PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DIAGNOZA FUNKCJONOWANIA DZIAŁU OBSŁUGI KLIENTA JAKO PODSTAWA JEGO REORGANIZACJI W ŚWIETLE KRYZYSU

Streszczenie: W kryzysowych sytuacjach braki w obsłudze klienta ujawniają się szczególnie silnie. Mogą one spowodować nawet upadek firmy. Celami artykułu są analiza i ocena kluczowych obszarów efektywnego funkcjonowania działu obsługi klienta, takich jak: stanowisko pracy, organizacja pracy, kadra zarządzająca, system komunikacji i motywowania, na podstawie przeprowadzonych w okresie kryzysu gospodarczego badań empirycznych. Badania przeprowadzono w trzecim kwartale 2009 r. w dużym przedsiębiorstwie działającym w branży usługowej. Swym zasięgiem obejmowały one pracowników DOK.

Słowa kluczowe: dział obsługi klienta, system komunikacyjny i motywacyjny, stanowisko pracy, organizacja pracy.

1. Wstęp

Jak podaje M. Levine, w wielu firmach obsługa działań klienta jest ważniejsza od wszystkich innych działań przedsiębiorstwa [Levine 2006, s. 94]. Dział ten gwarantuje główne źródło dochodów organizacji. Jeśli potencjalny klient korzystający z usług zorientuje się, że system obsługi klienta działa niepoprawnie, wcześniej czy później odejdzie do innej firmy, której system będzie zaspokajał jego potrzeby i oczekiwania. Za pierwsze dobre wrażenie, które niejednokrotnie decyduje o podjęciu dłuższej współpracy, często odpowiedzialny jest dział obsługi klienta (DOK)[1]. Ważne jest, aby naczelne kierownictwo miało świadomość, że drugiej szansy już nie będzie. Nieprofesjonalna obsługa klienta może kosztować przedsiębiorstwo jego utratę zazwyczaj na zawsze. W trudnych kryzysowych sytuacjach braki w obsłudze klienta ujawniają się szczególnie silnie. Mogą one spowodować nawet upadek firmy. W dzisiejszych czasach obsługa klienta powinna wykraczać poza powszechnie przyjęty standard i wkraczać w obszar „niewiarygodnej usłużności", czyli przekraczać oczekiwania klienta. Niedopuszczalne jest pozostawienie klienta samego sobie czy też ignorowanie zgłaszanych przez niego problemów. Niejednokrotnie tzw. byleja-

[1] W dalszej części artykułu autorki będą używały skrótu DOK jako dział obsługi klienta.

kość rozprzestrzenia się na inne obszary funkcjonowania firmy i wtedy nikt i nic nie uchroni jej przed utratą pozycji na rynku. Obecnie lojalność klienta powinna mieć dla przedsiębiorstwa strategiczne znaczenie.

Celami artykułu są analiza i ocena kluczowych obszarów efektywnego funkcjonowania działu obsługi klienta, takich jak: stanowisko pracy, organizacja pracy, kadra zarządzająca, system komunikacji i motywowania, na podstawie przeprowadzonych w okresie kryzysu gospodarczego badań empirycznych. Badania przeprowadzono w trzecim kwartale 2009 r. w dużym przedsiębiorstwie działającym w branży usługowej, posiadającym liczne oddziały w kraju i za granicą[2]. Swym zasięgiem obejmowały one pracowników DOK. W diagnozie wykorzystano metodę ankietową oraz indywidualne i grupowe rozmowy w obszarze rozważanych zagadnień. Celem uzupełnienia i zobiektywizowania gromadzonych informacji przeprowadzone zostały wywiady z reprezentantami komórek organizacyjnych bezpośrednio i pośrednio współpracującymi z DOK.

2. Prezentacja przeprowadzonych badań i uzyskanych wyników

Powodem podjęcia analizy działu obsługi klienta była znaczna utrata strategicznych klientów organizacji[3]. Wobec powyższego podjęto decyzję o przeprowadzeniu szczegółowej diagnozy funkcjonowania DOK. Harmonogram prac obejmował kilka etapów:

1) weryfikację opisów stanowisk pracy w DOK poprzez:
- zidentyfikowanie wszystkich zadań wykonywanych na stanowisku pracy przez każdego pracownika,
- ustalenie przez pracowników DOK ważności, pilności oraz częstotliwości wykonywanych zadań,
- obserwację roboczego dnia pracy pracowników DOK;

2) wypełnienie kwestionariusza ankietowego dotyczącego kluczowych obszarów efektywnego funkcjonowania DOK;

3) przeprowadzenie indywidualnych wywiadów nieustrukturalizowanych z pracownikami DOK;

4) uzupełnienie zebranych informacji w działach współpracujących z DOK;

5) syntezę zebranych danych oraz prezentację wniosków.

Analizując sposób funkcjonowania DOK, stwierdzono poważne uchybienia w każdym z analizowanych obszarów. Pierwszym z nich było stanowisko pracy (tab. 1), rozumiane jako wyodrębniona część przestrzeni, najmniejsza niepodzielna część struktury organizacyjnej, w której następuje dynamiczne zespolenie ludzkich,

---

[2] Przedsiębiorstwo zatrudniało ok. 650 pracowników i świadczyło swoje usługi dla prawie 800 podmiotów gospodarczych.

[3] W drugim półroczu 2008 aż 32% klientów było niezadowolonych z obsługi, w pierwszej połowie 2009 kolejnych 21%.

fizycznych i finansowych zasobów, dzięki którym następuje przetworzenie nakładów materiałowych, ludzkich, informacyjnych w celu osiągnięcia określonego wyrobu lub usługi [Jasiński (red.) 1999, s. 44].

Tabela 1. Wyniki ankiety dotyczącej analizy obszaru „stanowisko pracy" w badanej organizacji (w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem
Posiadam własne stanowisko pracy	100,00	0,00	0,00	0,00
Organizacja mojego stanowiska pracy nie wpływa ujemnie na wykonywanie moich obowiązków	0,00	100,00	0,00	0,00
Byłem przeszkolony w momencie przyjmowania do pracy	0,00	16,67	66,67	16,67
Dobrze znam swoje obowiązki	0,00	16,67	83,33	0,00
Istnieją czynności, których nie potrafię wykonać	0,00	66,67	33,33	0,00
Nie mam zastrzeżeń co do długości czasu pracy w firmie (ilości godzin)	16,67	50,00	33,33	0,00
Uważam, że czasami mam za mało obowiązków	0,00	0,00	100,00	0,00
Uważam, że jestem w stanie sprostać moim obowiązkom w czasie pracy	0,00	33,33	66,67	0,00
Czasami opóźnienia w wykonywaniu moich obowiązków wynikają z:	–	–	–	–
– zajętej linii telefonicznej	83,33	16,67	0,00	0,00
– awarii systemu komputerowego	100,00	0,00	0,00	0,00
– utrudnionego dostępu do faksu, Internetu	16,67	33,33	16,67	33,33
– chaosu organizacyjny	16,67	33,33	33,33	16,67
– braku rzetelnej komunikacji	66,67	33,33	0,00	0,00
– braku jednoznacznych poleceń	66,67	33,33	0,00	0,00
– słabej współpracy z innymi działami	50,00	50,00	0,00	0,00
– niemożności podjęcia samodzielnej decyzji	50,00	33,33	0,00	16,67
– pojawiania się nagłych spraw	83,33	16,67	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 1, większość pracowników sygnalizowała słabą znajomość obowiązków przypisanych do ich stanowiska pracy. Ponadto pracownicy skarżyli się na nadmiar zadań oraz niemożliwość ich zrealizowania w zadanym czasie pracy.

Początkowo pracownicy działu przypisywali winę za zaistniałą sytuację klientom, którzy ich zdaniem mieli zbyt wysokie wymagania. Przeprowadzone badania pokazały jednak, że na obniżenie jakości obsługi klienta mają wpływ zupełnie inne czynniki (tab. 1), takie jak: zajęta linia telefoniczna, awarie systemu komputerowego, utrudniony dostęp do faksu, Internetu, brak rzetelnej komunikacji i jednoznacznych poleceń od przełożonych, słaba współpraca z innymi działami, brak możliwości podjęcia samodzielnej decyzji nawet w przypadku rutynowych zadań oraz pojawianie się zbyt dużej ilości nagłych i pilnych spraw. W kontekście powyższych uwag w celu uniknięcia zidentyfikowanych problemów przy projektowaniu stanowiska pracy należałoby:

– określić podstawowy cel i sens pracy w ramach wydzielonego obszaru działania;
– zdefiniować zadania prowadzące do osiągnięcia postawionych celów, w tym zadania związane z koniecznością integracji wyników działania różnych stanowisk;

Tabela 2. Wyniki ankiety dotyczącej analizy obszaru „organizacja pracy" w badanej organizacji (w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem
W ciągu dnia często z różnych przyczyn muszę wracać do wykonywania tej samej czynności, zadania	66,67	33,33	0,00	0,00
W zakresie wykonywanych przeze mnie zadań wskazać można na zadania bardzo czasochłonne	83,33	0,00	16,67	0,00
Moja praca wiąże się czasami z załatwianiem spraw poza firmą	16,67	16,67	66,67	0,00
Czasami wykonuję czynności, które wykraczają poza obsługę klienta	100,00	0,00	0,00	0,00
Ponoszę pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania	83,33	16,67	0,00	0,00
W ciągu dnia mam możliwość skorzystania z przerw śniadaniowych	0,00	100,00	0,00	0,00
Kolejność wykonywanych przeze mnie zadań zależy od:	–	–	–	–
– pilności zadania	100,00	0,00	0,00	0,00
– ważności zadania	100,00	0,00	0,00	0,00
– osoby, która zleca wykonanie zadania	66,67	33,33	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

– ustalić metody wykonywania pracy oraz określić środowisko pracy, narzędzia i sposób ich używania;
– ustalić rodzaj i zakres kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonania pracy;
– określić formy monitorowania i kontroli przebiegu pracy [Jasiński (red.) 1999, s. 43].

Drugim obszarem poddanym analizie była organizacja pracy (tab. 2). Niepokojące było to, że pracownicy realizowali wiele zadań nie związanych bezpośrednio z obsługą klienta. Innym nisko ocenionym czynnikiem było wielokrotne powracanie w ciągu dnia do tej samej czynności. Powodowało to nadmierne wydłużanie czasu pracy, a tym samym spadek wydajności pracowników. Natomiast pozytywnym przejawem zachowań personelu DOK było realizowanie zadań według ich ważności i pilności. Priorytetem w procesie organizowania własnej pracy była dla pracowników także osoba zlecająca im zadania.

Trzecim ważnym obszarem funkcjonowania DOK była kadra zarządzająca (tab. 3).

Tabela 3. Wyniki ankiety dotyczącej analizy obszaru „kadra zarządzająca" w badanej organizacji (w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem
Przełożony zazwyczaj dotrzymuje składanych obietnic	0,00	16,67	83,33	0,00
Przełożony jasno i zrozumiale komunikuje swoje polecenia	0,00	33,33	50,00	16,67
Przełożony potrafi zmotywować mnie do efektywnej pracy	0,00	33,33	50,00	16,67
W sytuacjach trudnych mogę liczyć na pomoc przełożonego	0,00	33,33	66,67	0,00
Przełożony na bieżąco kontroluje pracę	50,00	50,00	0,00	0,00
Ocena mojej pracy przez przełożonego jest obiektywna	0,00	33,33	16,67	50,00
Przełożony konsultuje ze mną wszystkie ważniejsze decyzje	0,00	50,00	50,00	0,00
Przełożony jest otwarty na nowe pomysły i umożliwia ich wprowadzenie	0,00	50,00	16,67	33,33
Mam zaufanie do przełożonego	0,00	0,00	83,33	16,67

Źródło: opracowanie własne.

Jak twierdzi J.A.F. Stoner, kierownicy pracują z ludźmi i przez ludzi, pracują z każdym – na każdym szczeblu, wewnątrz lub na zewnątrz swojej organizacji – kto

może przyczynić się do osiągnięcia celów jednostki i całego przedsiębiorstwa. Są odpowiedzialni nie tylko za swoją pracę, ale przede wszystkim za pracę innych. Stanowią najważniejsze źródło komunikacji w komórce, którą kierują. Uświadomienie sobie przez kierowników ważności i nadrzędności tych ról (praca z ludźmi i odpowiedzialność z tym związana) powinno skłonić ich do racjonalnego wykorzystania zasobów, którymi dysponują [Stoner i in. 2001, s. 26-28]. O ile stanowisko i organizacja pracy bezpośrednio wpływają na kształtowanie jakości obsługi klienta, o tyle przełożony, kształtując motywację i atmosferę pracy, wpływa na jakość w sposób pośredni. Niemniej jednak, dobrze zmotywowany do pracy zespół jest w stanie sprostać trudnym zadaniom, w tym wysokim wymaganiom klienta, bez względu na to, czy kryzys jest, czy go nie ma. Ponadto sytuacja kryzysowa nie powinna być również wykorzystywana przez kierownictwo do kształtowania atmosfery strachu i niepewności. Przeciwnie, w trudnej sytuacji, a taką był ogólnoświatowy kryzys i spowolnienie gospodarcze jakie dotknęło także nasz kraj, pracownicy jak nigdy oczekują wsparcia, a rolą przełożonego jest zapewnienie im bezpieczeństwa pracy. Niestety w DOK kadra kierownicza stanowiła słabe ogniwo. Przejawiało się to m.in. brakiem zaufania do pracowników, niedotrzymywaniem składanych obietnic, brakiem jasnej i zrozumiałej komunikacji, ograniczonymi kompetencjami w zakresie motywowania personelu i jego wspierania w sytuacji kryzysowej. Zamiast tego przełożony celowo wykorzystywał zaistniałą sytuację, budując negatywną atmosferę, strasząc zwolnieniami oraz nadmiernie kontrolując pracę podwładnych.

Kierownik powinien swoim działaniem umożliwić każdemu pracownikowi wejście do zespołu oraz przydzielić mu właściwe dla działu, w którym będzie pracował, zadania i obowiązki. Ponadto powinien umieć zarządzać ryzykiem, a także przewidywać i tworzyć alternatywne scenariusze na wypadek wyjątkowych sytuacji. Efektywność pracy pracowników zależy m.in. od posiadanych przez niego kompetencji, stylu kierowania, sposobu motywowania i komunikowania się oraz posiadanego autorytetu.

Ze względu na to, że pracownicy DOK często podkreślali brak sprawnego systemu komunikacyjnego oraz skutecznego systemu motywacyjnego, dokonano szczegółowej analizy tych dwóch newralgicznych obszarów.

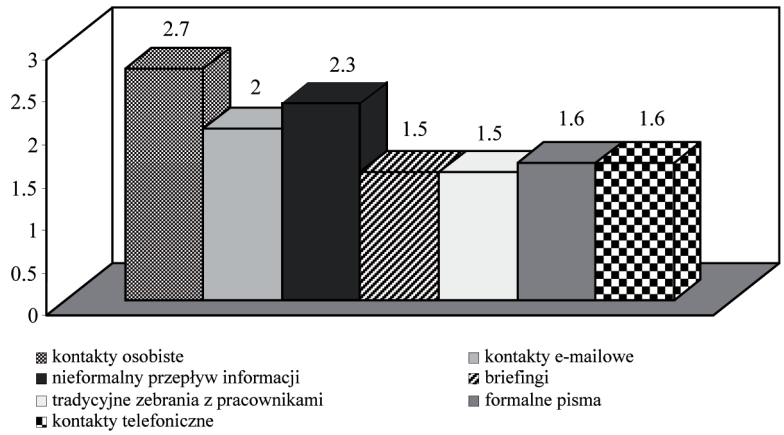
Sposób komunikowania się pracowników DOK ma kluczowe znaczenie w kontekście kształtowania jakości ich pracy. Dbając o skuteczny system komunikacyjny, można wykorzystywać następujące formy komunikowania się: kontakty osobiste, telefoniczne, e-mailowe, tradycyjne zebrania z pracownikami, formalne pisma, briefingi[4], CRM[5], gazetki firmowe, tablice ogłoszeń, skrzynki na uwagi oraz nieformalny przepływ informacji.

W ramach omawianego działu obsługi klienta dokonano analizy komunikacji wewnętrznej (rys. 1) oraz komunikacji zewnętrznej (rys. 2).

---

[4] Briefingi – krótkie zebrania z pracownikami, celem rozwiązywania bieżących problemów.

[5] CRM – najpopularniejszy polski system zarządzania relacjami z klientami.

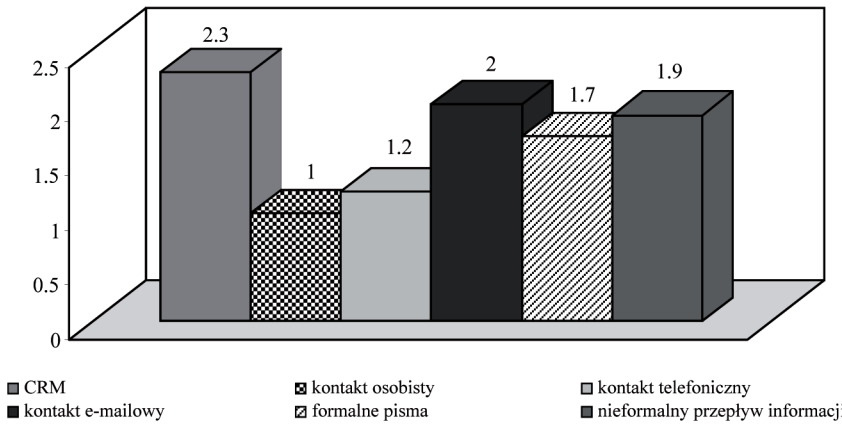


Rys. 1. Formy komunikacji wewnętrznej DOK w badanej organizacji. 1 – forma najrzadziej stosowana; 3 – forma najczęściej stosowana

Źródło: opracowanie własne.

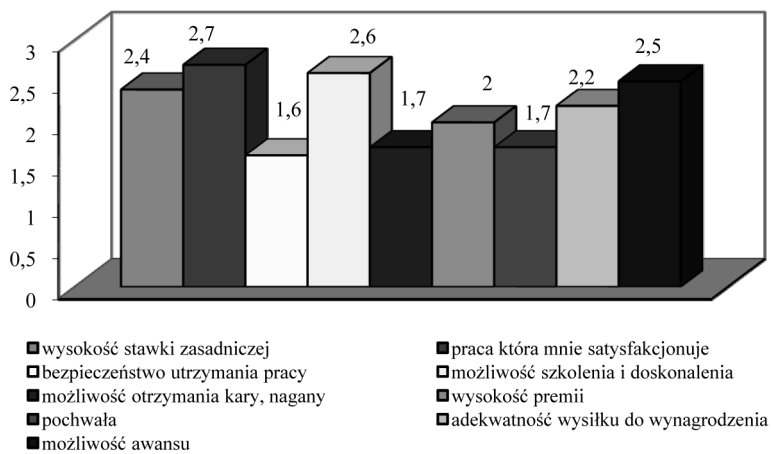
Mimo że pracownicy bardzo wysoko ocenili kontakt osobisty jako najczęściej stosowaną formę wzajemnej komunikacji (waga 2,7), to często podkreślali jego niską efektywność, dużo wyższą natomiast przypisywali kontaktom nieformalnym, dzięki którym niejednokrotnie rozwiązywali bieżące problemy (waga 2,3). Dużo mniejsze znaczenie miały zebrania i briefingi (waga 1,5) (rys.1). Z kolei jako najczęstszy sposób komunikowania się z klientem wskazano system CRM (waga 2,3). Nieco rzadziej pracownicy korzystają z nieformalnego przepływu informacji (waga 1,9) i kontaktów e-mailowych (waga 2,0). Niepokojącym sygnałem było wskazanie kontaktu telefonicznego jako stosunkowo rzadkiej formy do kontaktów z klientami (waga 1,2). Sytuację tę potwierdzili sami klienci, skarżąc się na zbyt rzadki kontakt z firmą, niedotrzymywanie obietnic, zajęte linie telefoniczne itp., co jest niedopuszczalne szczególnie w przypadku DOK.

Podsumowując ten obszar: aby doszło do stworzenia sprawnego systemu komunikacyjnego, należy wypracować standardy obsługi klienta i rygorystycznie ich przestrzegać. Umożliwi to m.in. sprawne działanie w okresie kryzysu gospodarczego. Wysoka jakość komunikowania się z klientem powinna mieć swoje odzwierciedlenie w efektywnej komunikacji wewnątrz działu. Kluczowa rola spoczywa na osobie przełożonego, który powinien, po pierwsze, znać i stosować zasady przekazywania informacji zwrotnej. Po drugie, sam powinien być otwarty na *feedback* od podwładnych. Po trzecie, pracownicy powinni czuć się bezpiecznie i dostrzegać korzyści płynące z otwartej komunikacji. W przeciwnym razie nie będą skłonni wymieniać między sobą uwag i zwracać się do przełożonego z prośbą o pomoc nawet w sytuacjach tego wymagających [Niemczyk 2006, s. 114].



Rys. 2. Formy komunikacji zewnętrznej DOK w badanej organizacji. 1 – forma najrzadziej stosowana; 3 – forma najczęściej stosowana

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Instrumenty motywowania pracowników w DOK w badanej organizacji. 1 – motywator najrzadziej stosowany; 3 – motywator najczęściej stosowany

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim analizowanym obszarem był system motywowania pracowników DOK. Zgodnie z definicją motywowanie powinno polegać na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego [Borkowska 1985, s. 11]. Analizując wachlarz in-

strumentów motywujących stosowanych w DOK, można mówić o ich znacznym zróżnicowaniu (rys. 3).

Zdaniem pracowników tego działu najsilniejsze oddziaływanie motywacyjne wiąże się z możliwością wykonywania przez nich satysfakcjonującej pracy (waga 2,7). Ponadto doceniają oni składaną im przez firmę ofertę szkoleniową (waga 2,6), umożliwiającą dalszy rozwój ich zawodowych karier, w tym, jak sami podkreślali, stosunkowo dużą szansę awansu w ramach obecnej firmy. Słabiej oceniają jednak oddziaływanie motywatorami o charakterze finansowym, w tym wysokość oferowanej im stawki zasadniczej (waga 2,4,) oraz premii kształtowanej według nie do końca jasnych i zrozumiałych kryteriów (waga 2,0). Warto też pokreślić małą aktywność w procesie motywowania kierowników, którzy w opinii podwładnych raczej unikają stosowania kar i nagan, nie nadużywają także tak oczekiwanych przez pracowników pochwał, co w rezultacie skutkowało brakiem jakichkolwiek konsekwencji, jeśli klient nie został właściwie obsłużony. Wobec powyższego najbardziej niepokojącym sygnałem okazała się jednak utrata bezpieczeństwa posiadania pracy i lęk przed zwolnieniem ze względu na spowolnienie gospodarcze. Zatem skuteczne motywowanie pracowników powinno opierać się na kilku elementarnych zasadach [Borkowska 1985; Kopertyńska 2009; Stoner i in. 2001]:

- stosowaniu jasnych i zrozumiałych kryteriów oceny pracy,
- proporcjonalności wynagrodzeń stosownie do efektów pracy,
- motywowaniu głównie pozytywnym,
- zachowaniu niewielkiego odstępu czasu między wykonaniem zadania a uzyskaniem nagrody,
- zindywidualizowanym podejściu do każdego pracownika, gdyż każdy z nich ma inne potrzeby i oczekiwania.

3. Podsumowanie

Podsumowując, należy pamiętać, że rola i znaczenie działu obsługi klienta urastają szczególnie w okresie spowolnienia gospodarczego do strategicznej rangi, zapewniają bowiem przetrwanie firmie. W analizowanej firmie początkowo kadra zarządzająca nie dostrzegała uchybień w pracy DOK, uważając, że są to problemy przejściowe. W celu „ratowania firmy" podejmowane były często doraźne decyzje, których negatywne skutki nasilały istniejące problemy. Kryzys uświadomił kierownictwu potrzebę głębszego przyjrzenia się DOK, a tym samym stał się źródłem nieuniknionych przemian wewnętrznych oraz bodźcem do zmiany powielanych od lat, tych samych rozwiązań. Przeprowadzona analiza pokazała, że powodem odchodzenia klientów był zarówno nieprawidłowo funkcjonujący dział obsługi klienta, jak i kryzys gospodarczy, który dodatkowo uwypuklił słabe strony DOK. W kontekście powyższych uwag w badanym dziale obsługi klienta zasadne było:

- poprawienie komunikacji w firmie;
- stworzenie nowych opisów stanowisk, odzwierciedlających rzeczywisty charakter pracy;

– zdefiniowanie procesu obsługi klienta i dokonanie podziału czynności w jego ramach pomiędzy konkretnych pracowników;
– wydzielenie obszarów oraz strategicznych zadań;
– konsekwentne egzekwowanie przez kadrę zarządzającą wykonywanych zadań i przyjętych zasad działania;
– wprowadzenie współodpowiedzialności całego działu za podejmowane działania;
– utrzymanie wysokich standardów pracy w trosce o jak najwyższą obsługę klienta.

Literatura

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
Jasiński Z. (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa, 1999.
Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
Levine M., *Rozbite okna, rozbita firma. O skromnych środkach i wspaniałych efektach*, MT Biznes, Warszawa 2006.
Niemczyk A., *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać*, Helion, Gliwice 2006.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.

DIAGNOSIS OF FUNCTIONING OF THE CUSTOMER SERVICE DEPARTMENT AS A BASIS TO ITS REORGANISATION IN CRISIS SITUATION

Summary: In difficult, crisis situations deficiencies in the customer service are particularly visible. They may even cause failure of the company. Currently the Customer Service Department (CSD) is the most important in every organisation. The aim of this article, which is based on practical experience of its authors, is to pay attention to the role and significance of the customer service department, present the key areas (work posts, work organisation, top management, communication system and motivation system. of its effective functioning. The research was conducted in the third quarter of 2009 in a big company in the CSD.