

Wewnętrzne uwarunkowania obsługi klienta

Od przygotowania pracowników po kulturę organizacyjną

Cel prezentacji



- Pokazać ograniczony wpływ podejmowanych działań skierowanych na podnoszenie jakości obsługi klientów
- Zdefiniować bariery w formowaniu pracowników i podnoszeniu jakości obsługi
- Wskazać obszary działań niezbędnych dla podniesienia jakości obsługi i budowania firmy zorientowanej na klienta

Przedstawiane w tej prezentacji tezy powstały w oparciu o 10-letnie doświadczenie współpracy doradczej i szkoleniowej z firmami energetycznymi

Typowe działania skierowane na podniesienie jakości obsługi klienta



- Szkolenia dla pracowników z zakresu komunikacji i technik obsługi klienta
- Szkolenia dla kadry z zakresu zarządzania procesami obsługi
- Budowanie nowych struktur - Biur Obsługi klienta
- Tworzenie *front office* – wydzielonych miejsc obsługi
- Budowanie procedur i standardów obsługi klientów
- Działania promocyjne i informacyjne skierowane bezpośrednio do klientów

Dlaczego mimo naszych działań pracownicy mieliby nie dbać o klienta ?



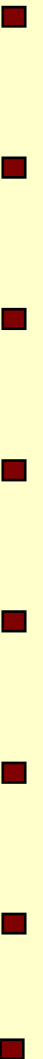
Przecież:

- Taka jest oficjalna strategia firmy
- Tego od nich wymagamy i za to im płacimy
- Dostarczamy im szkoleń, budujemy standardy i nowe struktury
- To są dobrzy ludzie – dlaczego mieli by być źli dla klientów?
- Poza tym naszym zdaniem nie jest źle – klienci są zadowoleni

A może jednak nie będą dbać, bo wiedzą, że :



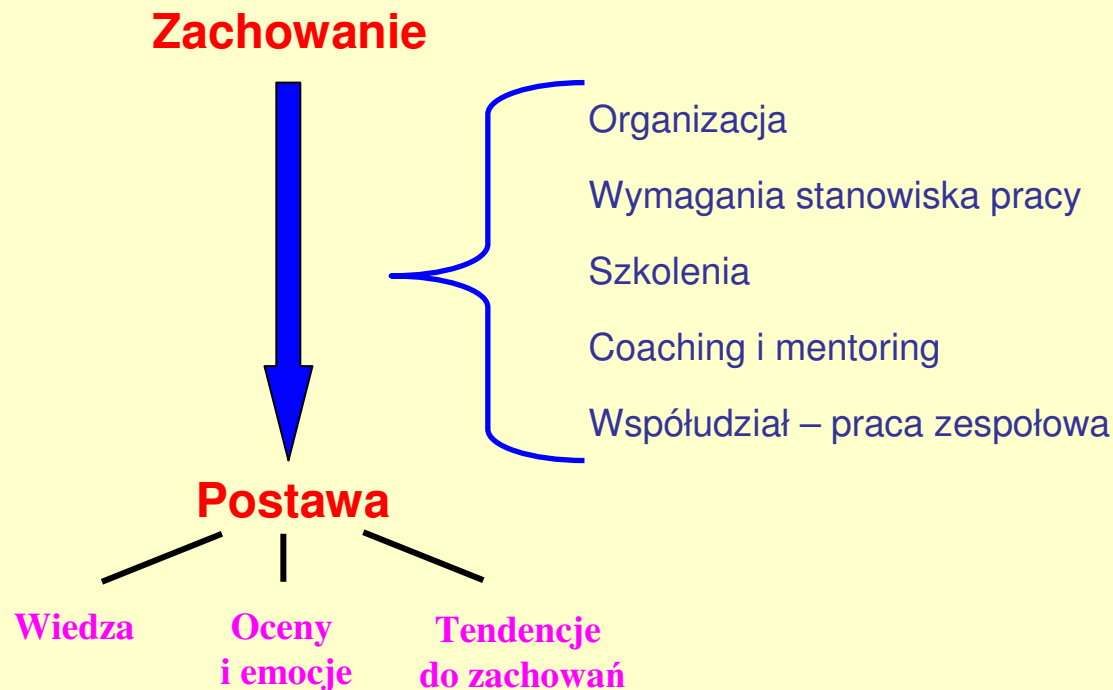
- Wcale tak naprawdę tego od nich nie wymagamy
- Wcale im tego nie ułatwiamy
- Nie za to ich rozliczamy
- Nie za to ich nagradzamy



Zmiana postaw czy zmiana zachowań



Czy rzeczywiście w wyniku naszych działań udaje nam się zmienić postawy pracowników czy tylko częściowo modyfikujemy ich zachowania ?



Proste prawdy o kształtowaniu postaw



- Pracownicy swoje postawy będą kształtować na podstawie tego co widzą i rozumieją, a nie w oparciu o to co słyszą
- Pracownicy zawsze ostatecznie będą przyjmować postawy zgodne z własnym interesem

Kluczowy problem

Co widzą i rozumieją pracownicy, jak definiują swój interes ?

Krzywe zwierciadło – eksperyment złośliwy



Włączmy myślenie negatywne – doradźmy jak zbudować firmę, w której pracownicy niezależnie od głoszonej ideologii, licznych szkoleń i wprowadzanych standardów i tak nie będą dobrze obsługiwać klientów

Autorem Dekalogu „Jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy” są uczestnicy szkoleń prowadzonych w przedsiębiorstwach energetycznych. To w oparciu o ich spostrzeżenia, komentarze i diagnozy został zredagowany ten tekst.

10 przykazań

– jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy [1]



1. Rozbuduj strukturę organizacyjną tak, by w każdą decyzję było zaangażowanych wiele działów. Zbuduj sztywne procedury i pilnuj, by niepowołani nie podejmowali decyzji.
2. Pamiętaj – to najwyższe kierownictwo jest od podejmowania decyzji, a pracownicy od ich wykonywania. Spraw by decyzje operacyjne, zwłaszcza dotyczące obsługi klienta, były podejmowane na samej górze. Pamiętaj o randze Twoich decyzji – niech brzmią jak ustawy. Nie szastaj informacjami – nie wszystkim interesuje strategia i sytuacja firmy.
3. Pracowników obsługi klienta dobieraj spośród tych, którzy nie nadają się do innych ważniejszych zadań. Umieść ich nisko w strukturze, żeby nie narobili jakichś kłopotów. Wynagradzaj za staż pracy.

10 przykazań

– jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy [2]



4. Sceduj na pracowników organizację obsługi – nie jest to wielka filozofia – niech sami sobie radzą, w końcu od tego są. Zresztą nie po to tyle wydałeś na szkolenia, żeby dalej organizować im pracę. Nie daj się zwieść ich narzekaniem na warunki pracy, niech nie przesadzają.

5. Informacje, które się nadają dla pracowników przekazuj im w formie instrukcji i okólników. Nie pozwól by zadawali pytań, niech pomyślą. Najlepiej niech podpiszą przyjęcie instrukcji. Kiedy zmieniasz decyzje wydawaj nowe instrukcje – im będzie ich więcej tym praca będzie lepiej zorganizowana. Pamiętaj pisz poważnie i oficjalnie, Twoja firma jest zbyt poważna, by pozwolić sobie na kolokwialny język.

10 przykazań

– jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy [3]



6. Do pomysłów oddolnych podchodź podejrzliwie. Nie daj sobie narzucić rozwiązywania problemów Twoich pracowników – skoro sami nie potrafią rozwiązać problemu – są niekompetentni. Ucz pracowników kreatywności – niech sami rozwiązują swoje problemy

7. Dbaj o to, aby informacje nie trafiały w niepowołane ręce, kieruj je tylko do upoważnionych komórek, zbuduj precyzyjne instrukcje określające prawo dostępu. Walcz z próbami nieautoryzowanej wymiany informacji i współpracy między działami. Każde ogniwo struktury ma swoje zadania, a to Ty dbasz o to, by mechanizm działał sprawnie.

8. Kierowników dobieraj spośród najlepszych specjalistów i fachowców. Dbaj, by nie wychodzili poza swoje obowiązki, tylko ściśle realizowali plany operacyjne. Degraduj tych, co wolą zaprzyjaźniać się z ludźmi zamiast pracować.

10 przykazań

– jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy [4]



9. Spraw, by pracownicy pamiętali kto jest szefem, a kto podwładnym. Firma to nie klub towarzyski. Nie musisz tłumaczyć i uzasadniać swoich decyzji. Do pomysłów podwładnych podchodź ostrożnie, nie wiadomo co chcą osiągnąć, poza tym niech nie czują się zbyt pewnie, bo będą słabiej pracować.

10. Stawiaj przed pracownikami ambitne, ale przy tym dość ogólne i odległe cele, jednocześnie wyłapuj ich błędy i mów o nich – to sprawi, że będą wiedzieli jak pracować. Nie przesadzaj z zaufaniem, kontroluj ich jak najczęściej, niech nie czują się zbyt pewni, bo później sam będziesz odpowiedzialny za spowodowane przez nich kłopoty.

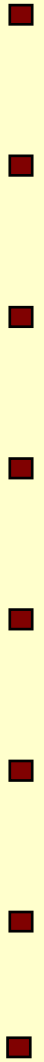
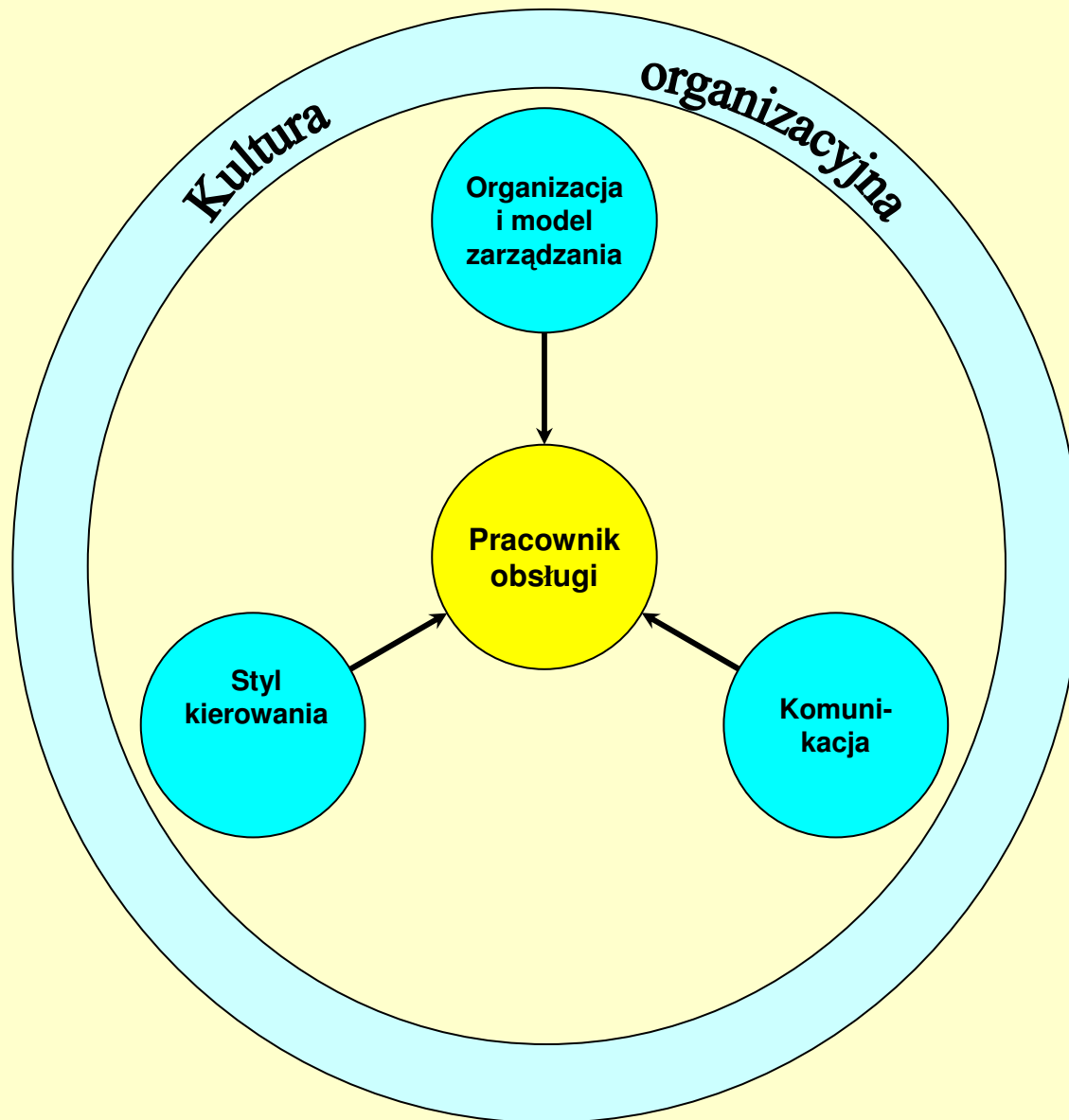
I na koniec najważniejsze!



Nigdy nie zapomnij podkreślać przy każdej okazji, że klient jest w centrum uwagi firmy, a jego satysfakcja jest celem wszystkich podejmowanych zadań.

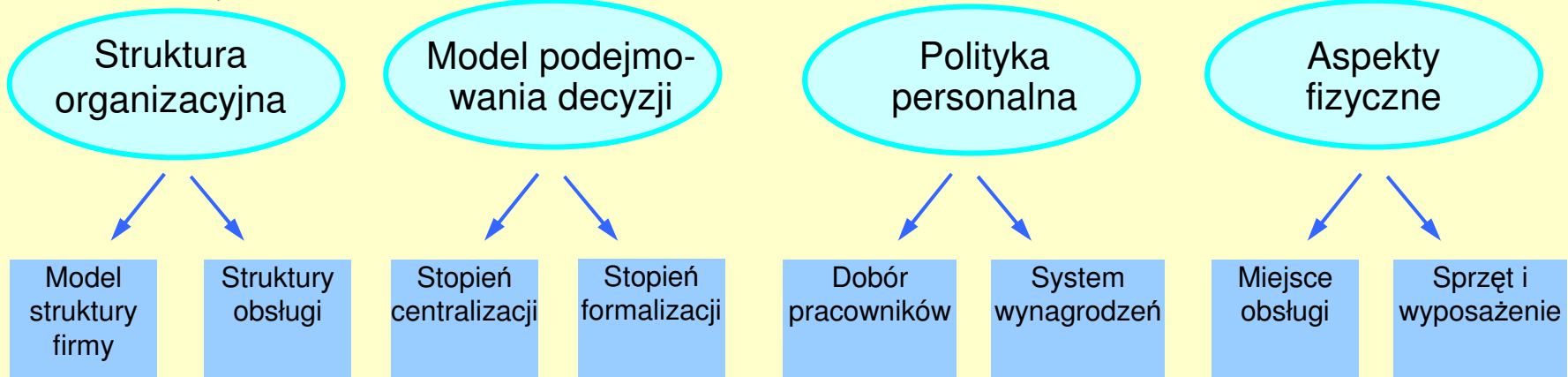
Przecież po to właśnie stoisz na straży Twoich przykazań.

Wewnętrzne uwarunkowania obsługi klienta



Organizacja i model zarządzania

Pracownicy dostosują się do każdej struktury i nauczą się w niej żyć tak, aby było im w niej najwygodniej



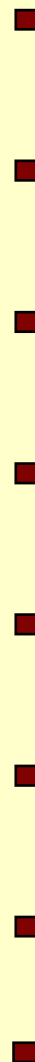




Kultura organizacyjna



System formalnie i nieformalnie utrwalonych w firmie wzorów myślenia i działania uznanych za pożądane i mających wpływ na realizację celów organizacji i pracowników



Cechy kultury organizacyjnej firmy

Jak jest u nas ? Co zmieniać ?



Wartości

Czyli wyobrażenie tego, co pożądane

1. Znaczenie klienta dla firmy
2. Wyobrażenie idealnego pracownika
3. Wartość osobistego zaangażowania
4. Prawdziwy cel pracy

Symbole

Czyli widoczne instrumenty umacniania więzi

1. Fizyczne
2. Językowe
3. Behawioralne
4. Osobowe

Wzory zachowań

Czyli upowszechnione postawy

1. Styl przywództwa
2. Styl współpracy
3. Styl relacji z klientami

Normy

Czyli reguły życia firmy

1. Jakie działania są dobre, a jakie złe
2. Co wypada robić, a co nie
3. Jakie działania są uznane za skuteczne

Od czego zacząć ?



Zmiany stylu zarządzania i kultury organizacyjnej to podróż na lata.
Zacznijmy od pierwszego kroku

Rozeznanie sytuacji w firmie

Badania wewnętrzne:

- Kultury organizacyjnej
- Potrzeb pracowników
- Komunikacji
- Uwarunkowań organizacyjnych

Zmiany postaw kadry

Szkolenia z zakresu przywództwa

- Umiejętności lidera
- Style przywództwa
- Budowanie zespołów
- Motywowanie
- Komunikacja w zespole
- Rozwiązywanie konfliktów w zespole

Nowa polityka informacyjna

- Zbudowanie standardów komunikacyjnych
- Podręczniki zamiast instrukcji
- Spotkania konsultacyjne
- Udrożnienie komunikacji zwrotnej

Inicjacja zmian organizacyjnych

- Przekształcenia grup pracowniczych w zespoły
- Ocena kompetencji kierowniczych kadry
- Zmiany modelu kierowania-partycypacja
- Program poprawy warunków pracy