klientów wewnętrznych w praktyce polskich przedsiębiorstw*, http://www.studenci.pl/zarządzanie/metody/semeko_84.html, 2009.
- Dziadkowiec J., *Badanie postaw pracowników organizacji z wdrożonym systemem zgodnym z ISO 9001*, materiały niepublikowane, 2009.
- Jasiński Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Latzko W.J., Saunders D.M., *Cztery dni z Demingiem – nowoczesna teoria zarządzania*, WNT, Warszawa 1998.
- Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, AE, Poznań 2006.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- PN-EN ISO 9000:2006. *Zarządzanie jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009. *Zarządzanie jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2000.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975.
- Sikora T. (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, UE, Kraków 2010.
- Szołtysek J., *Klient wewnętrzny – mit czy rzeczywistość*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2003 nr 2.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.

A MODEL OF THE INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION ASSURANCE IN AN ORGANIZATION

Summary: The success of an organization with quality management system depends largely on its orientation towards the customer, both internal and external. For better understanding of the concept of functioning of the internal and external client, a model has been developed which identifies relations and feedbacks enabling the effective management of these two groups of clients. The model is an extension of the quality management concept consistent with the norms ISO 9000, and may constitute one of the ways of implementation of improvement activities in an organization.