

Od decyzyjności pracowników do satysfakcji klientów

Scania Polska to sieć sprzedaży pojazdów ciężarowych, autobusów oraz serwis i utrzymanie pojazdów w ciągłej dostępności dla klientów. Firma zatrudnia prawie tysiąc pracowników i w trudnej branży transportowej zadeklarowana jest na ciągłą optymalizację działań. Jednym z narzędzi, które mają temu służyć, jest kultura odpowiedzialności.

Przez funkcjonowanie w kulturze odpowiedzialności rozumiemy takie zarządzanie firmą, gdzie z jednej strony menedżerowie są gotowi delegować decyzje w dół struktury organizacyjnej, czyli tam, gdzie operują pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem, a z drugiej strony każdy pracownik czuje się na tyle komfortowo, bezpiecznie i kompetentnie, aby je podejmować, jednocześnie czując się sprawczą do tworzenia swojego środowiska pracy i przestrzeni do rozwoju.

Jak to się zaczęło?

Zaczęło się od spotkania na poziomie top managementu i dyskusji o tym, co nas hamuje w rozwoju i w jaki sposób możemy poprawić satysfakcję klientów. Rynek transportowy to bardzo konkurencyjna branża, sterują nią wyśrubowane normy i oczekiwania klientów, standardy ekologiczne czy efektywnościowe. W takim środowisku świadczenie usług nie jest łatwym procesem, a klienci oczekują rozwiązania problemów i zaspokojenia potrzeb najszybciej jak to możliwe. W sytuacji, kiedy decyzja musi być przekazywana do góry firmy, czas od uzyskania zapotrzebowania klienta do momentu przedstawienia mu rozwiązania znacznie się wydłuża. Doszliśmy do wniosku, że wzrost satysfakcji i lojalności naszych klientów nie będzie możliwy, jeśli nie będziemy mieli zaangażowanych, świadomych i chętnych do rozwoju pracowników. Zadaliśmy sobie pytanie, w jaki sposób chcemy podnosić ich satysfakcję i motywację do pracy. Odpowiedź dotyczyła kultury pracy: chcemy tworzyć środowisko pracy, w którym pracownicy koordynują swoje zadania i samodzielnie podejmują decyzje, czasami popełniają błędy, ale wyciągają z nich wnioski, mają komfort psychiczny, że za błąd nie zostaną ukarani, ale jest to lekcją do niepopięcia go w przyszłości.

Ponieważ zmierzamy w stronę integracji z procesami klienta, świadczenia usług na najwyższym oczekiwanym przez niego poziomie, uznaliśmy, że przesunięcie decyzyjności jak najbliżej struktur, które mają bezpośredni kontakt z klientem, będzie najlepszym rozwiązaniem. Przekazywanie odpowiedzialności, poza efektywnością działania, daje niezwykle istotne dla pracownika poczucie sprawczości i kreowania miejsca pracy, które jest dla niego ciekawe. A to buduje zaangażowanie. Poszukiwaliśmy rozwiązania, które umożliwi nam realizację tych założeń – okazała się nim kultura odpowiedzialności.

Ruszamy z kulturą

Proces wdrożenia rozpoczął się od kadry menedżerskiej, ale są nim objęte wszystkie struktury firmy – nie ma działów czy stanowisk, które byłyby z tego systemowo wyłączone. Oczywiście przykład idzie z góry i jest przekazywany w dół organizacji – pracownicy obserwują i naśladują zachowania kadry zarządzającej. Uznaliśmy, że z kulturą odpowiedzialności chcemy dotrzeć do poziomu mechaników, którzy w efekcie podejmowania indywidualnych decyzji poczują się komfortowo w trakcie rozmów z klientem, np. wskazywaniem skutków nieprzeprowadzenia naprawy albo nieeksploatowania pojazdu w optymalny sposób. Wtedy naprawdę osiągniemy sytuację, w której będziemy reaktywni i bardziej wiarygodni. Ale do tego potrzebny jest komfort w podejmowaniu decyzji i brania za to odpowiedzialności.

Ludzie byli zaniepokojeni

Oczywiście widzieliśmy, że pracownicy mieli obawy, nie wiedzieli, jak firma zareaguje, jeśli podjęta decyzja okaże się nieoptymalna. Nie do końca wierzyli też, że mają wystarczające kompetencje do samodzielnego decydowania. Ich niepokoje można było pokonać tylko w jeden sposób – po prostu praktykując podejmowanie decyzji. Dlatego dużo rozmawialiśmy o delegowaniu, ćwiczyliśmy, testowaliśmy. Grupą, która wymagała specjalnego wsparcia, była kadra zarządzająca, bo to właśnie z tego poziomu tworzyliśmy gotowość do delegowania decyzji w głąb firmy. Bardzo ważnym elementem było utwierdzanie menedżerów w ich decyzjach – pokazywaliśmy pozytywne przykłady, ale również omawialiśmy niepowodzenia. Proces brania odpowiedzialności i uczenia się na błędach jest ciągły, a wdrożenie można uznać za zakończone, gdy branie odpowiedzialności stanie się tak oczywiste, będzie na tyle naturalnym procesem, formą zachowań, że nie będziemy tego zauważać. Jeszcze nie jesteśmy na tym etapie.

Zmiana się dzieje

Zaczynamy już odczuwać pozytywne aspekty zmiany postaw pracowników i menedżerów. Jeśli pojawia się potrzeba szybkiej reakcji, np. na jakąś nagłą zmianę na rynku, to zapytanie nie jest przekazywane do dyrektora generalnego, który powinien podjąć decyzję, rozstrzygnięcia zapadają lokalnie, znacznie szybciej, w krótszym czasie i o wiele bardziej precyzyjnie. To podnosi satysfakcję klientów – badamy ją cyklicznie, w ostatnim roku odnotowaliśmy jej wzrost. Rośnie poziom zaangażowania pracowników – widzimy to również w naszych ankietach. Te pozytywne zmiany pozwalają nam na poprawę stabilności firmy, co w tak nieprzewidywalnych czasach jest bardzo ważne dla samej firmy, ale i dla pracowników. Cieszy, że pracownicy są coraz bardziej otwarci na podejmowanie prób przyjęcia odpowiedzialności, podejmowania decyzji – tu poprawa jest bardzo widoczna.

Komunikacja do poprawy

Przez ponad półtora roku od wdrożenia zauważamy, że pewnym działaniom należało poświęcić więcej uwagi – z pewnością dotyczy to komunikacji. Tłumaczenie, podawanie przykładów, wyjaśnianie i edukowanie – tego nigdy dosyć. Ludzie chcą zrozumieć samą zmianę, poznać, jakie będą mieli z tego tytułu korzyści i dlaczego praca w takiej kulturze będzie dla nich rozwijająca. Podejmujący decyzję muszą też być pewni, że nie zostają z nią sami: „biorę odpowiedzialność, czyli ja sam muszę realizować zadanie”. Nie o to chodzi, nie zależy nam na samotności długodystansowca, tylko na braniu odpowiedzialności przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych narzędzi komunikacji i współpracy zespołowej. Jesteśmy pewni, że odwaga w podejmowaniu decyzji przychodzi łatwiej, gdy pracownicy dobrze znają potrzeby klientów, ze swobodą poruszają się w ofercie firmy i są realnym wsparciem dla klientów. Nie będzie to możliwe bez rozwoju ich kompetencji w tym obszarze. Jestem przekonany, że w komunikowaniu zmiany, metod, korzyści, przykładów powinniśmy być bardziej otwarci i zdecydowani. Przed nami jeszcze długa droga. ●

Opr. AW



Ludzie chcą zrozumieć samą zmianę, poznać, jakie będą mieli z tego tytułu korzyści i dlaczego praca w takiej kulturze będzie dla nich rozwijająca. Podejmujący decyzję muszą też być pewni, że nie zostają z nią sami.

Wojciech Rowiński
Dyrektor generalny
Scania Polska