

Jakub Danielak
Biuro Badań i Analiz Społecznych

Wewnętrzne uwarunkowania obsługi klienta - od przygotowania pracowników po kulturę organizacyjną

Cele prezentacji:

- *Wskazanie ograniczeń w podejmowanych działaniach skierowanych na podnoszenie jakości obsługi klientów*
- *Zdefiniowanie barier w formowaniu pracowników i podnoszeniu jakości obsługi*
- *Wskazanie obszarów działań niezbędnych dla podniesienia jakości obsługi i budowania firmy zorientowanej na klienta*

Główną tezę prezentacji jest wskazanie na ograniczenia tkwiące w działaniach podejmowanych przez firmy skierowanych na modyfikowanie zachowań pracowników. Przełamaniem tego ograniczenia jest świadome kształtowanie postaw pracowników wobec klientów. W tekście przedstawione są kluczowe czynniki wewnętrzne, tj. wynikające z modelu organizacji i zarządzania wpływające na postawy pracowników wobec klientów i jakości ich obsługi.

1. *Organizacja i model zarządzania*
2. *Komunikacja w firmie*
3. *Styl kierowania*
4. *Kultura organizacyjna*

1. Kto dzisiaj nie dba o klienta ?

Znalezienie firmy, która by deklarowała swoją obojętność na zadowolenie klientów jest w obecnych czasach praktycznie niemożliwe. Wszyscy „umieszczają klienta w centrum swojej strategii”, a jego satysfakcję w głównym przesłaniu misji firmy.

Skoro tak jest to, co się dzieje w głowach naszych klientów? Dlaczego tak trudno znaleźć na prawdę zadowolonego klienta? Skąd tyle pretensji, podejrzeń i zastrzeżeń, które przecież ciągle napływają do naszych firm?

Czy to my robimy coś nie tak? Czy klientom „przewróciło się w głowach” i nie potrafią już powstrzymać swojej roszczeniowej postawy?

Zostawmy jednak analizę klientów na boku. Na ich postawy i sposób odczytywania rzeczywistości mamy wszak wpływ mocno ograniczony. Zajmijmy się sobą.

Czy na prawdę robimy wszystko, aby zbudować satysfakcję klienta? Czy nasze działania są systematyczne i konsekwentne? Czy też wykonujemy jedynie podstawowe ruchy licząc na to, że przyniosą one duże efekty?

2. Czy szkolenia wystarczą ?

Zastanówmy się, jakiego rodzaju działania skierowane na podniesienie jakości obsługi klienta dominują w polskich przedsiębiorstwach.

W dużej mierze są to działania skierowane na usprawnienie jakości kontaktu z firmą oraz na zbudowanie pozytywnego wizerunku.

Najpowszechniejsze działania wyliczone są poniżej.

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

Oczywiście, wszystkie te działania są ważne, pozytywne i niezbędne. Pytanie jednak, czy wystarczające. Wspólnym mianownikiem tych działań jest koncentrowanie się na bezpośrednim lub pośrednim kontakcie z klientem. Ich znaczenie polega na tym, że tworzone są pewne formy, czy ramy tego kontaktu. Wiele firm poprzestaje na tym poziomie działań. Z reguły jednak efektywność tych przedsięwzięć jest mocno ograniczona. My się staramy, a klienci i tak „wiedzą” swoje.

W zadziwiający sposób szkolenia często nie zmieniają nastawienia i kompetencji naszych pracowników, a wprowadzane standardy rażą sztucznością lub są sprytnie omijane. BOK-i są nazywane przez klientów „pałacami” („to za nasze pieniądze”), a ulotek nikt nie czyta, „bo nie wiadomo, o co im chodzi”.

Gdzie tkwi przyczyna tego stanu rzeczy?

3. Dlaczego nasi pracownicy nie będą dobrze obsługiwać klientów?

Między zmianą zachowań, a zmianą postaw.

Pytanie to może wydawać się całkowicie wydumane i niesprawiedliwe. A może nawet malkontenckie.

Dlaczego nasi pracownicy mieliby źle obsługiwać klientów?

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 wcale nie jest tak pięknie jak nam się wydaje?

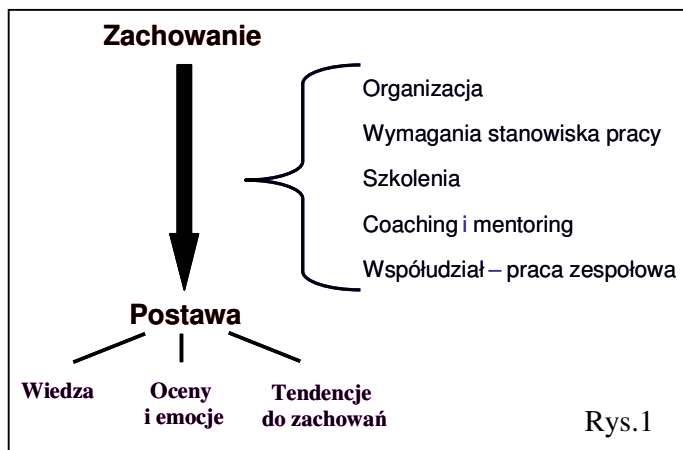
Może jednak na prawdę nie będą dbać, bo dobrze wiedzą, że:

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

Pytanie, które w tym miejscu należy postawić, brzmi:

„Czy nasze działania rzeczywiście wpływają na zmiany postaw pracowników, czy też tylko służą one modyfikacji zachowań?”

Co zrobić, aby zmianie uległy postawy pracowników? Od czego jest to uzależnione.



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

Aby wpłynąć na autentyczną zmianę postaw należy określić, co tak na prawdę widzą i rozumieją nasi pracownicy, kiedy myślą o obsłudze klienta i polityce naszej firmy oraz, jak w tym kontekście definiują swój interes?

Zdefiniowanie czynników wewnętrznych firmy wpływających na kształtowanie postaw pracowników pozwoli zaprojektować, a następnie wdrożyć prawdziwą strategię orientowania firmy na klienta.

4. Krzywe zwierciadło – eksperyment złośliwy

Oderwijmy się na chwilę od rozważań teoretycznych i dajmy popracować wyobraźni. Proponuję, aby na chwilę stać się „złośliwym Demiurgiem”. Twórcą firmy, która swój sukces widzi w zniechęceniu pracowników i zerwania więzi z klientami.

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.

Prawdziwym autorem prezentowanego poniżej Dekalogu „Jak zniechęcić pracowników i pozbyć się klientów z firmy” są uczestnicy szkoleń prowadzonych w licznych firmach 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. 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 wszystkich 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.
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 pytania, 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.

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.
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.

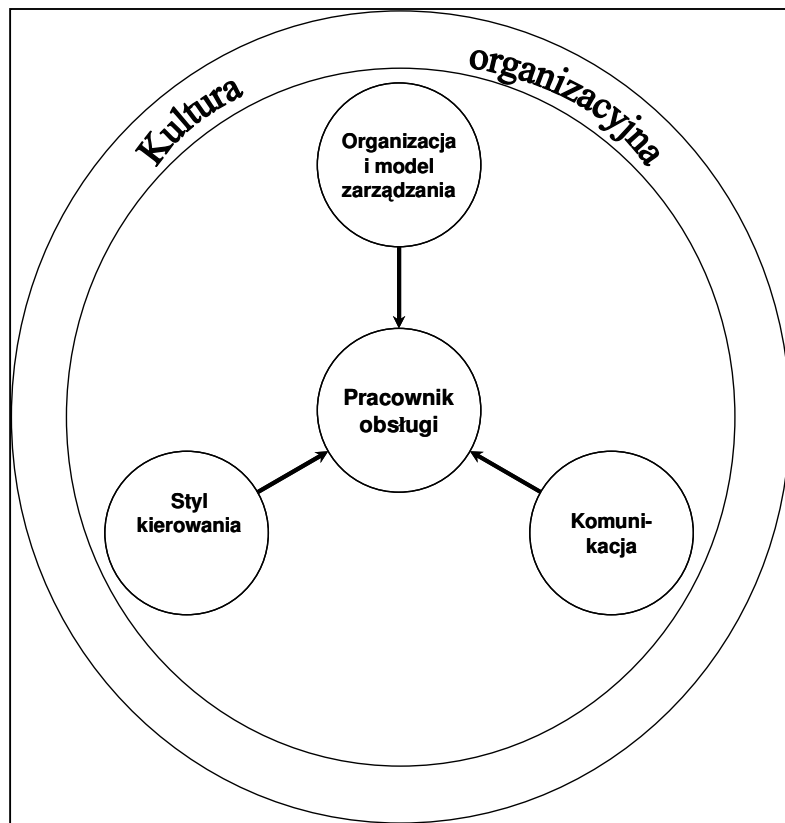
Przecież po to właśnie stoisz na straży Twoich przykazań.

5. Wewnętrzne uwarunkowania obsługi klienta

Przedstawiony powyżej żartobliwy Dekalog (a może wcale nie taki żartobliwy?), pokazuje podstawowe obszary, czy czynniki z zakresu organizacji działania firmy, jakie z całą pewnością muszą wpływać na postawy pracowników. To właśnie właściwe kształtowanie tych elementów ma rzeczywisty wpływ na to, w jakiej mierze firma rzeczywiście przyjmuje orientację na klienta.

Na zamieszczonym poniżej rysunku określone zostały podstawowe obszary zarządzania firmą, które chociaż wydawałoby się, że mają jedynie znaczenie wewnętrzne, to właśnie najsilniej kształtują postawy pracowników związane z jakością ich postaw wobec klientów.

1. Organizacja i model zarządzania
2. Komunikacja wewnętrzna
3. Styl kierowania
4. Kultura organizacyjna



Rys.2

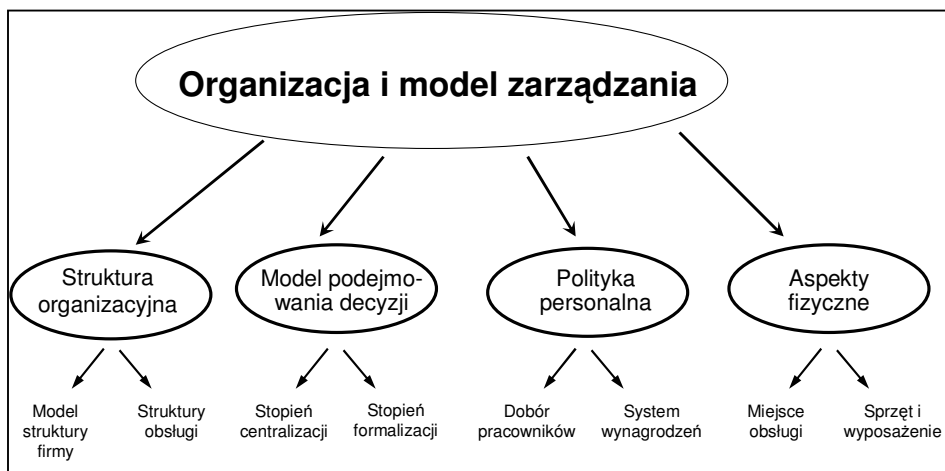
5.1 Organizacja i model zarządzania

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

Organizacja firmy i preferowany w niej model zarządzania stanowią kluczowy czynnik wewnętrzny wpływający na postawy i zachowania pracowników. Są to najogólniejsze ramy, w jakich działają pracownicy, a więc siłą rzeczy granice tego co im się wydaje, że mogą, muszą lub powinni. Co ciekawe, czynnik ten mimo, że podstawowy dla budowania przez pracowników (również i kadre) definicji sytuacji, jednocześnie często wpływa na postawy poza ich świadomością, niejako „przez skórę”.

Najważniejsze z punktu widzenia wpływu na postawy wobec klientów są następujące wymiary tego faktora:

1. Struktura organizacyjna
2. Model podejmowania decyzji
3. Polityka personalna
4. Fizyczne aspekty organizacji pracy



Rys.3

Ad.1 Struktura organizacyjna

Wpływ na postawy pracowników mają dwie zmienne:

- A. Model struktury firmy – jak bardzo struktura rozbudowana jest pionowo
 - Wzrostowi zaangażowania sprzyjają płaskie struktury stawiające na zespoły robocze
 - Rozbudowane struktury pionowe zwiększają dyfuzję odpowiedzialności, a co za tym idzie wydłużają proces podejmowania decyzji
 - Rozbudowane struktury pionowe często przybierają orientację produktową, (wg. rodzajów oferty firmy), a nie funkcjonalną – zorientowaną na zaspokojenie różnorodnych potrzeb klienta
- B. Kształt struktur obsługi
 - Od umieszczenia jednostek dedykowanych obsłudze klienta w ogólnej strukturze firmy zależy ich formalny i nieformalny status i ranga w procesie decyzyjnym
 - Rozproszenie funkcji obsługi na wiele jednostek pociąga za sobą rozproszenie odpowiedzialności, wydłużenie czasu i nierówną jakość
 - Tworzenie zespołów dedykowanych obsłudze podnosi jej jakość

Ad.2 Model podejmowania decyzji

- A. Stopień centralizacji podejmowania decyzji, ma wpływ na:
 - Silna centralizacja obniża Poczucie stopnia uczestnictwa i zaangażowania kierowników i pracowników
 - Poczucie samodzielności kierowników i ich wpływu na zespół
 - Centralizacja ogranicza innowacyjność
 - Im silniejsza centralizacja tym niższe poczucie odpowiedzialności za własne działania wzrost odpowiedzialności
- B. Stopień formalizacji podejmowania decyzji
 - Duża formalizacja powoduje rozproszenie odpowiedzialności, specjalizację pracowników i zanik myślenia w kategoriach korzyści dla klienta
 - Formalizacja decyzji buduje funkcje biurokratyczne, np. szukania zabezpieczeń, „podkładek”, itp.
 - Formalizacja podnosi stopień skomplikowania i wydłużenia procesów obsługi
 - Im większa formalizacja tym więcej zarządzania nakazowego, a mniej zrozumienia własnej roli i odpowiedzialności, powoduje to zmniejszenie zaangażowania

Ad 3 Polityka personalna

A. Dobór pracowników

- Niska elastyczność zatrudnienia i brak wpływu kierowników na zatrudnienie obniżają motywację pracowników
- Zatrudnianie bez zbadania kompetencji i określania profili kompetencji (też osobowościowych) na dane stanowisko obniża jakość obsługi
- Brak jasnych zasad doboru pracowników często prowadzi do preferowania pracowników średnich i biernych

B. System wynagrodzeń

- Systemy oparte na stażu pracy i randze stanowiska działają demotywująco
- Im sztywniejszy system wynagrodzeń, tym mniejsze zaangażowanie pracowników
- Częste zmiany w systemie wynagrodzeń budują poczucie niepewności i obniżają morale
- Brak perspektyw zmiany sytuacji i awansu prowadzi do bierności

Ad 4 Fizyczne aspekty organizacji pracy – elementy wpływające na nastawienie pracowników:

A. Organizacja miejsca obsługi

- Podział na *front office* i *back office*
- Ergonomiczność i wygoda dla pracowników i klientów
- Atrakcyjność miejsca świadczenia usługi zwiększa jej efektywność
- Organizacja pracy zapewniająca komfort pracownikom i klientom
- Łatwość dostępu i kontaktu do miejsca obsługi

B. Jakość sprzętu i wyposażenia

- Jakość sprzętu (zarówno *hardware* jak *software*) wpływa na motywację
- Stan narzędzi podnosi prestiż pracowników
- Standard ubioru może podnosić prestiż i stopień identyfikacji z firmą
- Nowe technologie podnoszą poczucie dumy pracowników i zwiększają zadowolenie klientów

5.2 Komunikacja w firmie

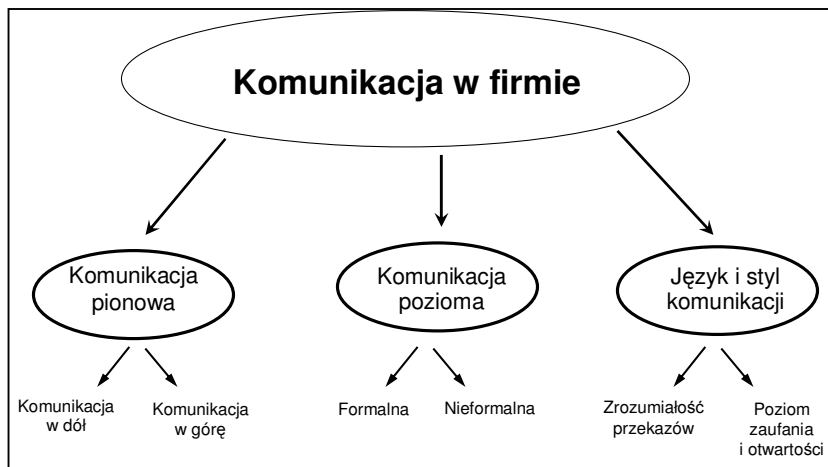
Pracownicy mówią to, co rozumieją, a jak nie rozumieją, to też mówią.

Komunikacja w firmie pełni funkcję podobną do krwioobiegu w organizmie człowieka. To od drożności kanałów komunikacji zależy sprawne funkcjonowanie organizmu (organizacji). Od jakości przekazów zależy zaś, na ile poszczególne „organy” będą dobrze zasilone.

Komunikacja w firmie jest szczególnie delikatnym aspektem zarządzania. Jakikolwiek błąd w tym zakresie pociąga za sobą zawsze bardzo poważne komplikacje. Jednocześnie trzeba pamiętać, że jest to sfera wyjątkowo podatna na manipulacje i zniekształcenia. Problemy komunikacyjne w firmie zawsze przekładają się na morale pracowników i ich sposób określania rzeczywistości, w jakiej przyszło im pracować.

Podstawowe elementy analizy komunikacji, jako czynnika wpływu na postawy pracowników, są następujące:

1. Jakość pionowych kanałów komunikacji
2. Jakość kanałów komunikacji poziomej
3. Język i styl komunikacji



Rys.4

ad 1 Jakość pionowych kanałów komunikacji

- A. Komunikacja w dół – elementy wpływające na wzrost motywacji i poczucie bezpieczeństwa
 - Ilość i jakość informacji dotyczących spraw firmy (strategii, sytuacji, planów)
 - Ilość i stałość instrukcji i dyrektyw
 - Jasność przekazów i konsekwencja
 - Uzasadnianie i interpretacja poleceń
 - Istnienie standardu informacyjnego, którym powinni się posługiwać pracownicy
- B. Komunikacja zwrotna – w górę – czynniki budujące wzrost zaangażowania
 - Istnienie mechanizmów badania skuteczności komunikacji w dół
 - Mechanizmy udzielania informacji zwrotnej na temat zrozumienia poleceń i uwarunkowań ich wykonania
 - Stopień uwzględniania uwag pracowników
 - Podejście do uwag krytycznych i informacji o trudnościach

ad 2 Jakość kanałów komunikacji poziomej – czynniki wpływające na wzrost jakości pracy zespołowej, zaangażowanie i poczucie kompetencji

- A. Formalna komunikacja pozioma
 - Stworzenie mechanizmów wymiany informacji pomiędzy działami
 - Zbudowanie zasobów informacyjnych dostępnych dla różnych grup pracowników
- B. Nieformalna komunikacja pozioma
 - Tworzenie okazji do nieformalnej wymiany informacji między różnymi jednostkami
 - Budowanie zespołów międzywydziałowych zespołów roboczych
 - Popieranie współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi

ad 3 Język i styl komunikacji – czynniki wpływające na pozytywny odbiór przekazów

- A. Zrozumiałość przekazów
 - Jakość języka komunikacji promocyjnej z klientami wpływa na komunikację bezpośrednią
 - Odejście od języka formalnego w komunikacji z pracownikami
 - Wyjaśnianie i uzasadnianie decyzji
 - Prowadzenie szkoleń wewnętrznych i wsparcie w zrozumieniu zadań
- B. Poziom zaufania i otwartości
 - Kontrola traktowana jako możliwość pomocy i wyjaśniania

- Zespołowe rozwiązywanie problemów
- Pozytywne podejście kierowników do krytyki i wątpliwości
- Realizowanie przyjętych ustaleń

5.3 Styl kierowania

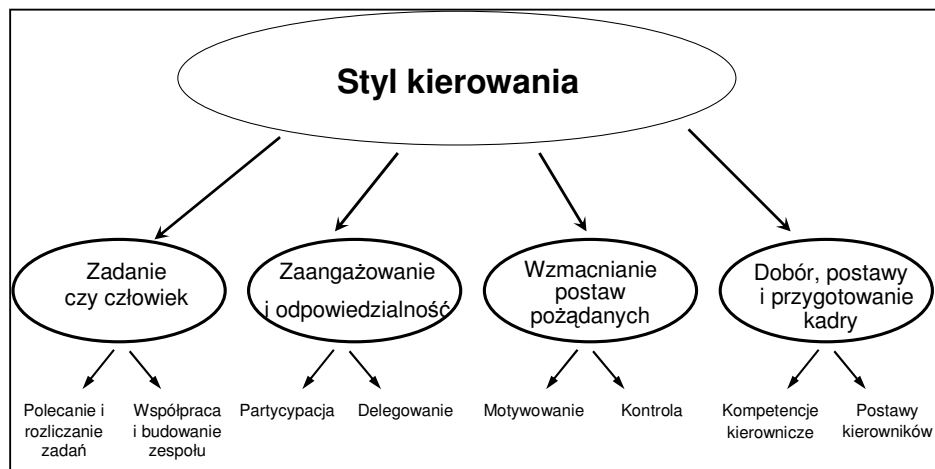
Pracownicy słuchają twoich słów, lecz naśladują przykłady.

Styl kierowania w sposób najbardziej bezpośredni wpływa na postawy pracowników. Bezpośrednie doświadczenie kontaktu z przełożonym wpływa na wyobrażenie o całej firmie i zasadach w niej panujących. Znana sentencja: „Dlaczego Twój pracownik miałby się troszczyć o Twojego klienta skoro nie odczuwa twojej troski” - doskonale oddaje znaczenie relacji: bezpośredni przełożony – pracownik.

Podkreślić należy, że wpływ stylu kierowania na postawy pracowników dotyczy także kadry kierowniczej. Oni też podlegają wpływowi zewnętrznemu w postaci wyższej kadry, norm i zwyczajów środowiskowych (wśród kierowników), ograniczeń związanych z modelem zarządzania firmą, itp.

Spośród różnych aspektów związanych ze stylem kierowania, na szczególną uwagę zasługują następujące:

1. Orientacja stylu kierowania
2. Umiejętność budowania zespołu
3. Umiejętność wzmacniania postaw pożądanych
4. Dobór, postawy i przygotowanie kadry



Rys. 5

ad.1 Orientacja stylu kierowania – podstawowy element wpływu na postawy pracowników

- A. Polecenie i rozliczanie zadań – cechy stylu
 - Sprowadzenie roli kierownika do przekaźnika poleceń
 - Ograniczenie kierowania do formalnego wydawania poleceń i kontroli
- B. Współpraca i budowanie zespołu – cechy stylu
 - Zainteresowanie sytuacją pracowników
 - Pomoc w realizacji zadań, współodpowiedzialność

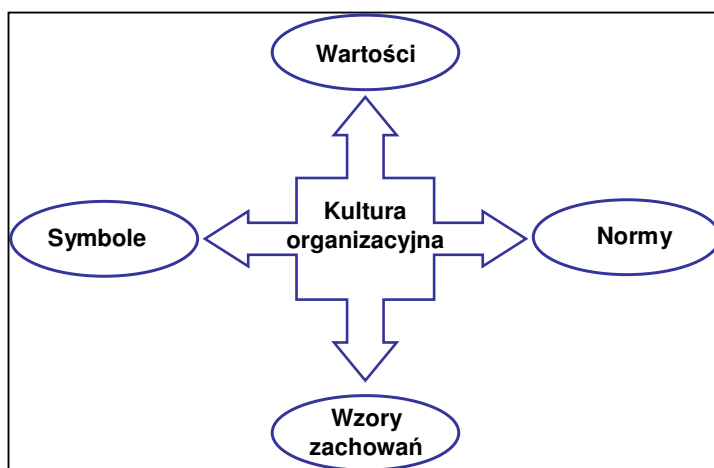
- Wspólne określenie celów, realizacja i ocena wykonania
- ad 2 Umiejętność budowania zespołu
 - A. Budowanie zaangażowania i współdziałania
 - Udział w decyzjach rodzi zaangażowanie i poczucie wpływu na pracę
 - Zaangażowanie jest warunkiem inicjatywy i chęci do brania odpowiedzialności
 - Partycypacja i dzielenie się sukcesem buduje poczucie bezpieczeństwa
 - B. Delegowanie
 - Podnosi poczucie współodpowiedzialności i zaangażowania
 - Sprzyja rozwojowi i innowacyjności
- ad 3 Umiejętność wzmacniania postaw pożądaných
 - A. Motywowanie
 - Pozytywne wzmocnienia budują zaangażowanie i kreatywność
 - Strach prowadzi do ukrywania błędów i koncentracji na unikaniu kary
 - Sam styl kierowania dobrany do potrzeb pracowników ma znaczenie motywacyjne
 - B. Kontrola
 - Kontrola rozumiana jako rozliczanie i sankcje prowadzi do spadku motywacji
 - Kontrola rozumiana jako udzielanie informacji zwrotnej i pomoc wzmacnia pozytywne nastawienie
- ad 4 Dobór, postawy i przygotowania kadry
 - A. Kompetencje kierownicze
 - Wysokie kompetencje zawodowe nie zastępują umiejętności przywódczych
 - Pozbywanie się problemów przez cedowanie ich na pracowników obniża autorytet
 - B. Postawy kierowników
 - Mała kreatywność kierownika i dążenie jedynie do zaspokajania potrzeb przełożonych przenoszą się na zespół
 - Niskie poczucie własnego znaczenia i autorytetu kierownika wzmacnia postawy zachowawcze pracowników

5.4 Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest czynnikiem, który można określić jako integrujący trzy wymienione powyżej. Ta funkcja integrująca przebiega w dwóch kierunkach. Z jednej strony, każdy z wymienionych już trzech aspektów organizacji firmy formuje się na bazie pewnych założeń aksjologicznych, czyli właśnie kultury firmy. Z drugiej strony kultura organizacyjna firmy – rozumiana jako odczytywane przez pracowników główne założenia organizacji, w dużej mierze jest wynikiem opisywanych sfer organizacyjnych.

Kultura organizacyjna firmy to system formalnie i nieformalnie utrwalonych w firmie wzorów myślenia i działania uznanych za pożądane i mających wpływ na realizację celów organizacji i pracowników.

Podkreślić jednak należy różnice pomiędzy kulturą organizacyjną a oficjalną ideologią firmy. Nie zawsze muszą iść one ze sobą w parze. Tak jak oficjalna – lansowana przez menedżerów – kultura nie musi być tożsama z kulturą nieformalną wpływającą na rzeczywiste zachowania pracowników.



Rys. 6

Elementy kształtowania kultury organizacyjnej.

Przekształcanie kultury organizacyjnej jest procesem złożonym i długotrwałym. Poniżej przedstawione są wybrane obszary analizy, a co za tym idzie wprowadzania zmian.

1. Wartości, czyli wyobrażenie tego, co pożądanego
 - Znaczenie klienta dla firmy
 - na ile na prawdę znajduje się on w centrum zainteresowania
 - Wyobrażenie idealnego pracownika
 - co jest premiowane: posłuszeństwo, czy innowacyjność
 - Wartość osobistego zaangażowania
 - czy zaangażowanie w pracę spotyka się z uznaniem i nagrodą
 - Prawdziwy cel pracy
 - przeczekać i nie podpaść czy stworzyć nowe wartości
2. Normy, czyli reguły życia firmy
 - Moralne
 - jakie działania uchodzą za dobre, a jakie za złe
 - Zwyczajowe
 - co wypada robić, a co nie
 - Prakseologiczne
 - jakie działania są uznane za skuteczne
3. Wzory zachowań, czyli upowszechnione postawy
 - Styl przywództwa
 - np. troska o zespół i pomoc, czy wykorzystanie pracowników dla swoich celów
 - Styl współpracy
 - np. dzielenie się informacjami i pomoc, czy konkurencja, izolacja i nieufność
 - Styl relacji z klientami
 - np. pomoc i troska czy zbywane i wykorzystywanie
4. Symbole, czyli widoczne (obserwowalne) instrumenty więzi organizacyjnej
 - Fizyczne
 - np. ubiór pracowników, identyfikacja wizualna, organizacja miejsc obsługi

- Językowe
 - np. język mówienia o pracy, skróty, językowe tabu
- Behawioralne
 - np. dominujący styl zachowań wobec klientów lub przełożonych wobec podwładnych
- Osobowe
 - np. lansowane wzorce osobowe, bohaterowie organizacyjni

6. Wnioski

6.1. Wnioski o znaczeniu strategicznym:

1. Polityka podnoszenia jakości obsługi klienta nie może ograniczać się jedynie do działań kształtujących sposób relacji z klientami. Działania skierowane na zmiany zachowań pracowników, np. szkolenia czy standardy – mogą się okazać mało efektywne bez dodatkowego wzmocnienia przez zmiany organizacyjne i zarządcze.
2. Zbudowanie firmy zorientowanej na klienta musi się zacząć od koncepcji przebudowania czynników organizacyjnych i zarządczych wpływających na postawy pracowników. Bez rzeczywistej i utrwalonej zmiany postaw pracowników firma nie zmieni swojego wizerunku w oczach klientów.
3. Orientacja na klienta to nie zadania operacyjne, lecz zmiana kultury organizacyjnej. Jest to proces mogący trwać lata i wymagający ciągłych redefinicji.

6.2. Od czego zacząć ?

Rozpoczęcie procesu przekształcania firmy na zorientowaną na klienta musi przebiegać dwutorowo:

- w sferze kształtowania zachowań pracowników,
 - w sferze czynników wpływających na ich postawy.
- A. Działania kształtujące pożądane zachowania pracowników
1. Szkolenia pracowników i kadry zakresu technik obsługi
 2. Redefinicja charakterystyk stanowisk pracy
 3. Budowanie procedur i standardów obsługi
 4. Tworzenie mechanizmów oceny i kontroli obsługi
- B. Działania reorganizacyjne dotyczące struktur i stylu zarządzania zmierzające do zmiany postaw – pierwsze kroki:
1. Rozeznanie sytuacji w firmie – przeprowadzenie badań wewnętrznych:
 - kultury organizacyjnej,
 - potrzeb pracowników
 - komunikacji
 - uwarunkowań organizacyjnych
 2. Warsztaty szkoleniowe służące zmianie postaw kadry i budowaniu umiejętności przywódczych – przykładowe zakresy:
 - umiejętności i cechy lidera
 - style przywództwa
 - budowanie zespołów
 - komunikacja w zespole
 - rozwiązywanie konfliktów
 3. Nowa polityka informacyjna
 - zbudowanie standardów informacyjnych

- materiały o charakterze szkoleniowym wyjaśniające instrukcje
 - spotkania konsultacyjne
 - udrożnienie komunikacji zwrotnej
4. Inicjacja zmian organizacyjnych:
- przekształcanie grup pracowniczych w zespoły
 - ocena kompetencji kierowniczych kadry
 - zmiana modelu kierowania w kierunku większej partycypacji pracowników
 - program poprawy warunków pracy