

# CUSTOMER CARE

## STAROSTLIVOSŤ O ZÁKAZNÍKA

### 1. Introduction

#### Úvod

Oslovenie, ktoré používame pre ľudí prichádzajúcich do knižnice, je veľmi dôležité. V angličtine slovo „používateľ“ nemá súvislosť s povinnosťou poskytovať dobré služby. Slovo „zákazník“ túto povinnosť má. V súčasnosti sa používa dosť často.

Je oveľa ťažšie vytvoriť si povest' dobrého poskytovateľa služieb ako zlého poskytovateľa služieb. Výskumy hovoria, že tí, ktorí majú zlé skúsenosti so službami, po odchode to povedia v priemere ďalším 11 osobám. Tí, ktorí majú dobré skúsenosti, to povedia v priemere len 3 ďalším osobám.

Polovica paradajky: príbeh dobrej starostlivosti o zákazníka

Jedného dňa prišla do obchodu staršia pani a chcela si kúpiť polovicu paradajky. Pracovník v obchode jej povedal, že jej nemôže predať len polovicu paradajky. Staršia pani sa obhajovala tým, že je veľmi chudobná a taký veľký obchod jej určite môže predať len polovicu paradajky. Urobila okolo toho taký hluk, že nakoniec pracovník odišiel pre nôž, aby prerazil paradajku na polovicu. Jeho vedúci sa ho spýtal, prečo to spravil. Pracovník mu vysvetľoval, že jedna staršia pani tu spôsobila taký rozruch a toľko problémov, až usúdil, že bude lepšie, ak rozdelí tú paradajku na polovicu. Potom sa pracovník otočil a uvidel, že dotyčná stará pani počula všetko, čo práve povedal. Preto nenápadne dodal: „Ale táto milá dáma súhlasila, že si kúpi tú druhú polovicu paradajky.“

#### SLABÉ SLUŽBY ZÁKAZNÍKOM

Nedostanete, čo potrebujete

Trvá to dlho

Neviete, čo sa deje

Knižnica vyzerá zanedbane a /alebo neorganizovane

Zamestnanci vyzerajú, že nevedia, čo majú robiť

Dochádza k omylom, ale chýbajú ospravedlnenia

Ostatní používatelia sa správajú rozrušene

#### DOBRE SLUŽBY ZÁKAZNÍKOM

Dostanete, čo potrebujete

Máte pocit, že vaše názory sú vypočuté

Zamestnanci sú pozorní a ochotní pomôcť

Zorientovať sa v knižnici je jednoduché

V knižnici je čisto a vyzerá organizovane

Problémy a omyly sa riešia rýchle a efektívne

Zamestnanci pôsobia dojmom, že pracujú spolu ako tím

Ostatní používatelia sa správajú vhodne

## The library for the customers

### Knižnica pre zákazníkov

Nárast významu WWW a prístup k veľkému množstvu informačných zdrojov z počítača z domovov alebo pracovísk má zásadný dopad na knižnice.

Inštitúcia v monopolnom postavení nemusí uspokojiť zákazníkov, lebo tí nemajú na výber. Knižnice však už nemajú monopol na poskytovanie informácií. Vytváraním viacerých možností pre používateľov, aby si mohli vyhľadávať informácie sami, riskujeme u nich zníženie významu knižnice. Ide najmä o situácie, kedy prístup k informáciám umožňujú rôzne technológie mimo knižnice. Internet zvyšuje aktívne súťaženie knižníc rôzneho typu. V konkurenčnom prostredí musia knižnice ponúkať služby, ktoré sú v oblasti starostlivosti o zákazníka kvalitatívne lepšie ako neorganizovaný a neosobný internet.

Pokiaľ knižnice majú naďalej zastávať dôležité a relevantné postavenie v modernom svete, mali by nasledovať príklady zo sféry obchodu a priemyslu, kde subjekty pôsobia v konkurenčnom prostredí. Starostlivosť o zákazníkov je jedna z oblastí, v ktorej sa klienti môžu cítiť dobre a spokojne a nebudú odchádzať ku konkurencii. Úsmev na privítanie; oslovovanie sa menami; personál prítomný na miestach obsluhy a v čase, ktorý vyhovuje používateľom; zlepšovanie štandardu služieb; meranie/hodnotenie výkonov – to sú niektoré z aktivít využívaných v súčasnosti v knižniciach. Starostlivosť o zákazníka je životne dôležitá podmienka budúcnosti knižníc.

Starostlivosť o zákazníka v knižniciach znamená:

- poskytovanie takých služieb a informácií, ktoré zodpovedajú potrebám zákazníkov;
- vedomé pôsobenie na zákazníkov tak, aby odchádzali spokojní;
- uspokojovanie a prekonávanie očakávaní zákazníkov;
- rýchla obsluha.

Starostlivosť o zákazníka je úspešná vtedy, ak sa zákazník vráti a ak odporúča služby a aktivity našej knižnice ostatným.

## Customer care as an attitude

### Starostlivosť o zákazníka ako postoj

Starostlivosť o zákazníka predstavuje postoj resp. obraz kultúry organizácie. Je vaša organizácia typu **“Prajem vám dobrý deň”** alebo typu **“Ja neviem, to sa ma netýka”**?

Musíme sa starať o zákazníkov tak, akoby boli pre nás to najdôležitejšie.

Prínos programu starostlivosti o zákazníka v knižnici sa prejaví väčšou úspešnosťou jej aktivít a spokojnosťou jej zamestnancov.

Organizácie zamerané na používateľov, ako sú napr. aj knižnice, by si mali stanoviť jasné pravidlá prístupu (chovania sa) k zákazníkom, ku ktorým sa zaviaže každý, počnúc od riaditeľa až po najmladších zamestnancov.

- Zásady starostlivosti o zákazníka musia byť zrozumiteľné a demonštrovateľné každému zamestnancovi v organizácii vrátane zamestnancom na zmluvu.
- Skúsenejší riadiaci pracovníci (Senior managers) by mali byť vzorom pri starostlivosti o zákazníkov - interných i externých.
- Riadenie starostlivosti o zákazníka úzko súvisí so zákazníkmi a identifikáciou ich potrieb v súčasnosti i v budúcnosti.
- Pozornosť starostlivosti o zákazníka sa sústreďuje na správanie sa jednotlivcov. Jednotlivci nesú zodpovednosť za spôsob zaobchádzania so zákazníkmi.
- Starostlivosť o zákazníka znamená rozumieť potrebám interných i externých zákazníkov. Ak tomu tak nie je, systém prestane fungovať.
- Základom starostlivosti o zákazníka je efektívny komunikačný systém.
- Školenie zákazníkov je nevyhnutné, ale nemala by to byť "rýchlovka".
- Hodnoty/zásady prijaté v inštitúcii musia byť zverejnené a zorozumiteľné každému.

Zásady dobrej starostlivosti o zákazníka musia kolovať naprieč celou organizáciou a nielen medzi personálom, ktorý je v priamom kontakte s používateľmi. 'Skill pills', ("tabletky schopností"), ktoré radia personálu, ako odpovedať do telefónu, ako sa usmievať a aký očný kontakt sa vyžaduje v prípade rozhovoru tvárou v tvár, majú len krátkodobý účinok. Celá organizácia sa musí stotožniť s koncepciou starostlivosti o zákazníka. Zmena postojov ľudí je pomalý proces. Starostlivosť o zákazníka je dlhodobý cieľ založený na poslaní, entuziasticky podporovanom na najvyššej úrovni inštitúcie. V danej inštitúcii sa týka každej osoby na každej úrovni. Kľúčovým prvkom je kultúra a vízia osoby, ktorá inštitúciu vedie. Starostlivosť o zákazníka začína u interného zákazníka, ku ktorému sa musí pristupovať s rovnakou pozornosťou ako k externému zákazníkovi.

## Changing the climate of the library Meniaca sa klíma v knižnici

Kým knižnice dostávali z ministerstva primeraný rozpočet, zmeny v službách pre používateľov sa nerealizovali jednoducho. Teraz je situácia iná – majú málo peňazí, ale veľkú príležitosť robiť také zmeny v službách, aby boli pre používateľov užitočnejšie.

Táto situácia sa môže považovať v knižniciach za **riziko** alebo aj za **príležitosť**. Nemá zmysel považovať to za riziko. Ešte dlho potrvá, kým knižnice dostanú opäť peniaze a už nikdy ich nebude viac ako predtým. V každej krajine musia knižnice poskytovať služby so stále menším objemom financií v porovnaní s minulosťou. Situácia by sa mala považovať za príležitosť – príležitosť plánovať a zavádzať nové služby, ktoré budú lepšie zodpovedať potrebám používateľov. Potreby a požiadavky používateľov sa menia v závislosti od využívania nových spôsobov výuky a vzdelávania.

Dobrá starostlivosť o zákazníka závisí na využívaní správneho systému a procedúr, ktoré musia fungovať efektívne. Výnimočné komunikačné schopnosti nenahradia neefektívne a nekompetentné služby. Zamestnanci by si mali uvedomiť, že rutinná práca v službách poskytovaných klientom podľa poradia pri výpožičnom alebo informačnom pulte (front-line services), je pre spokojnosť zákazníkov podstatná. Každý používateľ pochopí slušné a informačne dostatočne jasné vysvetlenie, prečo nemôže mať knihu alebo informáciu práve vtedy, keď ju potrebuje. Kvalitné služby zvyšujú imidž knižnice. Taktiež sa zvyšuje spokojnosť zamestnancov s prácou a ich motivácia. Výsledkom je menej omylov a kratší čas strávený nad riešením problémov a sťažností. Iné podporujúce útvary ako napr. katalogizácia a klasifikácia potrebujú taktiež porozumieť tomu, ako ich činnosť súvisí so službami.

Zamestnanci organizácie zohrávajú vo vzťahu medzi poskytovanými službami a zákazníkmi dôležitú úlohu. Každý člen personálu, s ktorým zákazník vstúpi do nejakého kontaktu, predstavuje pre zákazníka samotnú inštitúciu a v jeho rukách je vytvoriť dobrý alebo zlý dojem o nej samotnej.

Všetky aspekty poskytovania služieb vrátane podporných štruktúr v inštitúcii musia byť hodnotené a nastavené tak, aby bolo každému zamestnancovi jasné, že inštitúcia je orientovaná na zákazníka. Zlepšovanie služieb pre zákazníkov nevyžaduje nevyhnutne veľký rozpočet alebo veľa času.

Štýly telefonovania: rýchla odpoveď, efektívnosť;

Spätná väzba od zákazníka: zákaznícke dotazníky, krabica s návrhmi a názormi, vyhodnocovanie kľúčových aktivít.

Zákazníci radi využívajú technické možnosti v službách a vyhľadávajú pridanú hodnotu. Riadiaci pracovníci sa môžu uspokojiť s týmito technickými aspektami a potom venujú nedostatočnú pozornosť personálnym oblastiam.

## 2. People, Places, and Images Ľudia, miesta a symboly

Starostlivosť o zákazníka závisí na 3 "P": **People; Physical; Process**

### Dôležitosť ľudí

Štandard obliekania sa, sociálne schopnosti, vzhľad, postoj, reč tela, neverbálna komunikácia. Nástenka s fotografiami, menovky;

### Odmeňovanie výkonov zamestnancov

Ocenenie a odmenenie zamestnancov za ich výkony pomáha posilňovať lojalitu a oddanosť knižnici a jej cieľom. Pokúste sa odmeňovať menšie a väčšie výkony.

### Schopnosť udržiavať dobré medziľudské vzťahy

Tri štýly správania sa: agresívne, ústupčivé, asertívne

**Agresívne:** môže zosilniť agresiu v správaní iných. Je nevýhodné pri vyjednávaniach a kompromisoch.

Charakteristické vlastnosti:

- Ignorovanie alebo podceňovanie iných
- Sarkazmus a povýšenectvo
- Kontrolovanie diskusie alebo dominantná úloha v diskusii
- Samonavrhovanie
- Hlasné rozprávanie, nedostatočné počúvanie iných, agresívna gestikulácia

**Ústupčivé:** chýba odvaha a schopnosť trvať na vlastnom názore. To znamená, že zákazníci strácajú dôveru v služby, snažia sa manipulovať s personálom a zveličovať nedostatky. Služby pôsobia ako nedostatočne riadené. Osoba očakávajúca, že bude obľúbená, stráca rešpekt, lebo je slabá. Slabá osobnosť síce môže vyvolať sympatie, ale dráždi okolie.

Charakteristické vlastnosti:

- Chýbajúca schopnosť predniesť svoje vlastné myšlienky alebo návrhy
- Súhlas so všetkým, čo povedia iní
- Príliš veľká snaha porušiť alebo zmeniť pravidlá
- Uprednostňovanie potrieb iných
- Podceňovanie vlastných schopností
- Tiché rozprávanie, vyhýbanie sa očnému kontaktu, ospravedlňovanie sa v neočakávaných situáciách

**Assertívne:** Najlepší prístup pri jednaní s rôznymi ľuďmi a pri riešení konfliktov. Ľudia reagujú často rovnakým spôsobom, čo uľahčuje dosahovanie riešení. Pre niektorých ľudí je to prirodzené správanie sa, väčšina ľudí sa to však potrebuje naučiť a získať prax. Asertívni ľudia vzbudzujú dôveru, pretože sú spoľahliví a spravodliví. Kolegovia vedia, na čom sú a že ich názor bude vypočutý. Asertivita sa dosahuje ťažko a veľa ľudí prechádza z jedného extrému do druhého.

Charakteristické vlastnosti:

Jasné zotrvanie na svojom stanovisku  
Počúvanie a rešpektovanie názorov iných  
Dosahovanie kompromisov  
Uvoľnený a dôveryhodný postoj, kľudný hlas a pohľad očí

## **Physical factors of customer care** **Fyzické faktory starostlivosti o zákazníka**

Dizajn, usporiadanie/rozmiestnenie, plány, symboly, zariadenie

Aj vtedy, ak by všetci knihovníci omdleli, používatelia by mali pri svojej prvej návšteve knižnice nájsť knihy, ktoré potrebujú.

Jednotlivé príručky resp. návody, ako využívať jednotlivé služby, príručky pre rôzne typy používateľov a rôzne subjekty. Taktiež návody ako využívať ďalšie knižnice v okolí a prístup k ich zdrojom.

Mať prepracovaný dobrý systém symbolov využiteľný pre niekoľko stoviek prehliadok knižnice stojí za to. Symboly pomáhajú používateľom a motivujú ich k tomu, aby samostatne dokázali nájsť cieľ. Veľa dotazov pri informačnom pulte sa týka nájdania správneho smeru alebo miesta v knižnici. Symboly a názorní sprievodcovia po knižnici môžu tieto dotazy zredukovať. Je nevyhnutné zamestnávať platených profesionálnych knihovníkov pre tento typ požiadaviek?

Voľný prístup k fondu vyžaduje viac a názornejšie symboly. Symboly pre študovne, regále, jednotlivé police. "House-styl" pomáha vytvoriť logiku v službách. Farebné kódovanie.

Symboly odkazujú na správny smer do jednotlivých častí knižnice a k rôznym službám. Symboly súvisia s využívaním informačných zdrojov alebo služieb.

Úspešnosť referenčných služieb je taktiež podmienená prostredím:

1. Je ľahké nájsť referenčné služby? Sú vhodne označené?
2. Je základný referenčný bod dostatočne viditeľný a sú jeho funkcie zrozumiteľné?
3. Je personál referenčných služieb ľahko rozpoznateľný? Vieme, koho máme osloviť?
4. Je prostredie referenčných služieb príjemné a nepôsobí chaoticky?
5. Je tu priestor na sedenie a zapisovanie?
6. Nachádzajú sa referenčné dokumenty a OPACy vedľa seba?

7. Je nábytok usporiadaný tak, aby obmedzoval hluk?
8. Je tu priestor aj pre osobný rozhovor?

## The corporate 'image' and brand Spoločný imidž a logo (značka)

“Imidž” znamená predstavu, ktorú majú v mysliach používateľa o knižnici, jej službách a zamestnancoch. Vytvorenie loga je súčasťou procesu vývoja a definovania imidžu. Logo sumarizuje všetko, čo knižnica robí. Symbolizuje to, čo ste doteraz dokázali, aj to ako sa knižnica správa a stará o svojich zákazníkov. Logo je **duševná stopa**, ktorú implantujete do hláv svojich zákazníkov. Zákazníci si ho vybavujú v predstavách, keď uvidia nejakú vašu publikáciu, keď počujú meno knižnice; vedú, čo môžu očakávať, keď navštívia knižnicu.

Krok 1: Definujte imidž loga podľa vašich predstáv. Ako si predstavujete obrázok, ktorý by sa mal vybaviť v predstavách ľudí, keď uvidia, počujú alebo budú myslieť na knižnicu? Aby ste si mohli vytvoriť jasnejšiu predstavu o imidži, porozprávajte sa o tom so svojimi súčasnými a perspektívnymi používateľmi. Začnite definovať vaše logo zodpovedaním týchto otázok:

- Pre koho existujeme?
- Čo chceme resp. po čom túžime?
- V čom sa líšime od iných knižníc, ktoré poskytujú rovnaké alebo podobné služby?
- Kde sú naše silné stránky?
- Čo je našou špecialitou?
- Aké sú naše hodnoty? Čo si naši zákazníci vážia najviac z toho, čo poskytujeme?
- Aké ciele sa snažíme dosiahnuť?
- Aké problémy našich zákazníkov pomáhame riešiť?
- V čom chceme byť známy?
- Máme nejaké “špeciality”, ktoré by sme mohli vložiť do nášho loga?

Krok 2: Vytvorte logo. Ak si viete predstaviť zreteľne obrázok knižnice, akú by ju mali zákazníci vidieť, nastal čas vytvoriť loga. Je to oblasť, v ktorej by sme mali zainvestovať do nejakej profesionálnej pomoci. Nepoužívajte logo clip art a nesťahujte žiadne voľne dostupné logo z webu. Zodpovedaním vyššie uvedených otázok bude proces tvorby loga nielen efektívnejší, ale aj účinnejší z hľadiska nákladov v budúcnosti.

Pri vytváraní loga a dizajnu vašich tlačených písomností, rozmýšľajte o líniách, tvaroch, typových štýloch a farbách, ktoré reprezentujú váš imidž.

Krok 3: O identite loga diskutujte so zákazníkmi. Všetko, čo knižnica prezentuje alebo robí – od spôsobu, ako reaguje v telefóne až po tlačených sprievodcov a symboly, by malo podporiť imidž loga, ktoré chce knižnica vyvinúť. Používajte vaše logo a farby všade. Webová stránka by mala mať rovnaký vzhľad ako hlavičkové papiere, menovky, e-časopis a vydávané publikácie. Stále hľadajte spôsoby, ako inkorporovať logo a farby. Buďte kreatívni.

Krok 4: Udržujte identitu knižničného loga. Odolajte pokušeniu robiť väčšie zmeny alebo príliš fušovať do tvorby loga. Po čase vás začne vaše logo nudiť, ale zákazníci ho iba začínajú rozpoznať a identifikovať: časová dôslednosť je kritická. Nielen preto, že buduje vedomie, ale vzbudzuje aj dôveryhodnosť.

Existuje mnoho príležitostí, kde môžete využiť logo knižnice. Začnite zoznamom všetkých kontaktných bodov, kde sa vaši zákazníci môžu stretnúť s logom. Položte si otázku, k akým činnostiam dochádza, keď sa zákazníci kontaktujú s knižnicou. Telefonujú? Navštívia vás? Ak je to tak, potom by malo dôjsť k preskúmaniu služobného pultu pre zákazníkov, telefonického kontaktu, prostredia kancelárií. Čokoľvek tvorí cestu kontaktu, vyskúšajte na sebe. Podporuje knižnica predstavu “my sa naozaj staráme; my sme priateľská knižnica”? Je váš systém telefonovania mrzutý, personál v službách zachmúrený a celý čas si niečo mumle?

Ako to pôsobí? Dobre? Alebo ako v zlom sne?

Ubezpečte sa, že všetci zamestnanci, vrátane tých, ktorí neprichádzajú do priameho kontaktu s používateľmi, rozumejú logu a imidžu, ktorý reprezentuje ich inštitúciu.



### **3. Activities. The processes of customer care** **Aktivita. Proces starostlivosti o zákazníkov**

#### **Získajte poverenie od riaditeľa alebo vedúcich pracovníkov**

Bez oddanosti riaditeľa a vedúcich pracovníkov koncepcii starostlivosti o zákazníka je len malá šanca na úspech. Formalizovaný program starostlivosti o zákazníka vrátane zainteresovania vedenia pomáha jasne sa zorientovať v úlohách a zodpovednostiach.

#### **Spoznajte vašich zákazníkov**

Úspešnosť koncepcie starostlivosti o zákazníka závisí na spoznaní potrieb a očakávaní používateľov. Potreby nie sú to isté ako požiadavky: ľudia sa nepýtajú, ak neočakávajú, že niečo získajú, aj keby sme im to mohlo poskytnúť. Predvídanie reálnych potrieb môže mať pozitívny prínos. Zákazníci majú zrozumiteľné očakávania a požiadavky týkajúce sa aktivít, služieb, úrovne obsluhy a správania sa. 86% očakáva lepšie služby ako pred piatimi rokmi.

Je dôležité si zapamätať, že väčšina organizácií má interných zákazníkov v ostatných častiach organizácie. *“Ak neobsluhujete zákazníkov, musíte obsluhovať niekoho, kto tu je”* Obvykle je oveľa ťažšie zisťovať potreby externých zákazníkov, ktoré sú oveľa komplexnejšie. Niektoré z používaných techník:

- priama spätná väzba od zákazníkov a zamestnancov, vrátane informácií pre riadenie získaných z automatizovaných systémov;
- priamy rozhovor so zákazníkmi;
- analýza sťažností, požiadaviek a pripomienok zákazníkov;
- dotazníky a prieskumy;
- “tajní návštevníci”;
- skupinové rozhovory so zamestnancami.

#### **Obsiahnite všetky hlavné prvky starostlivosti o zákazníka**

Organizačné postupy, zodpovednosť zamestnancov, spätná väzba

Starostlivosť o zákazníka je viac ako len vynikajúce služby alebo užitočná činnosť; obsahuje viacero aktivít prispievajúcich k pravej a nefalšovanej starostlivosti a hodnotám pre zákazníkov. Napríklad:

- zrozumiteľné symboly a návody;
- spôsob umiestnenia aktívneho kontaktného bodu; zavedenie štandardov v obliekaní sa a vystupovania;
- jednoduché postupy a časový rozvrh zamestnancov vytvorený tak, aby boli zákazníci zvýhodnení;
- promptné zaobranie sa požiadavkami;
- promptné a zrozumiteľné oznámenia o zmenách postupov;
- jednoduchý kontakt po skončení nejakej udalosti.

## **Vybudujte úroveň v poskytovaní služieb**

Nestačí, ak stanovené štandardy alebo úrovne služieb vyhovujú viac knižnici ako používateľom. Úroveň poskytovaných služieb by mali byť diskutované s používateľmi a s personálom, ktorý ich bude poskytovať. Je dobré stanoviť si také úrovne, ktoré sú zmeniteľné a dosiahnuteľné. Stanovte si jeden inštitucionálny cieľ a vyzvite jednotlivé útvary, aby si stanovili lokálne ciele s vyššou hodnotou. Príklady úrovni:

- koľkokrát zazvoní telefón, kým ho niekto zdvihne?
- ako dlho trvá dodanie knihy?
- ako dlho trvá poskytnutie odpovede na referenčný dotaz?
- aký dlhý čas potrebujeme na zodpovedanie sťažnosti?

## **Rozšírte právomoci personálu**

Služby sú také dobré, ako dobrí sú ľudia, ktorí ich poskytujú. "Nemôžete poskytovať dobré služby bez priateľsky naladených a informovaných ľudí, ochotných pomáhať". Zaujať nových používateľov a udržať si existujúcich je úlohou pre kompetentných ľudí. Orientácia na proces starostlivosti o zákazníka zahrňuje aj otázky kladené pri interview s novými zamestnancami vrátane ich skúseností s komunikáciou so zákazníkmi. Starostlivosť o zákazníka musí byť podstatnou časťou úvodných školení pre nových zamestnancov.

## **Vytvorte pravidlá komunikácie**

Prenesenie zodpovednosti v prípade starostlivosti o zákazníka sa zo strany riaditeľa alebo vedúcich pracovníkov nerealizuje správne, ak určitá informácia nie je prezentovaná všetkým zamestnancom zrozumiteľne a správnym spôsobom. Ak vnútorné komunikačné kanály nefungujú tak, ako by mali, potom ani komunikácia s používateľmi nebude úspešná. Komunikácia musí byť spoľahlivá, konzistentná a pravidelná, aby všetci ľudia získali rovnakú informáciu a porozumeli jej rovnakým spôsobom tak, aby bol konečný výsledok rovnaký.

## **Premeň sťažnosti na šťastných používateľov**

Je oveľa ťažšie vytvoriť si povest' dobrého poskytovateľa služieb ako povest' zlého. Len 4% zákazníkov sa sťažujú. Ľudia so zlými skúsenosťami v službách to povedia to v priemere ďalším 11 osobám. Ľudia, ktorí majú dobré skúsenosti, to povedia v priemere len 3 ďalším osobám. Rýchle a sympatické zaobranie sa sťažnosťami môže zmeniť nespokojného používateľa na spokojného. Ľudia, ktorých sťažnosti sa vyriešili, sú lojálnejší ako tí, ktorí sa nestážujú vôbec.

Ľudia, ktorým je adresovaná sťažnosť, nie sú obvykle tými, ktorí ich spôsobili, a preto je dôležité, aby boli vhodne školení a aby sa sťažnosťami ústretovo zaoberali. Vybavovanie sťažností musí byť promptné a účelné.

Upozornite zamestnancov, ak je ich správanie neproduktívne. Musia sa naučiť porozumieť svojmu správaniu, aby boli ochotní zmeniť svoj prístup.

Povedať NIE neznamena riešenie.

Problémom nie je to, že robíme chyby; problémom je, ak ich neriešime.

## **Organisational policy, staff responsibilities**

### **Organizačné postupy, zodpovednosť personálu**

#### **Škoľte zamestnancov a pracujte na ich permanentnom zdokonaľovaní**

Posilnenie právomocí personálu je jedným z prvých krokov v programe starostlivosti o zákazníka. Školenie personálu, ako má porozumieť potrebám zákazníkov a riešiť ich problémy, je nevyhnutnou podmienkou efektívnej a dlhotrvajúcej starostlivosti o zákazníka. Pravidelné školenia, najmä o ústretových technikách telefonovania alebo priameho rozhovoru, sú dôveryhodnejšie ako prázdne slová. Spätá väzba od používateľov, ktorá sa dostane aj k personálu “v zázemí”, t.j. zamestnancom, ktorí nie sú v častom kontakte s používateľmi, je užitočná pre ich motiváciu.

#### **Každý zamestnanec by mal stále počas dňa:**

- Byť priateľský a usmievať sa
- Pozorne počúvať
- Mať úprimný záujem o používateľov
- Byť pripravený odpovedať čakajúcemu používateľovi s úsmevom alebo pár slovami a privolať kolegu, ktorý má čas pomôcť
- Nikdy nenechať používateľa čakať, čokoľvek robíme (vieme, že aj iné práce sú dôležité, ale používatelia musia byť našou prioritou)
- Buďte bdelí. Nechajte používateľov, nech sa poobzerajú naokolo, ale buďte poruke, ak budú potrebovať vašu pomoc
- Buďte prirodzení, rozprávajte zrozumiteľne
- Buďte entuziastickí, prejavte svoj záujem
- Buďte slušní a zdvorilí po celý čas (aj vo výnimočne ťažkých situáciách)

#### **UROBTE TO**

Rozšírte a vyselektujte aktivity, ktoré súvisia s používateľmi.

Diskutujte o očakávaniach zákazníkov so všetkými zamestnancami.

Analyzujte sťažnosti, aby ste vytvorili modely ich riešenia.

Snažte sa o získanie spätnej väzby od zákazníkov.

Buďte blízko k vašim zákazníkom.

#### **NEROBTE TO**

Nezabudnite zapojiť všetok personál do diskusie o službách pre zákazníkov.

Nezabudnite na interných zákazníkov.

Nezabudnite osláviť a publikovať dobré správy a úspechy.

Nezabudnite zaznamenať poďakovania i sťažnosti.

Nehovorte “To nie je moja chyba” alebo “Neviem, kto to má na starosti”

## **Structures that encourage better customer care** **Štruktúry, ktoré posilňujú starostlivosť o zákazníka**

Dobrá starostlivosť o zákazníka závisí od používania správnych systémov a postupov, aby všetko spolu efektívne fungovalo. Vynikajúce komunikačné schopnosti nie sú kompenzáciou za neefektívne a nekompetentné služby.

### **ŠTRUKTÚRY**

“Chudobná” a “plošná” štruktúra. Delegovanie zodpovedností na personál na nižších úrovniach predstavuje menšie nároky na stredný manažment a väčšie uspokojenie z práce. Ale aj menšie možnosti kariérneho postupu.

Dôraz na starostlivosť o zákazníka namiesto starého prístupu ABC (Anything But the Customers, t.j. všetko, len nie zákazník)

Nápomocná štruktúra:

- má minimálny počet riadiacich úrovní
- umožňuje flexibilitu
- uspokojuje ľudí v pracovnom procese (kultúra “kvality pracovného života”)
- umožňuje prijímanie rozhodnutí na najnižšej možnej úrovni

Knižnice sú projektované a organizované podľa termínov procesov, ktoré sa v nich vykonávajú, napr. akvizícia, katalogizácia. Sú to činnosti súvisiace so zamestnancami knižnice, nie s používateľmi. Tradičné štruktúry knižníc často odrážajú procesy, ktoré nereflektujú potreby a záujmy používateľov. Používatelia chcú produkty, t.j. informačné služby, bibliografické služby, nie procesy.

Knižnica, ktorej štruktúra zdôrazňuje viac produkty ako procesy, sa lepšie stotožňuje s cieľmi a potrebami používateľov, ako s potrebami zamestnancov.

### **Postupnosť krokov pri zaoberaní sa sťažnosťami používateľov**

- 1. Nechajte používateľa, aby povedal, o čo mu ide.** Ak je niekto nahneváný alebo zlostný, pomôže mu, ak má príležitosť “uľaviť si”. Taktiež to pre používateľa znamená, že ste ochotní ho vypočuť.
- 2. Povedzte, že je vám ľúto, čo sa stalo.** To neznamena, že súhlasíte s tým, čo povedal, len že je vám ľúto, že sa používateľ musí sťažovať.
- 3. Počúvajte aktívne a pozorne.** Vráťte sa k dôležitým bodom, aby ste sa ubezpečili, že tomu rozumiete správne.
- 4. Pozorným dotazovaním získajte všetky fakty.** Ubezpečte sa, že ste došli k jadrú problému alebo problémov a že ich máte zoradené podľa priority.
- 5. Buďte otvorení.** Nesprávajte sa povýšene.

6. **Nehádajte sa alebo neobmedzujte sa len na obranu.** Skoncentrujte sa na problém, nie na osobu/y.
7. **Pokúste sa zistiť, aké riešenie z vašej strany používateľ očakáva.**
8. **Skoncentrujte sa na to, čo môžete urobiť a vysvetlite, čo nemôžete urobiť.**
9. **Nevnucujte vaše vlastné riešenie.** Pokúste sa zistiť, čo používateľa uspokojí. Dočasné riešenie rýchlo a stále riešenie neskôr.
10. **Vždy zosumarizujte a skontrolujte, či používateľ rozumie a súhlasí, na čom ste sa dohodli.** Skontrolujte, či sa to urobilo a doplňte o písomné závery.

## 4. Quality for users: Providing more with less, and improving quality

### Kvalita pre používateľov: Poskytovanie viac za menej a zvyšovanie kvality

Kritériá hodnotenia kvality služieb:

**Zodpovednosť:** zistenie potrieb používateľov a ich aktívne uspokojenie

**Kompetentnosť:** vedieť, čo sa vyžaduje a byť schopný to uskutočniť

**Prístup:** ktorí zákazníci sa môžu kontaktovať s personálom knižnice

**Zdvorilosť:** premýšľanie o potrebách zákazníkov

**Komunikácia:** spätná väzba so zákazníkmi

**Spoľahlivosť:** dôveryhodnosť a čestnosť poskytovateľa služieb

**Bezpečnosť:** fyzická bezpečnosť a komfort

**Porozumenie:** vyvinutie úsilia, aby sme pochopili, čo každý zákazník chce

**Hmotné investície:** spoľahlivé zariadenia

## Understanding the needs of users

### Rozumieť potrebám používateľov

#### **Buďte blízko k vašim zákazníkom**

To znamená:

- priebežný prieskum a monitorovanie ich spokojnosti
- dotazníky a ankety
- počúvanie

Nestačí, ak poskytujeme iba služby, o ktorých si myslíme, že sú žiadané. Musíme zistiť, čo je skutočne žiadané a byť ochotní zmeniť naše činnosti v prospech poskytovania požadovaných služieb.

Zákazníci hodnotia kvalitu služieb podľa svojich očakávaní na ich zlepšenie. Ak je služba dobrá, očakávania sa zväčšujú. Dobrá služba *včera* znamená, že dobrá služba sa očakáva aj *dnes*. V takom prípade sa dobrá služba stáva štandardom a *zajtra* sa očakáva už lepšia služba.

Univerzitné knižnice robia veľmi dobre, ak informujú zákazníkov o širokom spektre prístupných služieb, podávajú používateľom myšlienku, že takmer

všetko je možné. Očakávania používateľov sú však väčšie ako schopnosť knižnice ich uspokojovať. Je jednoduchšie zistiť, aké sú očakávania zákazníkov, ako dosiahnuť ich uspokojenie.

Najprv sa rozhodnite, aké informácie požadujete a potom vyberte metódu ich získania.

Interview; dotazníky; vedenie denníkov; pozorovanie. Knižnice monitorujú skôr činnosti a využívanie služieb ako potreby zákazníkov.

**Interview** je najlepšou metódou, ale zaberá veľa času a informácie sa ťažšie zaznamenávajú a analyzujú.

**Dotazníky** zaberajú menej času, ale je pomerne ťažké dosiahnuť, aby každý rozumel otázkam rovnako. Hodnota odpovedí je často nízka.

**Vedenie denníkov** zaberá čas a je obtiažne získať takých ľudí, ktorí by ich vypĺňali zodpovedne a permanentne.

**Pozorovanie** môže byť použité pri získavaní odpovedí na otázky typu *kedy?* a *koľko?* Taktiež môže byť použité pre získavanie informácií o ústnych aktivitách ako sú napríklad referenčné služby.

Automatizované systémy poskytujú jednoduchým spôsobom veľké množstvo informácií o využívaní knižnice a služieb. Kto ich využíva, na ako dlho, ako často za deň, koľko dní v týždni?

Citačné analýzy poukazujú na využívanie dokumentov, využívanie starších materiálov.

Testy prístupnosti dokumentov na regáloch a dodania dokumentu. Nezáleží na tom, koľko kníh knižnica má; stačí jedna požadovaná kniha, ktorá nie je na správnom mieste, aby knižnica u zákazníka prepadla.

Prieskumy spokojnosti zákazníkov. Používajte platné vzorky z úplného počtu zákazníkov. Najprv sa pýtajte, ktoré služby sú dôležité pre zákazníkov. Potom ich požiadajte, aby ohodnotili služby. Ukončite záverečnými otvorene položenými otázkami, ktoré umožňujú zákazníkovi pridať ďalšie témy.

Služby sa často zaujímajú o to, či knižnica pracuje dobre, ale nie o to, čo zákazníci potrebujú a nedostanú. Po vyhodnotení výsledkov by bolo zmysluplné vynechať niektoré služby alebo ich ponúkať len v obmedzenom čase.

Kto sú tí, ktorí nás nepoužívajú a čo je dôvodom, že nás nevyužívajú? Zmerajte logy s transakciami využívania a ignorujte nevyužívanie.

Pravidlo 80/20. 80% využívania len 20%-tami používateľov.

Prečo je potrebné študovať potreby? Aby sme boli schopní poskytovať lepšie služby. Dôležité je zapamätať si, že čím lepšie služby uspokojujú potreby, tým viac stúpajú očakávania zo strany používateľov. Zvyšujúci sa dopyt a úroveň spokojnosti sa opäť dostanú do protikladu. Práve preto musí byť proces zlepšovania služieb a starostlivosti o zákazníka kontinuálny proces, a nie ojedinelá akcia.

Prieskumy používateľov nehovoria nič o tom, aké efektívne sú zmeny v službách alebo o tom, ktorá voľba z viacerých alternatív je lepšia.

Čo potrebujete vedieť? Prečo? Poskytnite vám prieskum alebo dotazník odpovede, ktoré potrebujete? Pomôže vám pri lepšom rozhodovaní sa pri riadení a poskytnie lepšie služby pre používateľov?

Čo už viete? Ktoré informácie o počtoch a vlastnostiach používateľov máte k dispozícii? Aké vlastnosti kníh a časopisov? O využívaní knižnice?

#### PRIEBEŽNÝ (STÁLY) PRIESKUM

Záznamy o výpožičkách pre účely aktuálneho využívania. Aké knihy, aký starý je fond, aké typy používateľov, aká dĺžka výpožičky.

Spätná väzba od používateľov z knihy sťažností – a odpovede.

Neformálna spätná väzba zo strany ústretového personálu. Kurzy starostlivosti o zákazníka, nástenka s fotografiami, menovky.

Prieskumy zákazníkov ako súčasť programu zlepšovania úrovne služieb.

#### ŠPECIÁLNE PRIESKUMY

Dostupnosť kníh – boli knihy dostupné, keď boli žiadané?

Prečo používatelia používajú knihy, ktoré žiadajú.

Informačné potreby jednotlivých skupín používateľov.

Aké efektívne je vzdelávanie používateľov?

Tí, ktorí nás nepoužívajú.

Metódy prieskumu: mali by byť čo najjednoduchšie; realizovateľné súčasným personálom ako súčasť jeho normálnej rutinnej práce; nemali by používať obťažovať a vyžadovať od nich minimum spolupráce.

Informácie o potrebách používateľov musia byť zhromažďované za špecifickým účelom. Manažmentu knižnice a službám sa ponúkajú ako výsledok poznania potrieb používateľov.

Akvizícia – dopyt po tituloch alebo predmetoch záujmu používateľov

Priestor – priestor na sedenie je možno vyžadovaný viac ako priestor na regále

Informačné technológie – viac je žiadaný prístup k informáciám ako počet regálov s knihami

Zamestnanosť - počet zamestnancov nevyhnutných pre poskytovanie služieb

Ak si používatelia vytvorili názor, že knižnica sa nestará dostatočne o ich potreby, nebudú mať záujem hovoriť o tom, aké majú potreby. Knižnica nebude vedieť, ktoré dokumenty alebo služby sú potrebné. Používatelia nebudú podporovať knižnicu peniazmi, lebo knižnica nepodporuje ich potreby.

Knižnica si musí zdefinovať limitovaný rozsah služieb a poskytovať ich dobre.

Knižnica musí sľúbiť len to, čo môže poskytnúť.

Knižnica si musí zdefinovať štandard služieb tak, aby používatelia vedeli, čo od nej môžu očakávať.