

PASSIIVNE KLIENDIKESKSUS EHK TEGU RÄÄGIB ROHKEM KUI TUHAT SÕNA

Juhtide ja töötajate arusaamu ja tegevusi lähemalt uurides võib tõdeda, et paljudes ettevõtetes esineb niinimetatud passiivset kliendikesksust.



KATRI ROHESALU
Kliendikesksuse arendus OÜ
asutaja ja konsultant

See tähendab, et sõnades öeldakse, et klient on oluline, kuid kui uurida täpsemalt, millistes tegevustes ühe või teise töötaja kliendikesksus väljendub, jääme tihti peale vastusetu. Öeldakse näiteks: „See ei ole minu vastutada. See on teenindavate üksuste ülesanne.” Tegude ei ole teadliku ignorantsuse, vaid vähese teadlikkusega. Raske on endale teadvustada oma osa ja vastutust suures pildis. Nii ongi juhte ja töötajaid muutunud passiivselt kliendikesksseteks.

KLIENDIKESKSUS POLE VAID TEENINDAJATE ÜLESANNE

Kas ettevõtte, kus mingi osa töötajatest on passiivselt kliendikesksed, saab tegelikult kliendikeskselt toimida? Paljudes ettevõtetes käib pidev eesliini ja toetavate üksuste vaheline „lukkatoomba” mäng. Üksused, kes iga päev klientidega töötavad, annavad endast parima. Siiski pörkuvad nad pidevalt protsesside, toetavate üksuste nõrga toe või muude takistuste vastu. Paljudes ettevõtetes on klientide rahulolu näitaja seatud eesmärgiks vaid eesliinile. See tähendab, et rahulolunäitaja langedes öeldaks klienditeeninduse üksusele: „Võtke midagi ette! Täius-

tage teenindust! Koolitage oma töötajaid!” Kõike seda võib ja peabki tegema, kuid kliendi rahulolu ei sõltu ainult klienditeenindajate teenindusvõimekusest ja -kvaliteedist. Kliendi rahulolu kujuneb kogu ettevõtte tegevuse tulemusena, luues häid kogemusi igal kokkupuutel. Nii eesliini kui ka toetusüksuste töötajatel on täita oma roll. Kui kõik töötajad ei jaga sama väärtusruumi ning ei näe oma osa ettevõtte kliendikeskses toimimises, on ettevõtte tegelik kliendikeskne toimimine keeruline.

KOLM TÄHTSAMAT VALDKONDA

Paar aastat tagasi tegin Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistratöö raames uurimuse. Selle eesmärk oli saada selgem pilt Eesti ettevõtete kliendikeskse tegutsemise tasemest. Uurimuses kaardistati nelja jaekaubanduse ettevõtte juhtide vaadet nii ettevõtte kui ka nende en-

di kliendikesksele tegutsemisele. Keskendusin kolmele fookusvaldkonnale: strateegiline klientidele suunatus, kliendikogemus ja töötaja kogemus. Need valdkonnad loovadki aluse iga töötaja kliendikesksele tegutsemisele.

Kliendikogemuse loomine algab töötajakogemuse loomisest.

- Strateegiline klientidele suunatus näitab, kui sisuliselt on läbi mõeldud ettevõtte kliendikeskset tegutsemist toetavad suunised, sealhulgas kliendiga arvestamine ettevõtte põhiväärtustes, strateegias ja teistes tööd suunavates dokumentides. Oluline on ka see, et ettevõtte strateegilistes eesmärkides ning iga üksuse ja osakonna tulemuskaardil oleks kliendiga seotud eesmärk. Siin tuleb peegeldada kliendirahulolu või kliendisuhete tugevust. Selleks peab olema määratletud iga üksuse ja osakonna roll kliendikogemuse loomises ja ka see, kellele teenust osutatakse. Kui puudub kontakt välise kliendiga, on igal inimesel kindlasti ettevõttesiseselt keegi, kellele igapäevaselt väärtust luuakse. Juhi kõige olulisem klient on tema enda töötaja.
- Kliendikogemuse valdkond annab ülevaate teemadest, mis on vajalikud, et mõista oma kliente ja nende kogemust. Siin käsitletakse klientide teekonda ja teadlikkust olulistest kokkupuutepunktidest, vastutust kliendiga seotud protsesside eest, kliendikogemuse ja teeninduskvali-

teedi mõõtmist, teadlikkust klientide tagasiside tulemustest ning sellest tulenevaid arendustegevusi. Kui ollakse teadlik sellest, millega algab ja millega lõpeb klientide teekond, millised on kokkupuutepunktid ja mil moel need kliendikogemust mõjutavad, on olemas raamistik nii kliendikogemuse kujundamiseks kui ka mõõtmisüsteemi ülesehitamiseks. Mõõtmisest üksi jääb väheks – see on ainult sisendiks. Järgmine samm protsessis peab olema analüüs ning parandustegevuste planeerimine ja läbiviimine.

- Töötajakogemuse valdkond keskendub kliendikesksele (personali)juhtimisele. Siin käsitletakse töötaja kogemust ja kliendikeskse mõtteviisi toetamist ja arendamist. Vaatluse all on nii kliendikeskne värbamine, sisseelamine, motivatsiooni- ja tasusüsteemid ning hindamissüsteemid kui ka töötajate rahulolu ja arendustegevuste planeerimine ja läbiviimine.


KLIENDIKESKNE PERSONALIJUHTIMINE

Kliendikeskne personalijuhtimine (ingl *customer-centric HR*) on Dave Ulrichi järgi personalijuhtimise revolutsiooniline tase, mis võtab igas personalitöö protsessis arvesse ettevõtteväliste klientide ootusi ja vajadusi. Selline lähene mine personalijuhtimisele toob kaasa suure filosoofilise muutuse ettevõtte igapäevases tegutsemises, toetades juhtide tööd inimestega. Kliendikogemuse loomine algab ettevõttesisesest ehk töötajakogemuse loomisega. Töötajate hääl ja arvamus on samavõrra olulised kui klientide hääl ja arvamus. Kliendid tunnetavad töötajate rahulolu ja pü-

hendumust. Seetõttu on oluline pidada dialoogi ka töötajatega, et mõista, mis mõjutab nende tööga seotud rahulolu, ning vajadusel tegeleda kitsaskohtade parandamisega.

Uurimuse juurde tagasi tulles saab tõdeda, et kõik vaadeldud organisatsioonid kasutasid kliendikeskse ettevõtte toimimise kaardistatud komponente. Alla poole neist teemadest oli aga juhtide igapäevategevuse osa. See tähendab, et enamikust komponentidest ei olnud teadlikud või ei kasutatud neid regulaarselt. Üldiselt – ja ootuspäraselt – olid eesliini juhid teadlikumad ning ka tegutsesid igapäevaselt kliendikeskemalt kui toetavate üksuste juhid. Seega ei olnud passiivne kliendikesksus võõras ka neile ettevõtetele. Uuring andis igale osalejale ülevaate nende tugevustest ja nõrkustest ning selge fookuse edasisteks tegevusteks.

Oluline on, et ettevõtte strateegilistes eesmärkides ning iga üksuse tulemuskaardil oleks kliendiga seotud eesmärk.

Õeldakse, et armastus väljendub tegudes. Sama võib öelda ka kliendikeskuse kohta. Ettevõtte kliendikesksus väljendub tegevustes, mida ettevõtte juhid ja nende meeskonnad teevad. Loodan, et mida enam saadakse teadlikuks enda rollist ja vastutusest väärtuse loomisel klientidele ja ettevõttele, seda vähemaks jääb ajapikku passiivselt kliendikeskseid juhte ja töötajaid. 



Äripäev

Personaliuudised.ee