

ZDOBĄDŹ ZADOWOLONYCH I LOJALNYCH KLIENTÓW

Podręcznik obsługi klienta

NEVILLE LAKE & KRISTIN HICKLEY



- *Poznaj wymagania i oczekiwania klientów*
- *Zaprojektuj i wdroż standardy obsługi klienta*
- *Zbuduj relacje pomiędzy firmą a klientem*

Spis treści

Podziękowania	5
O Autorach	7
Przedmowa	9
1. Dotarcie do serc i umysłów klientów	11
Dlaczego musisz rozumieć swoich klientów?	12
Czego musisz się dowiedzieć o swoich klientach?.....	13
Proces podejmowania decyzji.....	21
Pragnienie sprawowania kontroli	25
2. Zbieranie faktów poprzez badania bezpośrednie	29
Obserwacja	29
Własne doświadczenie	31
Rozmowa.....	31
Badania wewnętrzne — jakościowe	34
Badania wewnętrzne — ilościowe.....	45
Badania zewnętrzne	47
Badania zaawansowane	47
3. Podjęcie trzech ważnych decyzji i opracowanie strategii usług	49
Trzy kluczowe składniki strategii usług	50
Wprowadzenie w życie Twojej strategii usług	61
Stosowanie mierników w celu utrzymania właściwego kursu	75
4. Jak sprawić, żeby „zwykli” ludzie osiągali niezwykle wyniki?	79
Selekcja.....	80
Szkolenie.....	87
Zarządzanie skupione na kliencie	90

5. Kultura organizacyjna wspierająca obsługę klienta.....	103
Czynniki wpływające na kulturę przedsiębiorstwa	104
Zwiększanie uprawnień pracowników	111
6. Jak wykorzystać niezadowolenie klientów?	119
Darmowe badanie satysfakcji klienta.....	120
Możliwość naprawienia usterek w funkcjonowaniu firmy	123
Szansa na poprawę i pozytywne rozwiązanie problemu	125
7. Sprawne funkcjonowanie.....	129
Procesy składające się na daną usługę.....	129
Funkcjonalność i struktura procesu świadczenia usług	134
Możliwość naprawy usterek procesu	148
8. Lokalizacja, lokalizacja i jeszcze raz lokalizacja	153
Rodzaj świadczonych usług.....	154
Ekonomia.....	154
Demografia	155
Zalety i wady okolicy	155
Usytuowanie geograficzne	157
9. Ocena dotychczasowego funkcjonowania firmy	163
Badanie satysfakcji klienta	163
Opracowanie i wdrożenie standardów obsługi klienta	180
Jak wykorzystać badania, żeby poprawić jakość usług?	185
10. Stali klienci	191
Pojęcie lojalności	192
Jak ocenić lojalność?	194
Jak opracować strategię budowania lojalności?	198
Jaka jest wartość lojalności?	199
Ćwiczenia	203
Ćwiczenie 1. Proces podejmowania decyzji przez klienta	203
Ćwiczenie 2. Złudzenie kontroli.....	206
Ćwiczenie 3. Sprawowanie kontroli nad sytuacją przez klienta	206
Ćwiczenie 4. Ocena osobowości personelu.....	207
Bibliografia	209
Skorowidz	211

4

Jak sprawić, żeby „zwykli” ludzie osiągnęli niezwykłe wyniki?

Hotel był dokładnie taki, jak obiecywano w broszurze. Może nawet lepszy.

Złocenia lśniły, marmury były wspaniałe, jedzenie — fantastyczne, sypialnia — piękna, basen — idealny, a sala gimnastyczna — olbrzymia.

Sara obiecała sobie, że jej noga tu więcej nie postanie.

Obsługa była do niczego.

Obsługa klienta ma swój decydujący moment.

Jest nim chwila, gdy klient rozmawia z przedstawicielem Twojej organizacji. W tym momencie wszystko, co reprezentuje sobą Twoja firma, skupia się w jednej osobie.

Ta skromna osoba staje się ambasadorem całej firmy i wszystkich jej pracowników. Jej słowa i zachowanie mówią klientowi o Twojej organizacji więcej, niż jakiegokolwiek reklamy. W zależności od wyniku tej interakcji, klient może zostać, wrócić ze znajomym albo odejść — na zawsze.

Niektóre organizacje dobrze rozumieją tę prawdę. Nie obsługują klienta ani zbyt troskliwie, ani z nadmierną rezerwą. Nie zmuszają go, żeby dostosował się do innych, lecz dają mu poczucie, że jest kimś szczególnym. Ten sposób traktowania klientów nie bierze się z przypadku. Jest wynikiem gruntownej analizy, przemyślanego wyboru podstawowych zachowań i stałej kontroli pracowników.

Ty też możesz zapewnić klientom taki poziom obsługi, o ile skoncentrujesz się na pięciu kluczowych obszarach, którymi są:

- ❖ selekcja;
- ❖ szkolenie;
- ❖ zarządzanie skoncentrowane na kliencie;
- ❖ kształtowanie kultury firmy;
- ❖ zwiększanie uprawnień pracowników obsługujących klientów.

Pierwsze trzy są omówione w tym rozdziale, kolejne dwa — w następnym.

Selekcja

Alan lubił mieć wszystko poukładane. Lubił przygotowywać codziennie rano „listę rzeczy do zrobienia” i kontrolować swój czas pracy. Gdyby nie ten przeklęty telefon, nie musiałby nigdy zdejmować rąk z klawiatury ani odwracać wzroku od monitora.

Alan był najbardziej wydajnym i oddanym pracownikiem swojego działu. Wiedział, jak pracuje system. Znał odpowiedź na prawie każde pytanie. Był tak dobry, że otrzymał poważny awans. Został głównym pracownikiem odpowiedzialnym za udzielanie odpowiedzi na pytania klientów.

Pod koniec pierwszego tygodnia coś zaczęło być nie tak. Nie chodzi o to, że Alanowi nie podobała się nowa praca — on jej po prostu nienawidził. Klienci zadawali pytania poza kolejnością, nie rozumieli, co do nich mówi, a czasem wściekali się na niego bez wyraźnego powodu.

W połowie drugiego tygodnia przełożony Alana otrzymał skargę od niezadowolonego klienta. Po trzech tygodniach liczba skarg wzrosła do dwudziestu.

Po miesiącu znaleziono Alanowi nową pracę. Nie w dawnym dziale — jego stara posada była już zajęta — lecz w nowej części firmy. Nigdy już nie pracował tak jak dawniej.

Ten przypadek nie jest odoobniony. Pracownicy obsługi klientów wybierani są na podstawie umiejętności technicznych i wiedzy fachowej. Zbyt często jednak zawodzą.

Ci, którym się nie udaje, pozostają zwykle na swoich stanowiskach. Zajmują je przez wiele lat i stopniowo psują opinię organizacji w oczach klientów, zmniejszając szanse osiągnięcia przez nią sukcesu. Niektóre organizacje zatrudniają legiony niewłaściwych ludzi, którzy wybierają innych, podobnych sobie, ponieważ wydaje im się, że wiedzą lepiej.

Aby dokonać wyboru odpowiednich pracowników, musisz jasno zdawać sobie sprawę, że nie każdy może obsługiwać klientów. Być może jedna na dziesięć osób posiada cechy niezbędne do pracy za kontuarem. Wśród nich może jedna na dziesięć jest w stanie obsługiwać call centre. Cała sztuka polega na znalezieniu tych właściwych.

Jedną z głównych wspólnych cech organizacji, które zapewniają klientom odpowiedni poziom obsługi po rozsądnych kosztach, jest to, że dokonują one bardzo gruntownej — a tym samym czasochłonnej — selekcji pracowników. Tam, gdzie proces selekcji zajmuje przeciętnej firmie nie więcej niż 4 godziny na osobę, najlepsze organizacje potrafią poświęcić nawet do 20 godzin. Ta inwestycja jest w pełni uzasadniona.

Sam policz. Dobry pracownik nie kosztuje więcej od słabego. Dobry pracownik szybciej staje się produktywny, pozostaje w firmie dłużej, jest w stanie przyjąć na siebie bardziej skomplikowane obowiązki, w mniejszym stopniu zajmuje czas kierownictwa i co roku przynosi Twojej organizacji zysk wyższy od przeciętnego. Zatrudniając pracownika, decydujesz się na wydatek rzędu 30 000 zł rocznie (przy założeniu, że płacisz mu średnią krajową), który powinien Ci przynieść co najmniej 990 00 zł dochodu (trzykrotność wynagrodzenia). To poważna decyzja.

Wybór odpowiednich pracowników jest jedną z pięciu najważniejszych decyzji, jakie podejmuje każda organizacja. Za często jednak podejmuje się ją na niedostatecznej podstawie i zbyt pośpiesznie (w ciągu paru tygodni). Niewłaściwe techniki selekcji w rękach ludzi, którzy nie zdają sobie sprawy ze znaczenia dokonywanych przez siebie wyborów, stawiają przyszłość firmy pod znakiem zapytania.

Należy wykonać cztery kroki:

1. Zrozumieć istotę zadania.
2. Zastosować prawidłowe kryteria.
3. Wykorzystać odpowiednie narzędzia.
4. Przeprowadzić właściwy proces rekrutacji.

Zrozumienie istoty zadania

Pracownicy pierwszej linii muszą dobrze sobie radzić w bezpośrednich kontaktach z klientami, umieć rozwiązywać typowe problemy techniczne i wielokrotnie powtarzać te same czynności. To skomplikowane zadanie. Jest tylko jeden sposób, żeby naprawdę zrozumieć ich pracę. Musisz sam się jej przyjrzeć.

Są trzy kroki, które musisz wykonać, zanim będziesz gotów określić, jakie wymagania niesie ze sobą praca w dziale obsługi klienta:

- ❖ obserwacja;
- ❖ rozmowy;
- ❖ badania fokusowe.

Obserwacja

Można przypuszczać, że nikt z kierownictwa Twojej organizacji nie zdaje sobie sprawy z tego, jak przebiega dzień pracownika działu obsługi klienta. Jeżeli nie wierzysz, spróbuj dowiedzieć się od kogoś na kierowniczym stanowisku, jakie zadania i wyzwania stoją przed pracownikami pierwszej linii, a potem spytaj o to samo ludzi, którzy faktycznie wykonują tę pracę. Wszystko wskazuje na to, że ich odpowiedzi będą się znacznie różniły. Nawet ci kierownicy, którzy pracowali kiedyś w dziale obsługi klienta, szybko tracą wyczucie.

Poświęć dwie do czterech godzin i spokojnie przyjrzyj się, z czym codziennie muszą się borykać pracownicy pierwszej linii, a zrozumiesz, jak skomplikowana jest ich praca (techniki obserwacji omówiono w rozdziale 2.).

Tomy akt robiły wrażenie. Codziennie do centrum obsługi spływały tysiące pism. Codziennie załatwiano je wszystkie, nawet jeśli trzeba było zostać po godzinach. Nic dziwnego, że dział potrzebował aż 35 pracowników. Czyżby?

Już pobieżna obserwacja pozwalała zauważyć, że załatwienie większości pism zajmuje mniej niż minutę. Nawet biorąc pod uwagę czas poświęcony na rozpatrzenie trudniejszych spraw, coś tu było nie tak.

Cierpliwa, kilkudniowa obserwacja wyjaśniła problem. Chodziło o pocztę. Nie o to, w jaki sposób była dostarczana, lecz o jej sortowanie. Jako że standardem było codzienne załatwianie całej poczty, ludzie przychodzący rano do pracy musieli czekać na swoje porcje listów. Etat „sortowacza poczty” był najgorzej płatną posadą w dziale. Zatrudniano w tym charakterze tylko jedną osobę. Przeglądała ona całą przychodzącą pocztę, sortowała ją i dopiero wtedy roznosiła. Zajmowało jej to około godziny.

Pozostałe 34 osoby spędzały tę godzinę na czytaniu gazet, pogawędkach i innych sposobach zabijania wolnego czasu. Tak było od lat — i nikt z kierownictwa tego nie zauważył.

Rozmowy i badania fokusowe

Skoro już znasz prawdziwy stan rzeczy, możesz porozmawiać z pracownikami pojedynczo lub w grupach. Postaraj się zweryfikować swój pogląd i dowiedzieć się, jakie są ich zdaniem najtrudniejsze elementy ich pracy. Rozmawiaj zarówno z pracownikami pierwszej linii (żeby wiedzieć, co dzieje się obecnie), jak i z ich przełożonymi (żeby wiedzieć, co może zdarzyć się w przyszłości).

Na postawie obserwacji i wniosków z rozmów/badań fokusowych możesz wyrobić sobie pełny obraz pracy działu obsługi klienta oraz warunków, jakie muszą spełniać jego pracownicy.

Zastosowanie prawidłowych kryteriów

Przyjrzyj się kryteriom stosowanym w ogłoszeniach o naborze pracowników obsługi klienta. Często zawierają one pozornie precyzyjne zwroty, takie jak „zdolność negocjacji” czy „dobre umiejętności komunikacyjne”. Te opisy są pozbawione znaczenia, ponieważ takie słowa jak „komunikacja” nie mają ścisłej definicji. Gdy kierujesz się nieprecyzyjnymi kryteriami, niewłaściwi ludzie mogą Ci się wydawać odpowiedni. Łądują oni potem w pierwszej linii, gdzie źle się czują — a jeszcze bardziej pogarszają samopoczucie klientów.

Opracowując kryteria naboru, musisz wziąć pod uwagę trzy podstawowe czynniki:

- ❖ wiedzę/umiejętności;
- ❖ cechy osobowości;
- ❖ inteligencję/IQ.

Wiedza/umiejętności

Całkiem możliwe, że wokół wiedzy i umiejętności, jakie powinni posiadać pracownicy działu obsługi klienta w Twojej firmie, narosły pewne mity. Te mity mogą znaleźć odzwierciedlenie w stosowanych przez Ciebie kryteriach selekcji i w Twoich ogłoszeniach o pracy.

Oto proste ćwiczenie. Zbierz informacje na temat swoich najlepszych pracowników obsługujących klientów. Przyjrzyj się nie tylko ich wynikom sprzedaży (o ile zajmują się handlem i takie dane są dostępne), lecz również ich osiągnięciom z punktu widzenia konsumenta. Zwykła obserwacja i odpowiedź na kilka prostych pytań powinny dostarczyć Ci wszelkich potrzebnych informacji.

O ile jest to możliwe, zbierz te osoby w jednym pokoju. Jeśli nie (ponieważ pracują na różnych zmianach lub w różnych miejscach) — będziesz musiał uzyskać informacje telefonicznie.

Poproś pracowników o informacje konieczne do wypełnienia tabeli 4.1 (porozmawiaj z nimi osobiście; dane zawarte w ich aktach osobowych mogą być nieaktualne lub nieścisłe).

Tabela 4.1. Zestawienie podstawowych cech

Nazwisko	Wykształcenie	Doświadczenie	Kwalifikacje/ umiejętności	Zainteresowania	Główny wyróżnik
----------	---------------	---------------	-------------------------------	-----------------	--------------------

Powinieneś zgromadzić następujące informacje:

- ❖ **Wykształcenie** — ukończone szkoły, posiadane dyplomy i uprawnienia.
- ❖ **Doświadczenie** — doświadczenie zawodowe na różnych stanowiskach.
- ❖ **Kwalifikacje/umiejętności** — wszelkie szczególne kwalifikacje i umiejętności. Nie ograniczaj się wyłącznie do pracy. Informacje typu „umiem naprawić swój samochód” wiele mówią o naturze danej osoby.
- ❖ **Zainteresowania** — i w tym przypadku Twoje pytania powinny koncentrować się na pracy, należy jednak również uwzględnić prywatne zainteresowania rozmówcy.
- ❖ **Główny wyróżnik** — poproś pracownika, żeby porównał się z innymi osobami z działu obsługi klienta. Niech określi największą i najważniejszą różnicę między sobą a swoimi kolegami. To trudne pytanie: Twój rozmówca może być skromny lub nie umieć jasno się wyrazić. W takim wypadku poproś go o opisanie kilku typowych sytuacji i określenie, pod jakim względem jego reakcje różnią się od zachowania innych.

Staraj się znaleźć stałe motywy i trendy. Zidentyfikuj wspólne cechy wszystkich pracowników. Określ również te cechy, które posiada większość Twoich rozmówców. Następnie, korzystając z tej samej tabeli, stwórz szablon odzwierciedlający wiedzę i umiejętności, jakie naprawdę muszą posiadać pracownicy obsługi klienta w Twojej firmie.

To tylko część większego obrazu. O ile wiedzę lub umiejętności można wpoić, to osobowość i inteligencja są w znacznym stopniu wrodzone. Zbyt wiele organizacji wykorzystuje wiedzę i umiejętności jako główne kryteria selekcji (ponieważ łatwiej je ocenić) w nadziei, że kandydaci, którzy je spełniają, będą posiadali także inne niezbędne cechy. To błąd. Należy wziąć pod uwagę więcej czynników.

Cechy osobowości

Znalezienie odpowiednich ludzi jest kluczem do świadczenia wysokiego poziomu usług. Warunkiem znalezienia pożądanych osób jest natomiast właściwe określenie cech osobowości, jakie powinny posiadać.

Wiele organizacji prowadzi badania nad profilami osobowości, które zapewniają najlepsze wyniki. Jeden z profili najszerzej stosowanych w Wielkiej Brytanii został opracowany przez międzynarodową firmę psychologiczną Saville & Holdsworth Ltd. Psychologowie z SHL wyróżnili trzy grupy cech, jakie powinni posiadać pracownicy obsługujący klientów: relacje z ludźmi, styl myślenia oraz emocje. Każda z nich obejmuje kluczowe cechy osobowości, o których niżej.

Relacje z ludźmi

W relacjach z ludźmi ujawniają się następujące cechy osobowości:

- ❖ zdolność przekonywania — umiejętność negocjacji i uzyskiwania zobowiązań (zwłaszcza na stanowiskach, które wymagają rozpatrywania reklamacji lub prowadzenia sprzedaży);
- ❖ samokontrola — cierpliwość i umiejętność nieokazywania zdenerwowania;
- ❖ empatia — zdolność uczuciowego utożsamiania się z innymi osobami;
- ❖ skromność — niechęć do chwalenia się własnymi osiągnięciami;
- ❖ zaangażowanie — chęć przynależności do grupy i budowania konstruktywnych stosunków międzyludzkich;
- ❖ towarzyskość — rozmowność i pewność siebie w kontaktach z różnymi typami ludzi.

Styl myślenia

Styl myślenia obejmuje takie cechy osobowości, jak:

- ❖ zdolności analityczne — umiejętność analizowania faktów i rozwiązywania problemów;
- ❖ nowatorstwo — pomysłowość i opracowywanie twórczych rozwiązań;
- ❖ elastyczność — otwartość na nowe idee i umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji;
- ❖ organizacja pracy — zdolność planowania i ustalania właściwych priorytetów;
- ❖ drobiazgowość — dbałość o szczegóły, schludność i staranność;
- ❖ sumienność — poczucie obowiązku i wywiązywanie się z podjętych zobowiązań.

Emocje

W sferze emocji można wyróżnić następujące cechy osobowości:

- ❖ odporność — umiejętność zachowania spokoju i radzenia sobie ze stresem, optymizm;
- ❖ ambicja — chęć odnoszenia sukcesów i bycia najlepszym (zwłaszcza na stanowiskach, które wymagają prowadzenia sprzedaży);

- ❖ orientacja na wyniki — stawianie sobie ambitnych celów, chęć osiągania lepszych rezultatów;
- ❖ energiczność — zamiłowanie do aktywności, wysoki poziom energii.

Jeżeli pracownicy obsługi klienta w Twojej firmie posiadają znaczną część wymienionych cech, to będziecie w stanie świadczyć usługi na wysokim poziomie. Zapoznaj się z zawartym w dodatku ćwiczeniem 4., które umożliwi Ci łatwą ocenę Twojego personelu.

Inteligencja/IQ

Mimo że wszyscy umiemy rozpoznać inteligentną osobę, niezwykle trudno zdefiniować, czym jest inteligencja — i równie trudno ją zmierzyć.

Znakomitym sposobem zrozumienia, jak pracuje mózg, jest porównanie go do komputera. Mieszanka gier i innego oprogramowania stanowi odpowiednik osobowości. Dane zgromadzone na dysku odpowiadają wiedzy. Pamięć operacyjna i prędkość procesora (w gigahercach) są niczym dwa rodzaje inteligencji.

Istnieje inteligencja przypominająca pamięć RAM, która umożliwia analizowanie wielu różnych danych w tym samym czasie. Ten rodzaj inteligencji pomaga rozwiązywać skomplikowane zadania. Jest też inteligencja podobna do procesora, którą można utożsamić ze zdolnością szybkiego myślenia. Jej istotą jest szybkość. Najłatwiej zaobserwować ją u osób, które cechuje duża elokwencja.

Niektórzy ludzie mają dużo pamięci RAM, ale słabe procesory. Bardzo wyraźnie widzą obraz całości, lecz przebiecie się przez gąszcz myśli zajmuje im mnóstwo czasu, przez co ich zachowanie może być skrajnie chaotyczne (wyobraź sobie „jajogłowego” naukowca). Inni mają silne procesory, ale mało RAM-u. Mogą być uroczymi i błyskotliwymi rozmówcami, lecz w ograniczonym stopniu zdają sobie sprawę z praw rządzących światem. Mimo że uzdolnienia werbalne zapewniają im dobry start, prędko osiągają kres swoich możliwości awansu w hierarchii służbowej (na pewno znasz takie osoby).

Pracownicy obsługi klienta potrzebują sporo inteligencji obu typów. W trakcie procesu selekcji możesz ją ocenić na podstawie odpowiednich testów pisemnych (dostępnych jest ich wiele) lub poprzez ćwiczenia (więcej na ten temat w dalszej części tego rozdziału).

Wykorzystanie odpowiednich narzędzi

Większość ludzi zostaje zatrudniona na podstawie wyników rozmowy kwalifikacyjnej. Zakładają najlepsze ubrania, przedstawiają się w najlepszym świetle i starają się zachowywać nienagannie. Wszystko wskazuje na to, że nie wybierzesz najlepszego kandydata.

Rozmowa kwalifikacyjna stanowi dobrą okazję do sprawdzenia danych zawartych w aplikacji i wyrobienia sobie ogólnego zdania na temat kandydata; codzienna praca na stanowiskach związanych z obsługą klienta w niczym jednak nie przypomina rozmowy kwalifikacyjnej. Pozytywny wynik rozmowy nie jest więc równoznaczny z przyszłymi

wynikami w pracy. Aby ocenić przydatność kandydata do wykonywania tego zawodu, musisz umieć przewidzieć jego zachowanie i zainscenizować typowe sytuacje, z którymi będzie się borykał na co dzień.

Zachowanie kandydata można przewidzieć na podstawie oceny jego osobowości, o czym była mowa wcześniej. Ćwiczenia umożliwiają natomiast symulację realnych zdarzeń.

Mimo że niezwykle łatwo je przygotować, ćwiczenia są wciąż nie w pełni wykorzystanym narzędziem. Musisz wykonać siedem kroków:

1. Zidentyfikować kluczowe, często powtarzające się czynności. Na pewno znasz je już z obserwacji i rozmów z pracownikami.
2. Zainscenizować sytuację, w której kandydat musi wykonać jedną z tych czynności. Może nią być rozmowa telefoniczna z klientem, obsługa przy ladzie itp.
3. Napisać scenariusz, dzięki któremu Ty sam lub ktoś inny będzie mógł w miarę przekonująco odegrać rolę klienta.
4. Określić główne elementy, których ma dotyczyć badanie, zachowanie, którego oczekujesz od kandydata, i pożądaný wynik ćwiczenia.
5. Przygotować zwięzłą instrukcję, z której kandydat dowie się, jaki wynik ma osiągnąć, i która dostarczy mu informacji niezbędnych do prawidłowego zachowania się w zainscenizowanej sytuacji.
6. Poprosić kandydata o zapoznanie się z instrukcją, a następnie o odegranie roli sprzedawcy.
7. Ocenić występ kandydata w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bezbłędny, a 5 — słaby.

Po przeprowadzeniu paru ćwiczeń nabierzesz wprawy w odgrywaniu ról i uzyskasz cenne informacje, które ułatwią Ci wybór odpowiedniego kandydata.

Przeprowadzenie właściwego procesu rekrutacji

Tak więc proces selekcji pracowników obsługi klienta powinien obejmować:

- ❖ rozmowę kwalifikacyjną;
- ❖ ocenę osobowości i test IQ;
- ❖ ćwiczenie.

Łącznie tworzą one centrum oceny (ang. *assessment centre*) — metodę stosowaną przez wiele wiodących firm do oceny kandydatów na stanowiska związane z obsługą klientów.

Kandydaci muszą być przygotowani na to, że poświęcą na sesję *assessment centre* pół dnia. Prawdopodobnie będziesz rozmawiał z nimi partiami. Potem będziesz mógł ocenić kandydatów na podstawie ścisłych kryteriów.

Czy to bardzo pracochłonne? Tak. Czy jest warto zachodu? Z całą pewnością.

Szkolenie

Przyjrzyj się swoim wydatkom na szkolenie w ciągu ubiegłych 12 miesięcy. Wyniosły one prawdopodobnie od 1 do 4 procent kwoty, którą wydałeś na wynagrodzenia. To dużo pieniędzy.

Zastanówmy się teraz, czy był to opłacalny wydatek. Rozważ dwie kwestie: *Czy Twój pracownicy byli w stanie w większym stopniu usatysfakcjonować klientów?* oraz *Czy wywołane przez Ciebie zmiany w zachowaniu pracowników wpłynęły korzystnie na wyniki finansowe firmy?*

Trudno odpowiedzieć na te pytania, zbyt rzadko bowiem podsumowuje się wyniki szkoleń i mierzy się uzyskane dzięki nim korzyści finansowe. To ogromne marnotrawstwo.

Szkolenia należy organizować wyłącznie w reakcji na konkretną potrzebę, w sposób umożliwiający osiągnięcie wymiernych rezultatów (jeśli interesuje Cię ta problematyka, zapoznaj się z artykułem na temat oceny projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (HR), opublikowanym na stronie internetowej Neville’a Lake’a: www.lakegroup.com.au). Ma to szczególne znaczenie podczas opracowywania programu szkolenia dla pracowników pierwszej linii. W świecie obsługi klienta istnieją pewne wrażenia, które chcemy zapewnić konsumentom, i pewne wyniki, które pragniemy osiągnąć. Szkolenie powinno przynieść te rezultaty, a jego wyniki należy poddać bezwzględnej ocenie.

Szkolenie w zakresie obsługi klienta musi spełniać dwa podstawowe zadania: dostosować wszystkich pracowników do minimalnych wymaganych standardów i kształtować elastyczność.

Dostosowanie wszystkich pracowników do minimalnych wymaganych standardów

Kasia strasznie się cieszyła, że dostała tę pracę. Była pierwszą osobą ze swojej szkoły, której zaproponowano stałą posadę. Dziś był jej pierwszy dzień w pracy. Godzinami przygotowywała się do wyjścia. Miała na sobie same nowe ciuchy i czuła się, jakby wyszła prosto z żurnala.

— Chwała Bogu, że przyszedłeś wcześniej. — przywitał ją nowy szef. — Joanna jest chora, więc musisz od razu usiąść w recepcji. Szybko się w tym połapiesz.

I to wszystko. Na tym polegała cała odprawa Kasi. Jej szef zniknął równie nagle, jak ona się pojawiła — zupełnie jakby rozpułnął się w oparach stresu. Rozdzwonił się telefon. Zaczęli się schodzić pierwsi klienci. Kasia zdjęła swój nowiutki płaszcz, lecz nie wiedziała nawet, gdzie go powiesić.

Często właśnie osoby o najkrótszym stażu odpowiadają za codzienne kontakty z klientami. Ile razy byłeś „obsługiwany” przez tymczasowego pracownika, który usiłował wypełniać swoją rolę, choć całą wiedzę czerpał z zaledwie pięciominutowej odprawy?

Każdy pracownik musi spełniać minimalne standardy, a to oznacza, że musisz zwrócić szczególną uwagę na dwa elementy: „przygotowanie do zawodu” oraz „szkolenie w zakresie standardów”.

Przygotowanie do zawodu

Każdy wie, jak trudno jest nie tylko znaleźć swoje miejsce w zespole, lecz również nauczyć się mnóstwa drobiazgów, które składają się na nową pracę. Wszyscy o tym wiedzą, a mimo to dla wielu osób podejmujących pracę wprowadzenie do zawodu wciąż jeszcze ogranicza się do nieuporządkowanego, chaotycznego zlepkę pospiesznych wskazówek i błędnych instrukcji ze strony siedzących obok kolegów.

Jeżeli chcesz zapewnić klientom spójną obsługę, winien jesteś swoim pracownikom solidne wprowadzenie. Powinno ono obejmować trzy elementy:

- ❖ informacje kontekstowe — pozwalające pracownikowi zorientować się w pozycji rynkowej Waszej organizacji;
- ❖ informacje korporacyjne — wyjaśniające pracownikowi, jaka jest struktura organizacyjna firmy i jaką rolę spełnia w niej zespół, którego został członkiem;
- ❖ informacje na temat zakresu zadań — które precyzują szczegóły pracy na danym stanowisku, umożliwiają ustalenie i uzupełnienie ewentualnych braków w kwalifikacjach, wskazują nowemu pracownikowi osobę, do której może zwrócić się o pomoc, oraz określają, kiedy będzie on gotów do samodzielnego wykonywania swoich obowiązków.

Szkolenie w zakresie standardów

Wiele czynności związanych z obsługą klientów ma charakter powtarzalny. Chociaż mogą się one różnić pod względem okoliczności i wyników, sam proces jest bardzo podobny. Oznacza to, że można wpoić pracownikom wiedzę i umiejętności, które zapewniają wymagane zachowania. Najlepiej zrobić to w następujący sposób:

1. Wymień typy zadań, które wykonują pracownicy. Prawdopodobnie okaże się, że skupiają się one wokół pewnych „stacji” (takich jak odbieranie telefonów, obsługa klientów przy ladzie, recepcja itp.).
2. Dowiedz się, jakich zachowań i wyników oczekują klienci (patrz rozdziały 1. i 2.).
3. Spróbuj wywnioskować, jakie zachowania zapewnią klientom pożądany przez Twoją organizację poziom obsługi (patrz rozdział 3.).
4. Opracuj metody gwarantujące przestrzeganie wymaganych norm zachowań.
5. Określ, jaka wiedza i umiejętności leżą u podstaw tych zachowań.
6. Dokonaj oceny zachowania pracowników. Każdemu z nich należy założyć kartę, na której przeszkoleni kontrolerzy wpiszą wyniki obserwacji ich zachowania (co najmniej trzykrotnie). Karty powinny również posiadać miejsce na poświadczony podpisem potwierdzenie, że pracownik dysponuje wiedzą w danym zakresie.
7. Jeśli pracownicy nie zachowują się w wymagany sposób, to znaczy, że brak im odpowiedniej wiedzy lub umiejętności i trzeba zorganizować dla nich szkolenie.
8. Jeżeli pracownik uważany za fachowca popełnia błędy, należy zorganizować dla niego szkolenie doraźne.

Większość organizacji nie przywykła do prowadzenia aż tak skoncentrowanych szkoleń. Czynnikiem oceny sprawia, że liczy się zmiana zachowania — a nie ukończenie szkolenia. Niektóre organizacje przyznają gwiazdki lub odznaki tym pracownikom, którzy pomyślnie przeszli proces weryfikacji. Wśród nich są firmy, które świadczą usługi na najwyższym światowym poziomie.

Właściciele sieci hoteli wiedzieli, czego oczekują klienci. Wiedzieli, ponieważ pytali ich o to wielokrotnie.

Klienci chcieli być traktowani jak „goście”: chcieli się czuć jak u siebie i wiedzieć, że wszyscy ich tu znają — dotyczyło to zwłaszcza stałych gości, ale nawet ci, którzy odwiedzali dany hotel po raz pierwszy, liczyli na spersonalizowany poziom obsługi, którego nie zapewniał nikt inny. Sprostanie takim oczekiwaniom wymagało specjalnych środków.

W sieci hoteli, o której mowa, zaczyna się od selekcji. Ściśle przestrzega się niezwykle precyzyjnego zestawu kryteriów. Jednym z nich jest zdolność do zapamiętywania dużej ilości nazwisk. Pracę dostają tylko ci kandydaci, którzy wykazują się encyklopedyczną pamięcią do nazwisk i umiejętnością dopasowywania ich do właściwych osób.

Potem jest praca nad procesami. Pracownicy, którzy wyjmują bagaż z samochodu, muszą przynieść walizki do recepcji, zanim dotrą tam goście. Dzięki temu recepcjoniści mogą odczytać nazwiska z plaketek na walizkach i zidentyfikować klientów. Następnie wyszukują dane gości w komputerze. System zawiera wszelkie informacje na temat preferencji klientów. Prawdę mówiąc, ilekroć gość o coś prosi, fakt ten jest rejestrowany. To oznacza, że recepcjonista może powitać gości np. takimi słowami: „Witamy ponownie w naszym hotelu. Mam nadzieję, że dobrze się Państwo bawili w Nowym Jorku? Zarezerwowaliśmy dla Państwa pokój na najwyższym piętrze, z widokiem na park, i wstawiliśmy do minibarku Wasz ulubiony gatunek wody mineralnej”. Karta hotelowa zawiera wszystkie niezbędne dane — wystarczy ją tylko podpisać.

Później następuje szkolenie. Wszelkie zachowania, które składają się na powitanie, udzielanie informacji, obsługę komputera i odpowiadanie na pytania, są ściśle zdefiniowane i opisane. Recepcjoniści przechodzą pełne szkolenie w zakresie każdej z tych czynności. Dowiadują się na nim nie tylko, co muszą zrobić, lecz również dlaczego osiągnięcie tego wyniku jest ważne. Doskonają swoje umiejętności na kilku poziomach, a kiedy ich przełożony uważa, że są gotowi, zostają poddani ocenie. Muszą wiedzieć, co mają robić, a ich zachowanie jest obserwowane. Jeśli potrafią wielokrotnie wykonać poprawnie wymagane czynności — otrzymują certyfikat.

Właśnie dlatego goście czują się „jak w domu” za każdym razem, gdy meldują się w hotelu.

Kształtowanie elastyczności

Ludzie przychodzą i odchodzą, zakres obowiązków zmienia się wraz z popytem, wprowadzane są nowe produkty i usługi. Pracownicy obsługujący klientów muszą opanować różne grupy umiejętności, aby bez względu na okoliczności utrzymać standard usług. To oznacza, że należy zapewnić pewnej części pracowników dodatkową wiedzę i umiejętności.

Jeśli zaprojektujesz szkolenie w wyżej opisany sposób, to stosunkowo łatwo będzie założyć dla każdego pracownika obsługi klienta kartotekę zdobytych umiejętności.

Efektywna, niewymagająca użycia zaawansowanych technologii metoda polega na nakłonieniu wszystkich pracowników pierwszej linii, którzy posiadli już wiedzę i umiejętności wymagane na ich obecnych stanowiskach, do aktywnego zdobywania nowych kwalifikacji. Po biegłym opanowaniu nowych umiejętności, pracownicy otrzymują certyfikat. W ten sposób każdy stopniowo zwiększa liczbę posiadanych certyfikatów. Ilość i różnorodność certyfikatów w Twojej organizacji jest miarą jej elastyczności.

Zarządzanie skupione na kliencie

Możesz poświęcić na selekcję i kształcenie pracowników obsługi klienta tyle czasu i pieniędzy, ile tylko masz, ale wszystko to pójdzie na marne, jeśli nie będą zarządzani w sposób, który umożliwi im osiąganie najlepszych rezultatów. Jeżeli Twoja firma ma świadczyć usługi na wysokim poziomie, jej menedżerowie muszą być skoncentrowani na kliencie.

Najpierw muszą jednak dysponować modelem ilustrującym, na czym naprawdę polega praca menedżera. W książce *The Third Principle* Neville Lake przedstawił dwa podstawowe modele, które mają zastosowanie we wszelkich sytuacjach związanych z zarządzaniem, lecz są szczególnie istotne w zarządzaniu obsługą klientów. Są nimi: „niby-menedżer” i „menedżer-pionier”.

Niby-menedżer

Drzwi autokaru otworzyły się z sykiem.

— Wieża Eiffła! — krzyknął pilot wycieczki. — Piętnaście minut postoju na zdjęcia!

Sylvia wygramoliła się z wozu. Światło poranka boleśnie zakłuło ją w oczy, przekrwione od kaca. Podała Dawidowi aparat i stanęła pod niskim murkiem. Obejrzała się przez ramię, żeby upewnić się, że odległa wieża będzie na zdjęciu. Zmusiła się do uśmiechu, kiedy Dawid posłusznie pstrykał trzy zdjęcia.

— Tobie też zrobić fotkę? — zapytała.

— Nie — odparł Dawid. — Możesz mnie cyknąć następnym razem. Zrobię odbitki z Twoich.

— Rozejrzyj się. — Gdzie to my jesteśmy?

— W Paryżu.

— Ja zaliczę Rzym — rzucił, kierując się z powrotem do autokaru.

Podczas 17-dniowej wycieczki autokarowej po Europie turyści mają okazję „zaliczyć” Paryż, Rzym, Ateny itd. Chwalą się znajomym, że zwiedzili wszystkie te miejsca. Jednak krzywy uśmiech do aparatu z Wieżą Eiffła w tle i poznanie prawdziwego stylu życia Paryżan to dwie różne rzeczy — nawet jeśli zdjęcia z wycieczki wyglądają tak samo.

Zarządzanie często przebiega podobnie. Zbyt wielu „menedżerów” pełni peryferyjne funkcje, a mimo to nie przyczynia się do rozwoju firmy nawet w takim stopniu, w jakim mogliby to zrobić. Zbyt często menedżerowie organizują zebrania, z których nic nie

wynika, opracowują projekty innowacji, które nie wnoszą nic nowego, oraz zbierają i umieszczają w raportach informacje, które nigdy nie zostaną wykorzystane. „Zaliczają” posadę menedżera i wciągają innych kierowników — którzy z kolei wciągną ich samych — w szereg czynności zastępujących prawdziwą pracę. A wszystko to w tak subtelny sposób, że ludzie nie dostrzegają, co się naprawdę dzieje.

Sprzedaż wiązana stanowiła problem. Był to największy problem, jaki musiał rozwiązać kierownik działu sprzedaży. Kierownik pisał raporty, w których porównywał możliwy poziom sprzedaży wiązanej z faktycznie osiągniętym, mówił o tym na zebraniach, wydawał pieniądze na szkolenia. Robił, co mógł. Mimo to poziom sprzedaży wiązanej prawie się nie zmienił.

Prezes zaniepokoił się do tego stopnia, że zaczął zadawać pytania — szczegółowe pytania na temat działalności i wyników.

Kierownik działu sprzedaży przedstawił dokumenty, z których wynikało, że wszyscy pracownicy obsługi klienta uczestniczyli w szkoleniu. Załączył również listę obecności. Brakowało jednak analizy rozmiarów problemu, badań wykazujących, jakie wyniki są możliwe do osiągnięcia, identyfikacji braków w kwalifikacjach pracowników, analizy zachowań, które wymagały zmiany, oraz stwierdzenia, czy szkolenie doprowadziło do jakichkolwiek zmian. Wszystko wyglądało dobrze na papierze — lecz to nie na papierze powinny zachodzić zmiany.

Istota problemu polega na tym, że można łatwo pomylić aktywność z rezultatem i nie odróżnić powierzchownych starań od prawdziwych osiągnięć. To jest właśnie niby-zarządzanie. Może być męczące, zabiera mnóstwo czasu i najczęściej nie przynosi osobistej satysfakcji. Właśnie niby-zarządzanie ponosi winę za fiasko wielu wspaniałych programów.

— *O tak, wdrożyliśmy TQM¹* — mówią pracownicy — *ale to nic nie dało.* — Nie wspominają jednak — a może nawet nie wiedzą — o tym, że program wymagał czegoś więcej, niż tylko serii kosztownych szkoleń czy kilku oczywistych projektów, i że najwyższe kierownictwo poświęciło mu znacznie mniej uwagi, niż na to zasługiwał.

— *Dalem wyraźnie do zrozumienia, że wydajność musi wzrosnąć* — mógłby oświadczyć kierownik działu, który właśnie kazał swoim bezpośrednim podwładnym „postarać się o wyższe zyski albo poszukać sobie innej pracy”. Nie przyzna jednak, że chociaż ta reprimenda poprawiła mu samopoczucie, to bez jakiegokolwiek wskazówki co do dalszego postępowania żaden z jego podwładnych nie uzyska lepszych wyników — będą tylko bardziej zdenerwowani.

— *Cały czas jestem na zebraniach* — tłumaczy zapracowany menedżer klientowi, który już od kilku dni czeka na odpowiedź. Prawdopodobnie nie zdaje sobie sprawy, że około jednej trzeciej z tych zebrań w ogóle nie należało zwoływać (postanowienia, które miały na nich zapaść, były w gestii jednej osoby, a zbiorowe podjęcie decyzji stanowiło jedynie sposób rozproszenia odpowiedzialności), na kolejną jedną trzecią lepiej było wysłać kogo innego, a pozostałe mogły być o połowę krótsze.

¹ Total Quality Management — kompleksowe zarządzanie jakością — *przyp. tłum.*

Niby-zarządzanie ma zgubny wpływ na obsługę klienta, a ponadto marnuje środki i możliwości Twojej firmy — poważne środki i wielkie możliwości. Aby zdemaskować niby-zarządzanie, należy skoncentrować się na wynikach. Oznacza to, że menedżerowie powinni prowadzić dziennik, dokumentujący ich codzienny wkład w działalność firmy. Co więcej, każda osoba na stanowisku kierowniczym musi być w stanie określić wyniki swoich działań i wykazać swój udział we wzroście zysków. To znaczy, że jednostki muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za wyniki.

Analiza na takim poziomie może sprawić trudność niektórym menedżerom, jest jednak niezbędna. Niby-zarządzanie stanowi problem dla każdego przedsiębiorstwa, jest jednak szczególnym utrapieniem dla firm usługowych, ponieważ pracownicy obsługujący klientów mogą osiągać dobre wyniki tylko wówczas, gdy stworzy im się do tego odpowiednie warunki. Jeśli menedżerowie nie będą się wywiązywać ze swoich obowiązków, życie na pierwszej linii zawsze będzie walką, a klienci nigdy nie odczują pełnej satysfakcji.

Żeby móc ustawić pracowników obsługi klienta „na boisku, na którym mogą wygrać”, menedżerowie muszą być pionierami.

Menedżer-pionier

Menedżerów można opisać różnymi określeniami. Mogą być „trenerami”, „wodzirejami”, „natchnieniem” (marzenie ściętej głowy) itp. Te wizerunki nie odzwierciedlają jednak w pełni przemożnego wpływu menedżera na losy firmy. Dlatego potrzebny jest nowy wizerunek. Wizerunek menedżera-pioniera. Kojarzy się z połączeniem analizy i działania, wskazuje na umiejętność podejmowania decyzji i wytrwałość w dążeniu do celu. Właśnie takiego wizerunku potrzebują ludzie z branży usługowej.

Rola pioniera ma cztery główne aspekty:

- ❖ rozpoznanie;
- ❖ projektowanie;
- ❖ usuwanie barier;
- ❖ umożliwienie ludziom działania.

Rozpoznanie

Każda organizacja musi borykać się z mnóstwem zmiennych, które pojawiają się i znikają jak korek na wodzie — i nic nie można na to poradzić. W każdej firmie istnieje jednak wiele kluczowych czynników, które można (przynajmniej w pewnym stopniu) kontrolować. Praca menedżera-pioniera polega na zidentyfikowaniu tych czynników.

To zdumiewająco trudne zadanie. Nie jest niecodziennym zjawiskiem uznawanie za kluczowe tych wskaźników, które łatwo zmierzyć i zarejestrować (czasem są to nawet skutki działania czynników, nad którymi nie mamy kontroli). Często też okazuje się, że to, jak zaprojektowano procesy, to, w jaki sposób są one wdrażane przez pracowników pierwszej linii, oraz to, jak przebiegają one zdaniem przełożonych — to trzy zupełnie różne historie.

Dankę poproszono o zadawanie pytań. Mogła pytać o wszystko, o co tylko chciała. W końcu jak można się czegoś dowiedzieć, jeśli człowiek nie zapyta?

— Ilu klientów dziennie odwiedza sklep? — Pomyślała, że zacznie od czegoś łatwego, ale kierownik sklepu nie umiał odpowiedzieć.

— Jaki procent spośród osób odwiedzających sklep dokonuje jakiegoś zakupu? — Kierownik nie miał pojęcia.

— Jaki odsetek klientów, którzy dokonują zakupów, nabywa też akcesoria związane z wybrnymi przez nich towarami? — Tego też kierownik nie wiedział.

— Ilu klientów rozgląda się po sklepie, a potem idzie do konkurencji naprzeciwko i robi tam zakupy?

Kierownik sklepu zaczynał się denerwować.

— Nie może mi pani zadać jakiegoś konkretnego pytania?

Danka zastanowiła się przez chwilę. — Jakie czynniki decydują pana zdaniem o powodzeniu tego sklepu?

Kierownik wyraźnie się rozluźnił. — Mogę pani opowiedzieć o wysokości wpływów, sprzedaży na metr kwadratowy, wolnych godzinach, godzinach nadliczbowych i o rotacji zapasów.

— I co te wskaźniki mówią panu na temat firmy? — zapytała, chociaż z góry znała odpowiedź.

— Nie osiągamy takich wyników, na jakie liczyliśmy.

Zbyt często niezrozumienie prawdziwych oczekiwań klienta powoduje, że firma trwoni siły na stworzenie nieciekawej oferty, podczas gdy rzeczywiste potrzeby konsumentów nie są zaspokajane.

Przyczyną występowania tego typu problemów jest fakt, że firma stanowi niezwykle skomplikowany organizm — znacznie bardziej złożony, niż sądzi większość ludzi. Pomyśl o grze w szachy. Jak myślisz, ile jest możliwych ruchów w jednej partii? Tysiące, dziesiątki tysięcy, setki tysięcy, a może miliony? Odpowiedź jest zaskakująca: 10^{108} , czyli 10 ze 108 zerami. To olbrzymia liczba.

A teraz pomyśl, o ile bardziej skomplikowane od partii szachów jest prowadzenie firmy. O ile bardziej złożona jest praca w dziale obsługi klientów. Aby ogarnąć tę złożoność, menedżer-pionier musi poświęcić dużo czasu na analizę firmy i poznanie czynników, które leżą u podstaw jej sukcesów i porażek. To oznacza, że menedżer-pionier musi korzystać z wielu narzędzi analitycznych, odnoszących się zarówno do klientów, jak i do pracowników, takich jak:

- ❖ mapowanie procesów;
- ❖ histograme;
- ❖ analiza wariantów;
- ❖ analiza suboptymalizacji;
- ❖ analiza systemów socjotechnicznych;
- ❖ obserwacja;
- ❖ badania fokusowe;

- ❖ sondaże;
- ❖ testy porównawcze;
- ❖ itd.

Jak widać, menedżer potrzebuje wiele czasu na przeprowadzenie badań i opracowanie ich wyników. Nie każdy jednak może sobie na to pozwolić. W epoce „pracy opartej na wiedzy” wiele firm w dalszym ciągu oczekuje od swoich menedżerów „pracy opartej na sile mięśni”, czyli bycia zawsze na posterunku i sprawowania ścisłego nadzoru nad podwładnymi.

Kiedy już menedżer-pionier odkryje, co naprawdę pobudza firmę do działania, musi stworzyć warunki umożliwiające jej osiągnięcie jak najlepszych wyników.

Projektowanie

Praca nigdy się nie kończy. Dojście do perfekcji nie jest możliwe. Każda firma podlega zmianom, rozwija się i musi reagować na nowe wyzwania i szanse.

Dlatego też trzeba bezustannie projektować i przeprojektowywać metody osiągania wyników, a rola ta przypada oczywiście menedżerowi-pionierowi. Nie może tego zrobić nikt inny w firmie. Pracownicy pierwszej linii są zajęci codzienną pracą, a najwyższe kierownictwo musi się martwić o kwestie strategiczne. To właśnie jest dla menedżerów prawdziwa szansa udowodnienia swojej wartości.

Przypomnij sobie, ile firm przeszło w ciągu kilku ubiegłych lat gruntowną reorganizację procesów. Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, czym musieli się zajmować wszyscy menedżerowie tych firm, skoro zachodzące w nich procesy stały się tak nieefektywne, że dostosowanie ich do reszty rynku wymagało poważnej interwencji? Całkiem możliwe, że wpadli w pułapkę niby-zarządzania i trwonili czas na zebrania, które w ostatecznym rozrachunku przynosiły minimalne rezultaty.

Projektowanie polega na wykorzystaniu wszelkich zebranych informacji i znalezieniu takiego sposobu funkcjonowania procesów, systemów i pracowników, który zapewni klientom najwyższy możliwy poziom usług w ramach kosztów, jakie firma jest gotowa ponieść zgodnie z przyjętym planem strategicznym. Cała sztuka polega na zastosowaniu „modelu iteracyjnego”, który oznacza dopracowanie projektu do pewnego poziomu, następnie wypróbowanie go w ograniczonym zakresie, wprowadzenie niezbędnych poprawek, poddanie projektu kolejnym próbom itd. Dzięki temu nowy projekt, kiedy zostaje wdrożony w całej firmie, jest pozbawiony większości wad swoich poprzedników.

Menedżer-pionier może poświęcać ponad połowę swojego czasu na rozpoznanie i projektowanie.

Usuwanie barier

Smutna prawda jest taka, że działalność gospodarcza jest najeżona barierami. Firmy potrzebują swojej własnej formy życiodajnego pożaru, który wymaże błędy przeszłości i otwori drogę do przyszłości. Osobą, która musi podłożyć ogień, jest menedżer-pionier.

Australia to surowy kraj. Słońce przebija się przez cienką warstwę ozonu, niemiłosiernie prażąc roślinność. Zdarza się, że przez kilka miesięcy nie spada ani kropla deszczu.

Miękkie, cienkie jak papier liście, które zdobią rozpieszczone europejskie drzewa, prędko by uschły. Dlatego australijski liść przypomina plastikową łopatkę. Nigdy nie więdnę. Pozostaje sztywny jeszcze długo po tym, jak opadnie z drzewa.

W rezultacie ściółka tworzy nieprzenikalną warstwę. Nic, co znajduje się w glebie, nie jest w stanie się przez nią przebić. A ziarna nie mogą kiełkować.

Ta sama cecha, która utrzymuje drzewa przy życiu — niezniszczalne liście — pozbawia je przyszłości.

Rozwiązaniem jest ogień. Australijski busz potrzebuje pożaru do wypalenia liści i odsłonięcia gruntu. Dlatego też wiele miejscowych roślin posiada torebki nasienne, które pękają dopiero w temperaturze ponad 100°C.

Jest też i dobra wiadomość: bariery można łatwo zidentyfikować. Służą temu dwie proste techniki — tablice barier i badania fokusowe.

Tablice barier

Ludzie wiedzą, jakie bariery występują w ich miejscu pracy. Ponieważ te problemy są dla nich czymś oczywistym, zapewne sądzą, że Ty także je znasz, ale z jakiegoś powodu nie podejmujesz żadnych działań.

Musisz wytłumaczyć pracownikom pojęcie złożoności (możesz posłużyć się przykładem szachów) i dać im jasno do zrozumienia, że najprawdopodobniej — wręcz na pewno — będą napotykali bariery w swoim miejscu pracy. Rozmieść w firmie kilka tablic, na których pracownicy będą mogli wymieniać bariery utrudniające im pracę, wpisywać swoje propozycje rozwiązań i spostrzeżenia na temat wpływu tych barier na funkcjonowanie firmy (patrz rysunek 4.2).

Tabela 4.2. Tablica barier

Bariera, z którą się zmagasz	W jaki sposób bariera wpływa na funkcjonowanie firmy?	Jakie widzisz rozwiązanie?	Inne uwagi

Takie tablice wiesza się zazwyczaj na tablicach ogłoszeń, ale możesz też skorzystać z formularzy lub umożliwić pracownikom udzielanie odpowiedzi pocztą elektroniczną. Będziesz zdumiony ilością pomysłów zebranych w ciągu tygodnia od udostępnienia tablic.

Badania fokusowe

Proces projektowania i prowadzenia badań fokusowych omówiliśmy już wcześniej (patrz rozdział 2.). Oto kolejna kwestia, którą warto zgłębić za pomocą tej techniki. Postaraj się objąć badaniem wszystkie szczeble firmy, od pracowników pierwszej linii aż po najwyższe kierownictwo.

Dzięki tym technikom odkryjesz zatrważającą ilość barier — zbyt wiele, by można było je wszystkie szybko usunąć. Dlatego musisz stworzyć listę priorytetów. W tym celu musisz opracować zestaw kryteriów, na podstawie których będziesz mógł posegregować bariery. Będą to zapewne takie kryteria, jak:

- ❖ Wpływ na koszty — wydatki całej firmy wynikające z istnienia bariery (tj. koszty, które znikną po usunięciu bariery). Zastosuj skalę od 1 do 10, gdzie 10 to najwyższa nota (jeśli koszt jest wysoki, przyznaj 10 punktów).
- ❖ Wpływ na sprzedaż — łączna wartość transakcji, do których nie doszło z powodu istnienia bariery. Zastosuj skalę od 1 do 10, gdzie 10 oznacza najwyższą wartość.
- ❖ Koszt usunięcia — całkowity koszt usunięcia bariery z uwzględnieniem nakładu czasu i środków oraz zmian systemowych. Zastosuj skalę od 1 do 10, ale tym razem 1 jest najwyższą oceną (jeżeli koszt jest wysoki, przyznaj 1 punkt).
- ❖ Czas potrzebny na usunięcie — ile tygodni upłynie, zanim będzie można usunąć barierę. Zastosuj skalę od 1 do 10, gdzie najwyższą wartością jest 1 (jeśli usunięcie bariery będzie czasochłonne, przyznaj 1 punkt).
- ❖ Znaczenie strategiczne — znaczenie usunięcia bariery dla kierunku strategicznego firmy. Zastosuj skalę od 1 do 10, gdzie 10 oznacza największe znaczenie.

Potem możesz umieścić bariery w tabelce, jak pokazano w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Analiza barier

Bariera	Wpływ na koszty	Wpływ na sprzedaż	Koszt usunięcia	Potrzebny czas	Znaczenie strategiczne	Łączny wynik
---------	-----------------	-------------------	-----------------	----------------	------------------------	--------------

Dodaj wyniki i wpisz je w ostatniej kolumnie. Następnie posortuj tabelę na podstawie tych wyników. Ich dokładność można ocenić na 86 – 95%. Kierując się zdrowym rozsądkiem, sporządź hierarchiczną listę. Oddziel linią górne 20 procent. To są bariery, które zasługują na Twoją pilną uwagę.

Gdy już rozbierzesz tyle barier, ile tylko można, będziesz musiał zacząć cały proces od początku. Bariery zawsze wracają. Co dwa lata dobrze zaprojektowany proces zmienia się o co najmniej 20 procent na skutek interwencji pracowników pierwszej linii i ich przełożonych. Nie zawsze są to zmiany na lepsze.

Umożliwienie ludziom działania

Umożliwienie ludziom działania ma trzy aspekty:

- ❖ surowe traktowanie bumelantów;
- ❖ stosowanie sześciu składników zarządzania;
- ❖ stymulowanie wydajności.

Surowe traktowanie bumelantów

Ilu pracowników Twojej organizacji bumeluje? Co setny? Co pięćdziesiąty? Może więcej?

Wszystko wskazuje na to, że co najmniej jeden na pięćdziesięciu pracowników nierzeczywiście nie spełnia standardów pracy, wymaganych przez Twoją firmę. Te osoby praktycznie zrezygnowały już z posady — tylko że dalej przychodzą do pracy. Jest równie prawdopodobne, że nieróbstwo szerzy się w całej organizacji. Spójrz na swoich bumelujących menedżerów; narażają na szwank nie tylko własne kariery, lecz także etaty swoich podwładnych.

Ilekoć przymykasz oko na bumelanctwo, wysyłasz komunikat: *Tak naprawdę nic nas to nie obchodzi*. W rzeczywistości mówisz: *Wiemy, że wasza kierowniczka nie wykonuje swoich obowiązków, ale chcemy uniknąć przykrej rozmowy na ten temat albo Wiemy, że Kuba nienajlepiej obsługuje klientów, ale nie mamy zamiaru nic z tym zrobić*. Jeżeli pozwolisz, żeby takie sygnały docierały do pracowników, standard świadczonych przez nich usług stanie pod znakiem zapytania.

Prosta (i niewygodna) prawda jest taka, że słabej wydajności nie da się utrzymać w tajemnicy. Gdybyś poprosił grupę pracowników o wskazanie ich najgorzej pracujących kolegów, każdy podałby tę samą listę nazwisk. Inna nieunikniona (i jeszcze bardziej niewygodna) prawda głosi, że prawie każdy miewa gorsze okresy w pracy. Jeśli nikt nie zwraca na to uwagi i nie oferuje takiej osobie pomocy, może ona pozostać w tym stanie na dłużej — może nawet na zawsze.

Menedżer-pionier pobiera pensję za wykonanie pewnych zadań. Jednym z nich jest ustanowienie standardów i nadzór nad ich przestrzeganiem przez wszystkich pracowników. Kiedy ktoś „zaczyna sobie odpuszczać”, menedżer ma obowiązek zareagować. To nic osobistego — po prostu wszyscy oczekują od niego jakiejś reakcji. W końcu nikt nie lubi pracować za leniwego kolegę ani znosić braku zainteresowania szefa.

Menedżerowie dobrze wiedzą, jakie kroki należy podjąć, żeby zidentyfikować słabą wydajność, zwrócić na nią czyjąś uwagę, odkryć jej przyczyny, opracować plan zaradczy i wprowadzić go w życie. Prawdziwy problem polega na tym, by skłonić każdego menedżera do włączenia tych czynności do zakresu swoich obowiązków.

Stosowanie sześciu składników zarządzania

W tym rozdziale wspomnieliśmy już w taki czy inny sposób o każdym z sześciu składników zarządzania. Będzie też o nich mowa w rozdziale następnym. Warto jednak zebrać je razem, aby spojrzeć na nie jako na całość. Te sześć składników to:

- ❖ Przyjęcie odpowiedzialności za wyniki.
- ❖ Wyznaczanie realistycznych celów.
- ❖ Wprowadzenie właściwych mechanizmów sterowania.
- ❖ Zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji.
- ❖ Dostarczenie narzędzi umożliwiających wykonanie pracy.
- ❖ Kształcenie właściwych umiejętności.

Przyjęcie odpowiedzialności za wyniki

Nie liczy się bycie zajęтым. Uczestnictwo w zebraniach nie jest celem samym w sobie. Zdecydowanie nie chodzi o to, żeby stanowić centralny punkt wszystkich procedur obiegu pracy. Choć takie kryteria oceny menedżera mogą się wydawać uzasadnione, prawdziwym probierzem pracy osoby na kierowniczym stanowisku są osiągnięte przez nią wyniki.

To wyjątkowo ambitne wyzwanie dla menedżerów, którzy odpowiadają głównie za obsługę klientów. Oznacza bowiem, że muszą opracować metody pomiaru wyników osiągniętych przez grupę ludzi, za których są odpowiedzialni, a także ocenić własny wkład.

Jest to szczególnie ważne dla menedżerów z branży usługowej, ponieważ klientów nie interesuje to, jak bardzo jesteś zapracowany, w ilu zebraniach wziąłeś udział ani z jakimi problemami musisz się borykać. Oni chcą tylko wyników. Dlatego też procesy oceny Twojej pracy powinny mówić o tym, w jaki sposób osiągasz te wyniki.

Wyznaczanie realistycznych celów

Wykres był znamienny. Krzywa „docelowa” optymistycznie pięła się w górę, dowodząc, że każdy miesiąc powinien być lepszy od poprzedniego. Krzywa rzeczywistych wyników miała znacznie mniej imponujący przebieg. Różnicę zaznaczono na czerwono. Dużo było tej czerwieni.

Każdego ranka pracownicy patrzyli na wykres. Nikt nie miał pojęcia, na jakiej podstawie wyznaczono te cele. Nikt nie wiedział, co robić. Nikt nie miał motywacji do większego wysiłku.

Mogłeś widzieć takie wykresy. Możliwe, że stawiano Ci takie cele. Być może określano je jako „szczytne”, ale jedynym, co osiągało szczyt, było Twoje przekonanie, że menedżerowie, którzy wyznaczają cele, nie wiedzą, co robią.

Cele, które nie doceniają możliwości pracowników, procesów lub systemu, wywołują uczucie znudzenia. Cele będące poza zasięgiem załogi — podcinają skrzydła. Właściwe cele są realizowane.

Rola menedżera-pioniera polega na przeprowadzeniu analizy branży i rynku oraz określeniu możliwego do uzyskania poziomu wydajności pracy. Pionier powinien wyjaśniać pracownikom, w jaki sposób mają osiągnąć zamierzone cele, powierzać jednostkom i całemu zespołowi decyzje, które odpowiadają ich możliwościom, i zadania o takim stopniu złożoności, jaki są w stanie zrozumieć.

Wprowadzenie właściwych mechanizmów sterowania

Na pełnym morzu okręt jest znoszony przez prądy i musi zmagać się z wiatrem. Żeby utrzymać statek na kursie, trzeba stale wprowadzać poprawki. Tak samo jest z firmą. Menedżer-pionier musi dysponować:

- ❖ jasno określonym „miejscem przeznaczenia”: wiedzieć, jakie cele należy zrealizować, jakie działania i zachowania prowadzą do osiągnięcia tych celów oraz jakie są wymagane normy wydajności;
- ❖ czułą aparaturą do pomiaru postępów: powinny one obejmować wszystkie wyżej wymienione czynniki;

- ❖ sprzężeniem zwrotnym: dzięki niemu można porównać osiągnięte postępy z wyznaczonym celem — i dokonać korekty kursu.

Zastanów się nad swoją firmą, a zwłaszcza nad procesami obsługi klientów. Czy dysponujesz niezbędnymi mechanizmami sterowania (patrz rozdziały 3. i 9.)?

Zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji

Menedżer-pionier musi jasno zdawać sobie sprawę z tego, kto i w jakim terminie powinien uzyskać określone informacje. Zadając sobie to pytanie, postaraj się zachować całkowitą bezstronność. Bardzo możliwe, że Twój obecny system przepływu informacji nie zapewnia pracownikom obsługującym klientów wszystkich danych, które naprawdę są im potrzebne. Może się nawet okazać, że pracownicy pierwszej linii sami nie mają pojęcia, czego potrzebują. Są tak bardzo przyzwyczajeni do pytania innych, że nie dostrzegają istnienia luki informacyjnej.

Będziesz musiał posłużyć się wnikliwą obserwacją i rozmowami z załogą, a być może również dołączyć do pracowników pierwszej linii i samemu się przekonać, w jakich momentach brakuje potrzebnych danych.

Dostarczenie narzędzi umożliwiających wykonanie pracy

Pracownicy obsługujący klientów potrzebują sprawnych systemów komputerowych, konstrukcji, które się nie przewracają, maszyn wytwarzających produkty i metod świadczenia usług. Liczą na to, że menedżerowie-pionierzy zapewnią im wszystko, co jest niezbędne do sukcesu.

Kształcenie właściwych umiejętności

Zdobywanie formalnych kwalifikacji omówiliśmy w części tego rozdziału poświęconej szkoleniom. Należy jednak opanować wiele subtelniejszych umiejętności, na przykład takich jak:

- ❖ umiejętność nieprzeciągania spotkań;
- ❖ umiejętność postępowania z różnymi typami klientów;
- ❖ umiejętność pracy w zespole, w którym nie wszyscy nas lubią.

To właśnie one umożliwiają wysoką wydajność pracy. I to właśnie ich powinien uczyć menedżer-pionier.

Stymulowanie wydajności

Zwykli ludzie są w stanie osiągać niezwykle wyniki. Spójrz tylko, co dzieje się w sytuacji zagrożenia lub kryzysu. Aby uzyskać taki poziom wydajności (przynajmniej czasami) lub choć trochę się do niego zbliżyć (na ogół), musisz zapewnić pracownikom:

- ❖ jasność co do zadania i jego wyniku;
- ❖ nagrody i możliwość świętowania sukcesów;
- ❖ poczucie celu.

Jasność co do zadania i jego wyniku

Przedsiębiorca budowlany skrzętnie robił notatki. Chciał być absolutnie pewien, czego chce klientka. Zadawał mnóstwo pytań, ponieważ wiedział, że będzie musiał przedstawić szczegółowy kosztorys.

Cena, którą podał, nie należała do najniższych, lecz była bardzo dokładna i gwarantowała właściwą jakość usługi. Właścicielka i przedsiębiorca spotykali się codziennie podczas trwania budowy. Śledzili postępy prac, omawiali wszelkie problemy, a właścicielka zawsze upewniała się, że dostanie dokładnie to, czego chce. Nigdy nie było żadnych wątpliwości co do tego, jakie prace trzeba wykonać, w jakim terminie i z jakim skutkiem.

Zatrudniając firmę budowlaną, wiesz, jaki ma być rezultat końcowy, i często się upewniasz, czy istotnie taki będzie. Sprawa znacznie się komplikuje, gdy zatrudniasz grupę osób w swojej firmie. Niewiarygodnie trudno osiągać „niezwykłe wyniki”, kiedy nie do końca wiadomo, co robić, a mapa prowadząca do celu jest źle narysowana. Dlatego zadaniem menedżera-pioniera jest zapewnienie jasności co do zadania i jego wyniku.

Nagrody i świętowanie sukcesów

O potrzebie przyznawania nagród mówiliśmy już wcześniej. Określenie przesłanek przyznawania nagród i stworzenie warunków do świętowania sukcesów leży w gestii menedżera. Można nagłaśniać drobne sukcesy, jeżeli stanowią one punkt zwrotny, można świętować codzienne zwycięstwa, jeśli pobudza to pracowników do wzmożonego wysiłku, a sensacyjnym wynikiom może towarzyszyć równie spektakularna feta.

Poczucie celu

Eksperymentatorzy wręczyli każdemu uczestnikowi badań broszurkę zawierającą skomplikowane zadania arytmetyczne. Nie wolno było używać kalkulatorów ani rozmawiać, a czas na rozwiązanie zadań był ograniczony.

Po upływie wyznaczonego czasu zadźwięcząc dzwonek i zebrano wszystkie broszurki. Przewodniczący komisji egzaminacyjnej bezceremonialnie podał je i wyrzucił do kosza. Wszystkich zatkło.

Rozdano nowe broszurki z równie trudnymi zadaniami i znów uczestnicy w milczeniu zabrali się do wytężonej pracy, żeby udzielić jak największej liczby prawidłowych odpowiedzi. Powtórzyła się ta sama sytuacja: wszystkie książeczki zostały podarte i wylądowały w śmietniku.

Trzeci komplet broszurek wywołał falę protestów. Uczestnicy badania narzekali, wygrażali egzaminatorowi pięściami, a niektórzy opuszczali pokój. Ci, którzy zostali, posłusznie wypełnili książeczki — tylko po to, by ujrzeć, jak ich strzępy dołączają do sterty papierów pokrywających podłogę.

Badanie trwało kilka godzin, dopóki ostatnia osoba nie miała dosyć i egzaminator nie został sam w pokoju.

Chociaż ludzie są w stanie przed dłuższy czas wykonywać zadania, które nie mają większego znaczenia ani dla klientów, ani nawet dla nich samych (zwłaszcza jeśli im się za to płaci), przychodzi moment, gdy mówią sobie „dość” i odchodzą. Po drodze stają się coraz bardziej niechłujni, dają coraz mniej z siebie i korzystają z wszelkich dodatków do pensji, jakie świadomie (lub nieświadomie) oferuje Twoja firma.

Z pewnością nie chcesz zepchnąć swoich pracowników na tę równię pochyłą. Menedżer-pionier w firmie skoncentrowanej na kliencie musi ściśle powiązać działania pracowników z rzeczywistym wpływem, jaki wywierają one na konsumentów. Badania konsumenckie i reakcje klientów nadają sens codziennym czynnościom, a osiągnięcia można oceniać po efektach.

Tak więc weź odpowiednich ludzi, zapewnij im właściwe kwalifikacje, daj im menedżera, który wie, jak stworzyć mechanizm i kontekst niezbędny do świadczenia profesjonalnych usług — i masz przepis na świetną obsługę klientów — o ile firma dba o należytą kulturę. O tym w następnym rozdziale.