PENTRU MANAGERUL DE SUCCES

- ghid de bune practici -

Prezentul ghid de bune practici a fost elaborat în cadrul proiectului cu finanțare europeană „Resurse umane și competitivitate pentru sectoarele economice cu potențial competitiv”. Proiectul a fost finanțat în cadrul liniei de finanțare Program Operațional Capital Uman 2014 – 2020, Axă prioritară 3. Locuri de muncă pentru toți; OS 3.8 Creșterea numărului de angajați care beneficiază de instrumente, metode, practici, etc. standard de management al resurselor umane și de condiții de lucru îmbunătățite în vederea adaptării activității la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC/domeniilor de specializare inteligentă conform SNCDI.

1. Cadru general

În epoca vitezei, timpul este insuficient și treaba de făcut este mult prea multă. Pentru o firmă de succes, timpul este esențial. Cele mai afectate persoane de trecerea rapidă a timpului sunt persoanele din boardul de conducere, în special managerii.

În plus, pe lângă grija de a duce toate taskurile la final, un manager trebuie să fie atent și la modul în care

firma, respectiv produsele sunt percepute de către clienți și modul în care sunt comunicate informațiile.

Pentru a ajuta managerii să reușească tot ceea are de îndeplinit, Asociația „O șansă pentru fiecare” a organizat cursuri autorizate ANC de „Manager Inovare”, dar și o serie de training-uri non-formale pe tema „Time Management” și „Costumer Care”. Pentru pregătirea cursanților prin intermediul trainingurilor a fost contactă o de persoane specializate în domeniul marketingului, psihologiei și managementului, persoane car la rândul lor sunt antreprenori și manageri: Roman Tanasiciuc, Amalia Georgescu, Ion Duvac, Cristina Schmidt, Dan Luca, Lorand Soares Szasz, Radu Nechita.

2. Timpul

Timpul este o resursă limitată care trebuie drămuit cu înțelepciune. Lipsa unei planificări a timpului poate avea următoarele efecte:

- Nu mai știm cu ce să începem,

- Acționăm sub presiunea timpului,
- Stres,
- Ședințe lungi sau fără rezultate,
- Sentimentul că sunt zile în care nu am realizat nimic,
- Crize care răsar de unde și când te aștepți mai puin,
- Sentimentul că viața trece pe lângă noi etc.

Doriţi vreodată sa aveţi mai mult timp ca să puteţi realiza toate obligaţiile zilnice? Pentru noi toţi ziua de lucru pare insuficientă pentru îndeplinirea tuturor sarcinilor care ne revin. Nu trebuie sa uităm însă că problema nu este lipsa timpului, ci modul în care îl utilizăm. Nu este utopic sa considerăm ca putem munci, având in acelasi timp o viață echilibrată. Trebuie sa avem întotdeauna in vedere ca viața este scurta si sa ne gandim la Seneca, care spunea ca „nu este important de a face totul, ci de a face ceea ce este cel mai important”. Majoritatea lucrătorilor se plâng mai mult de stres si de lipsa de timp, decât de lipsa banilor sau a libertății.

De fapt, motivele proastei gestionări a timpului sunt multiple, dar in principal sunt motive organizaționale. In fata acestei probleme care este gestionarea timpului, anumite persoane cedează, altele se organizează. In acest sector de activitate, care are particularitățile si mai ales dificultățile sale, trebuie sa găsim cel mai bun dozaj intre viața personală si cea profesională.

De altfel, fiecare dintre noi are propriile sale aspirații si proiecte de viață, cunoscute doar de el însuși. Pe de alta parte, activitatea profesionala poate deveni atât de densa încât să vă facă sa pierdeți din vedere viața personală.

În plus, puteți sa va disipați in sarcini care va fac sa pierdeți din vedere atribuțiile dumneavoastră principale.

La fel ca în cazul altor activități, un set de abilități specifice formate asigură performanțele dorite și în managementul timpului. Bozworth prezintă

următoarele abilități ca fiind decisive în managementul timpului:

- Percepția adecvată a timpului – asigură o planificare realistă a activității, permite evitarea apariției unor sentimente de anxietate și frustrare.
- Stabilirea obiectivelor – permite conturarea finalităților care vor fi atinse în urma activității.
- Schimbarea standardelor – presupune ajustarea standardelor activității la condițiile schimbătoare de lucru. Această abilitate asigură evitarea unei tendințe perfecționiste, permite aprecierea și valorificarea rezultatelor obținute deja.
- Planificarea timpului – implică stabilirea activităților și a volumului de muncă care trebuie realizat într-un interval de timp. Nu este sinonim cu managementul timpului, este un segment al acestei activități complexe.
- Recunoașterea tărăgănării. Tărăgănarea presupune amânarea unei decizii sau a unei activități care trebuie realizată la termen. Ellis consideră că factorii care generează acest tip de comportament sunt:

- ✓ lipsa de relevanță a activității,

- ✓ acceptarea unor obiective neconcordante cu cele proprii,
- ✓ tendința spre perfecționism,
- ✓ ambiguitatea sarcinii,
- ✓ frica de necunoscut,
- ✓ incapacitatea de a face față situației.

Tărăgănarea poate apărea sub diverse forme, dar mecanismul afectiv care stă la bază este același: pe măsură ce se apropie termenul limită, individul se simte vinovat și se angajează în activități alternative. În final se mobilizează și reușește să realizeze o parte din sarcini. Sentimentul de vină este atenuat de credința că timpul a fost insuficient pentru rezolvarea întregii sarcini.

Fiind vorba de abilități, ele pot fi formate, dezvoltate prin practică. Analiza stilului propriu de muncă, monitorizarea, respectiv evaluarea periodică pot duce la conștientizarea dificultăților și elaborarea unor strategii pentru înlăturarea lor.

În situația unui management defectuos al timpului, stresul se manifestă subtil, persoanele supuse la

stres tinzând să-şi accentueze comportamentul uzual: cele retrase devin şi mai retrase şi necomunicative, cei care preferă singurătatea vor evita pe cât posibil şi mai mult compania altor persoane, iar cei care vor lucra până târziu vor lucra şi mai mult, cu un orar prelungit. Se pot adăuga dereglările de somn, izolarea faţă de ceilalţi membri ai organizației, abuzul de medicamente. Toate acestea au drept consecinţă scăderea eficacităţii şi chiar adâncirea proastei gestionări a timpului.

Prezența temporară a „stresorilor” de timp poate fi în unele situaţii un motivator important, persoana în cauză dorind să îşi îndeplinească sarcinile, rezolvarea lor aducându-i o satisfacție mult mai mare decât dacă factorii cauzatori de stres nu ar fi.

Studiile elaborate pe parcursul timpului au evidențiat sursele cele mai comune ale stresului: timpul, întâlnirile, situaţiile nedorite şi anticiparea.

FACTOR CAUZATOR DE STRES	SURSE DE STRES
TIMPUL	Munca suprasolicitată Pierderea controlului asupra

	timpului
ÎNTÂLNIRILE	Conflicte de rol Conflicte în cadrul dezbaterilor Acţiuni
SITUAŢIA	Condiţii nefavorabile de muncă Schimbări bruşte în climatul organizaţional
ANTICIPAREA	Surprize placate Frica

Personalitatea managerului îşi pune amprenta asupra firmei sale şi asupra tuturor celor care intră în contact cu aceasta.

Managementul timpului începe cu managementul propriei persoane. Principala cauză a eşecului, atât în afaceri cât şi în viaţă, este lipsa unei discipline autoimpuse. Cunoașterea ne ajută să înţelegem comportamentul şi atitudinea faţă de anumite valori şi mai ales să ne modelăm acest comportament în direcţia minimizării defectelor şi a atitudinilor greşite, pe de o parte, şi a eficientizării muncii, pe de altă parte.

Una dintre dimensiunile importante în orice decizie, acţiune, este timpul. Din acest motiv trebuie să vedem dacă managerul are o predispoziție pentru a folosi eficient sau defectuos timpul. Oricare ar fi atributele sau calităţile unui manager de succes sau calităţile personalului subordonat, un criteriu esențial care stă la baza succesului constă în modul de abordare a timpului.

Există diferenţe importante între atributele şi stilurile comportamentale personale care îşi lasă amprentele în acest sens:

- Unele persoane lucrează mai bine la începutul zilei, în timp ce altele mai după amiază;

- Unele persoane preferă să-şi distribuie efortul de muncă pe o perioadă mai îndelungată, în timp ce alţii preferă să-şi concentreze eforturile pe perioade scurte, intensive;

• Unii indivizi pot să facă faţă doar unei singure sarcini într-o unitate de timp, în timp ce alţii pot să jongleze simultan cu mai multe activităţi;

• Unele persoane sunt orientate spre sarcini, altele spre persoane;

• Unii preferă să delege cât mai mult posibil, în timp ce alţii preferă să păstreze sarcinile şi să le desfășoare singuri;

• Unii indivizi sunt foarte ordonaţi şi metodici, alţii sunt haotici şi dezorganizaţi;

• Unele persoane au mai multe abilităţi sau sunt mai experimentate decât altele.

Cele mai frecvente erori în utilizarea timpului sunt:

1. Să muncești mai mult sau mai repede (în cadrul unei activităţi ce se desfaşoară într-un interval de timp determinat);

2. Să reduci timpul dedicat anumitor activităţi, considerând că aceste activităţi sunt mai puţin importante decât altele;

3. Să realizezi diferite sarcini în acelaşi timp, considerând că astfel utilizezi timpul în mod optim;

4. Dacă eşti tot timpul ocupat, ai senzaţia că în acest mod vei obţine cele mai bune rezultate;

5. Dacă ai o responsabilitate mai mare crezi că trebuie să munceşti mai mult pentru a da exemplu;

6. Să acorzi mai mult timp luării unor decizii si astfel deciziile vor fi mai bine fundamentate.

Managerii care se plâng că nu au suficient timp reprezintă mai degrabă un caz de eşec al organizării sau al muncii proprii. Cei mai importanţi membri ai personalului care trebuie organizaţi sunt ei înşişi. Pentru mulţi manageri care par întotdeauna a fi ocupaţi, un birou ticsit şi o agitaţie continuă reprezintă semne vizibile ale ineficacităţii lor. Problema este că astfel de manageri s-ar putea să fie prea ocupaţi să facă pentru a mai medita la ceea ce ei şi personalul subordonat ar trebui să facă sau cum ar trebui să facă.

Specialiștii de la agenția de training şi consultanță “Consilium” au identificat o serie de stiluri

comportamentale, cărora le sunt specifice anumite “capcane” ale managementului timpului.

• *Managerul supus*: îi este greu să refuze sarcini chiar dacă nu sunt strict legate de atribuțiile sale, are standarde de calitate autoimpuse prea ridicate şi depășește termenele limită, ajută pe toată lumea mai puţin pe sine, “binele comun” este întotdeauna mai presus decât problemele, rămâne frecvent peste program.

• *Managerul versatil*: așteaptă ca ceilalţi să preia conducerea, caută prea mult perspective noi, pierzând timpul cu experiențe, se concentrează pe relaţii şi neglijează sarcinile pe care nu mai are timp să le efectueze, este mult prea flexibil, mereu în favoarea schimbării.

• *Managerul autocrat* se distinge prin următoarele caracteristici: se angajează în prea multe acțiuni, fiind permanent sub presiunea timpului, face investiții mai mari decât resursele, alocând prea puțin timp analizei, vrea să fie cel mai competent, să dea direcţie acţiunilor, şi nu mai are timp de detalii, vrea să profite de toate oportunitățile şi nu poate respecta termenele limită.

• *Managerul rigid*: analizează opțiunile în mod exagerat şi întârzie să demareze acțiunile, vrea să fie exact în ceea ce face, verifică în mai multe rânduri fiecare detaliu, pierde oportunităţile din cauza inflexibilității, respectând cu rigoare procedurile.

Peter J. Patsula identifică alte şapte categorii de manageri ineficienți ai timpului, care afectează activitatea organizațiilor.

• *Managerul care „lucrează din greu”:* simte nevoia să-i fie recunoscută silința de a munci, chiar și atunci când eșuează, irosește o parte din timpul celorlalți deoarece are nevoie de o permanentă aprobare, folosește frecvent întrebări de genul: Este bine ce am făcut?; Sigur este bine ce am făcut?; Mă descurc?

• *Managerul „veșnic ocupat”:* este întodeauna ocupat cu o activitate, chiar dacă acea activitate nu face parte dintr-un program de priorități, are tendința de a se ocupa în special de proiecte cu un grad redus de importanță.

• *Managerul care „nu are nevoie de ajutor”:* nu cere ajutorul nimănui, chiar dacă are nevoie, simte nevoia de a face totul pe cont propriu pentru a-și demonstra valoarea.

• *Managerul „prea organizat”* – acordă prea mult timp organizării, nemaiavând timp pentru realizări efective;

• *Managerul „perfecţionist*” – acordă foarte mult timp tuturor activităţilor, inclusiv celor neimportante, în dorinţa ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.

• *Managerul „înnebunit”:* nu pierde nici o secundă, ţine întodeauna cont de managementul timpului, în dorinţa sa de a finaliza totul la timp, foloseşte diferite trucuri, scurtături, care de cele mai multe ori conduc la rezultate eronate, astfel, sunt nevoiți să reia activitatea, întreaga perioadă de realizare a problemelor fiind mult mai mare decât timpul salvat prin utilizarea scurtăturilor.

• *Managerul care lucrează „până în ultima secundă”*: își organizează timpul astfel încât sarcinile să fie îndeplinite în ultimul moment posibil, starea sa este foarte relaxată în majoritatea timpului şi foarte agitată în preajma termenelor limită de realizare a unor sarcini.

Abilitățile de management al timpului ne pot aduce succes atât în carieră în mod special cât și în viață în general. Pentru manageri însuși managementul timpului este condiție de bază a succesului în afaceri.

Există foarte multe tehnici care pot canaliza managerii să-și utilizeze timpul disponibil într-un mod cât mai eficient.

1. Stabilirea cu claritate a scopului şi a termenului de realizare a acestuia.

Managerii se lasă deseori “prinşi” în activităţi în asemenea măsură încât nu-şi mai pun problema care este motivul acestor activităţi. Din când în când ei trebuie să reflecteze care sunt obiectivele pe termen scurt şi care sunt strategiile care sunt necesare pentru atingerea acestora.

2. Alcătuirea unei liste de lucru şi organizarea activităţii zilnice prin intermediul acesteia.

Listele înseamnă putere! Concomitent este necesară evidenţierea duratei fiecărei activităţi în calendar.

3. Notarea în agenda.

Reprezintă o modalitate de a nu uita dar şi o sursă eliberatoare de stres. Multe dintre ideile şi informaţiile referitoare la desfăşurarea unei activităţi importante acaparează toată energia managerului iar abilitatea de a gândi concentrat se diminuează semnificativ. Managerul se va simţi tensionat de teama de a nu pierde din detalii. Notarea pe hârtie va elimina necesitatea memorării acestora, lăsând cale liberă pentru alte proiecte.

4. Impunerea şi respectarea cu rigurozitate a termenelor limită;

5. Clarificarea priorităţilor;

6. Angajarea unei secretare eficiente şi a unui asistent manager care să preia o parte din responsabilităţile mai puţin importante.

Faptul de a avea un asistent va obliga managerul să delege (ceea ce înseamnă timp câștigat), iar pe de altă

parte îi va impune să stabilească priorități privind sarcinile de lucru, să le organizeze atât de bine încât altcineva le va putea prelua total sau parţial. Prin aceasta, managerul va putea să-şi canalizeze mintea şi timpul pe dezvoltarea afacerii.

7. Aruncarea la “coşul de gunoi” a hârtiilor şi rapoartelor neimportante;

8. Punerea la punct a unui sistem coerent, în cadrul căruia fiecare activitate îşi are stabilită clar poziţia iar fiecare responsabil ştie clar ce are de făcut şi este competent să-şi îndeplinească singur sarcinile;

9. Conducerea la uşă a musafirilor nepoftiţi sau care “mănâncă timpul” cu detalii nesemnificative, lungindu-se la “vorbă”;

10. Evitarea promisiunilor care au şanse mari de a nu fi onorate.

O serie de greşeli standard ce apar în gospodărirea timpului managerilor români sunt:

* Folosirea excesivă a telefonului, în locul altor mijloace de comunicare care necesită mai puţin timp (e-mail – ului, rapoartele);
* Ignorarea programelor de raportare;
* Şedinţe care se desfaşoară fără o agendă;

* Perfecţionismul;
* Nedepistarea urgenţelor artificiale.

Pentru toate acestea există soluţii simple, aplicabile şi în mediul de afacere românesc:

a) *„Regula celor cinci minute”* – pentru acei angajaţi care nu au darul de a fi succinţi şi tranformă cea mai simplă discuţie într-o conversaţie mult prea lungă, pregăteşte o surpriză. Managerul poate să-i anunţe foarte clar că nu are la dispoziţie decât cinci minute. Prin această metodă angajaţii îşi vor îmbunătăţi aptitudinea de a fi succinţi şi întrevederea va lua sfârşit după ce se vor scurge cele cinci minute. Regula celor 5 minute la dispoziţia angajatului este o metodă excelentă, atâta timp cât nu este un mod de lucru constant cu toţii angajaţii, ci ia în consideraţie tipul de problemă şi relaţia anterioară cu subordonatul.

b) *„Regula orei de linişte”* – chiar şi managerii care aplică regula “uşii deschise” îşi permit să

îşi închidă uşa biroului din când în când. Regula propusă de manageri este următoarea: dimineaţa, ei folosesc prima oră de muncă pentru a-şi planifica prioritățile pe ziua respectivă. Angajaţii trebuie să înţeleagă faptul că aceştea nu sunt disponibili în această oră, cu excepţia cazurilor urgente.

c) *“Delegarea, încurajarea angajaţilor să ia decizii”* – mulţi dintre managerii care se plâng de lipsa timpului sunt de fapt obsedaţi să deţină controlul şi nu se simt în largul lor dacă nu participă la luarea celei mai mici decizii. Acest lucru îi face să se simtă puternici, indispensabili, dar, pe de alta parte îi face pe angajaţi sa se simtă dependenţi de ei şi nesiguri pe forţele proprii. Însă în management, înţelepciunea constă în a încuraja luarea deciziilor, chiar şi de către cel mai modest angajat. Managerii nu pierd timpul făcând treaba subordonaţilor lor, ci preferă să îşi investească timpul asigurându-se că personalul are la dispoziţie toate condiţiile de muncă necesare: training, echipament, cu alte cuvinte îşi folosesc timpul conducând. Delegarea sarcinilor este una dintre modalitățile cele mai bune de a salva timpul.

d) *“Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor”* – managerii care se grăbesc în procesul de explicare a proiectelor, a obiectivelor şi a responsabilităților economisesc câteva minute, pe care le vor plăti cu vârf şi îndesat spre finalizarea proiectelor. Pentru că nu li s-au explicat obiectivele concrete şi paşii clari necesari pentru a le atinge, angajaţii vor acţiona confuz, în direcţii greşite. Stabilirea exactă a strategiei de lucru va economisi întreruperi, frustrări, neînţelegeri şi timp. Stabilirea obiectivelor concrete ajută la focalizarea forțelor asupra punctelor esențiale. Obiectivele sunt proiecții în viitor ale unor rezultate dorite. Ele veghează la buna desfășurare a acțiunilor prin care dorințele pe care le presupun implicit sau explicit sunt satisfăcute. Există diferite modele care atrag atenția asupra caracteristicilor definitorii ale unui obiectiv bine stabilit. De exemplu, obiectivele formulate după modelul SMART trebuie să fie: specifice – adică trebuie să precizeze ceea ce se urmărește a fi atins și standardele de analiza a rezultatelor; măsurabile – adică să asigure monitorizarea progresului obținut și analiza finalităților obținute, accesibile – adică să vizeze activități ce pot fi

realizate, realiste, recompensatoare – adică să precizeze motivele care susțin activitatea și beneficiile care pot fi obținute prin ea, delimitate în timp – adică să asigure finalizarea în timp util a activității. Pentru a putea fi atinse, concretizate, obiectivele trebuie împărțite în mai multe obiective intermediare și în acțiunile necesare atingerii lor: astfel putem avea obiective de viață care integrează obiectivele de carieră, cele profesionale și cele ale postului. Dacă avem în vedere dimensiunea temporală, putem delimita obiective lunare, obiective săptămânale, obiective zilnice și sarcini. Sarcinile pot fi împărțite în funcție de importanță și urgență în patru tipuri de sarcini:

- Sarcinile A: importante și urgente, care pot fi realizate numai de persoana sau echipa implicată, trebuie îndeplinite imediat.
- Sarcinile B: foarte importante dar nu tocmai urgente, pot să aștepte pentru moment, dar trebuie programate sau delegate sub supraveghere atentă.
- Sarcinile C: urgente dar nu foarte importante, trebuie delegate, astfel managerul putându-se ocupa de sarcinile cu adevărat importante și în același timp

subalternii vor fi motivați să rezolve sarcini importante pentru ei.

- Sarcinile D: puțin importante și puțin urgente pot fi clasate sau mai sigur aruncate la coș. Lucrurile, în mod frecvent, se rezolvă de la sine, cu timpul.

e) Analiza ABC - Succesul în organizarea timpului se obține prin stabilirea unei ordini de prioritate a sarcinilor planificate, prin clasificarea lor în cadrul unei scheme de tip ABC:

- sarcinile A sunt cele importante
- sarcinile B pot fi delegate
- sarcinile C sunt cele mai puțin importante.

3. Clienții

Dicţionarul explicativ al limbii române atribuie cuvântului client următoarele semnificaţii (franceză: client, latină: cliens, -ntis):

1. persoană care cumpără (regulat) de la un magazin, consumă ceva într-un local public etc., considerată în raport cu persoana sau întreprinderea de la care cumpără, consumă etc.; muşteriu.
2. persoană care se adresează unui avocat pentru a-şi apăra interesele, unui medic pentru a-şi îngrijii sănătatea etc., considerată în raport cu aceştia.
3. în antichitatea romană - plebeu fără drepturi depline, dependent de un patrician şi protejat de acesta.

Clienții alcătuiesc cercul firmelor, instituțiilor şi al persoanelor individuale cărora le sunt adresate bunurile sau serviciile întreprinderii.

Reprezentând cea mai importantă componentă a micro-mediului întreprinderii, clienţii ocupă un loc central în tematica studiilor de marketing, acestea fiind axate pe cunoașterea întreprinderii. Clienţii ocupă un loc central în tematica studiilor de marketing, acestea fiind axate pe cunoașterea nevoilor, a cererii, a comportamentului de cumpărare şi de consum.

Clienţii, această componentă a mediului extern al unei organizaţii economice, formează o categorie extrem de omogenă şi este formată din ansamblul agenţilor economici, instituţiilor şi al persoanelor individuale cărora le sunt adresate bunurile sau serviciile întreprinderii.

4.2. Categorii de clienți

Clienţii pot fi împărţiţi în două mari categorii:

1. clienţii externi: suferă influența produsului, dar nu sunt membrii ai companiei care realizează produsul.

Cuprind:

- clienţii propriu-zişi – care cumpără produsul;

- organismele guvernamentale de reglementare
- publicul care poate fi afectat de produsele nesigure în exploatare sau de cele dăunătoare mediului

2. clienţii interni: şi aceştia suferă influenţa produsului şi sunt totodată membrii ai companiei care realizează produsul. Ei sunt adesea numiţi clienţi, în ciuda faptului că nu sunt cumpărători ai produsului sau serviciului respectiv.

Pornind de la aceasta ***putem extinde clasificarea clienţilor astfel:***

-*clienţii potenţiali* - cărora firma se adresează cu produsele sau serviciile sale sub formă de ofertă, înaintea realizării prestaţiei propriu zise. Clienţii fac obiectul unor cercetări de marketing, pe baza cărora sunt cunoscute nevoile, comportamentul de cumpărare şi este realizată concepția despre produs/serviciu;

- *clienţii efectivi* - persoanele care au achiziționat produsul sau serviciul respectiv;

-*personalul firmei* – care apare tot în calitate de client (relaţia furnizor – beneficiar între membrii organizației).

Mulţi dintre cei care conduc firme consideră că ştiu cine le sunt clienţii, presupunerea este în general corectă în privința celor care cumpără produsele.

Aceasta formează, desigur cea mai importantă categorie de clienți, dar ei reprezintă doar un mic procent din numărul persoanelor influențate (din interiorul sau din exteriorul organizației), cele mai multe produse nu sunt vândute: scrisorile, cataloagele de preţuri, comenzile şi facturile care sunt trimise clienților externi sau produsele interne, care merg la clienții interni: informaţii, date, dispoziţii, sfaturi, solicitări etc.

Dacă nu putem identifica persoana care primește şi folosește ceea ce producem noi în procesele de producție sau execuție trebuie să ne lăsăm păgubași, altfel riscăm să producem din start deșeuri, rebuturi, lucruri de care nimeni nu are nevoie.

Identificarea clientului nu înseamnă, de exemplu, numai un nume de firmă, aceasta poate avea mai multe sucursale aflate în locaţii diferite, trebuie să ştim cu precizie cine anume din cadrul firmei respective este clientul şi pentru ce.

Trebuie să determinăm cu exactitate persoanele cu care vom lucra în cadrul organizației clientului pentru a deveni mai exacți în privința a ce trebuie să facem mai bine pentru a-i îndeplini necesitățile.

Când vorbim despre clienți este foarte important să luăm în considerare atât clienţii externi, utilizatorii finali ai produselor sau serviciilor, cât şi clienții interni, dacă misiunea de a identifica clienţii externi este dificilă, atunci identificarea clienților interni este şi mai dificilă.

Dorinţele reprezintă forma pe care o iau nevoile umane modelate de cultura şi personalitatea individului, dorinţele sunt modelate de societatea în care trăieşte individul şi se exprimă sub forma lucrurilor care vor satisface nevoile resimţite.

Când sunt susţinute prin putere de cumpărare, dorinţele devin cereri.

Astfel, oamenii în funcţie de dorinţele şi resursele lor vor cere produse ale căror beneficii însumate să le furnizeze maximum de valoare şi de satisfacţie.

1. Nevoile fiziologice (baza piramidei): nevoia de aer, mâncare, apă, adăpost, odihnă, îmbrăcăminte. În organizații aceste nevoi sunt satisfăcute prin acordarea unui nivel minim al salariului şi printr-un program de lucru care să permită un nivel suficient al refacerii capacităţii de muncă.

2. Nevoi de securitate se referă la siguranţa fizică şi psihică. În cadrul organizațiilor astfel de nevoi se referă la: securitatea muncii, securitatea locului de muncă, plata unor salarii peste nivelul minim de supravieţuire, libertatea de a se înscrie într-un sindicat, programe de pensii şi de asigurări.

3. Nevoi sociale (de apartenență): avem în vedere nevoia de interacțiune socială, de afecțiune, de companie, de prietenie. În organizații, acest nivel se

reflectă în securitatea şi mândria pe care un angajat le poate resimţi ca urmare a faptului că face parte dintr-o anumită organizație, lucrul în echipă, prin posibilitatea de a interacționa cu alte persoane la locul de muncă, de a dezvolta relaţii sociale noi.

4. Nevoi de stimă (egocentrice): nevoia individului de a-i fi recunoscută competenţa, valoarea. În organizaţii acest nivel se reflectă prin intermediul evaluării performanţelor şi acordarea de premii, promovărilor, creşteri salariale.

5. Nevoi de autoîmplinire/autorealizare: în vârful piramidei lui Maslow sunt reprezentate rafinatele trebuinţe de autorealizare. Nesatisfacerea acestor nevoi nu ameninţă existenţa psihică ori biologică, ele asigurând totuşi împlinirea ca fiinţă superioară, demnă de menirea şi existenţa pe acest pământ.

Autorealizarea înseamnă trebuințele de împlinire a visurilor şi scopurilor propuse, reuşită în viaţă, hobby, activitatea de creaţie, conștientizarea rolului şi rostului nostru în lume, relaxare, meditaţie, distracţie, contemplație, confort şi plăcere.

Odată identificați, iar ei sunt de acord că sunt clienţii noştri, atunci trebuie să aflăm şi să clarificăm cerinţele lor, şi să înţelegem cât mai complet ceea ce doresc şi aşteaptă de la noi. Dacă extindem ideea referitoare la aşteptările clientului şi determinăm şi cerinţele latente, neexprimate, caracteristici pe care acesta nu le conștientizează pe moment, însă pe care le-ar dori cu adevărat, atunci devenim un furnizor mai valoros, şi posibil, dacă le şi satisfacem, să devenim în ochii clientului un partener.

Identificând cerințele clienţilor şi îndeplinindu-le de fiecare dată în procent de 100% reprezintă o modalitate eficace de a spori numărul de clienţi, de a spori profiturile. Mai mult, dacă aceste cerinţe sunt depăşite vom câştiga cu siguranţă loialitatea clienţilor, impactul asupra afacerii fiind extrem de profitabil pe termen mediu şi lung.

Clientul dorește produse sau servicii mai bune, mai rapide şi mai ieftine. Cheia succesului unei afaceri precum şi dezvoltarea unei competitivități pe termen lung este de a îndeplini permanent așteptările clienților şi chiar de a le depăşi atunci când este posibil, într-un mod pe care aceştia îl consideră avantajos, fără însă a neglija şi propriile avantaje. De aceea este necesar să ne cunoaştem bine clienţii, ce doresc ei, care sunt aşteptările lor, şi cât de bine organizaţia sau concurenţa le

îndeplinește din punctul lor de vedere.

Când vorbim despre clienţi este foarte important să luăm în cosiderare atât clienţii externi, utilizatorii finali ai produselor sau seviciilor, cât şi clienţii interni.

Satisfacţia clienţilor este o condiţie hotărâtoare pentru supravieţuirea şi succesul organizaţiei. A-i înţelege pe clienţi şi a le înţelege nevoile reprezintă, prin urmare, o obligaţie esenţială a tuturor managerilor.

Dacă analizăm definiţiile satisfacţiei clientului din literatura de specialitate constatăm că ele conţin diferenţe semnificative, dar au câteva elemente comune:

- satisfacţia clientului este un răspuns (emoţional sau cognitiv);
- răspunsul se referă la o caracteristică anume (produs, aşteptări, experienţă de consum);
- răspunsul apare la un anumit moment (după consum, după alegere, pe baza experienţei acumulate).

Acest model, împarte atributele calităţii în şase categorii, dar primele trei influenţează satisfacţia clientului:

• *factorii de bază* : cerinţele minime care conduc la insatisfacție dacă nu sunt îndeplinite, dar nu conduc nici la satisfacția clientului dacă sunt îndeplinite sau chiar depăşite.

• *factorii de încântare, de atractivitate*: sunt factorii care cresc satisfacția clientului dacă sunt îndepliniți însă care nu produc insatisfacție dacă nu sunt îndepliniți. Aceşti factori surprind clientul şi generează starea de încântare a acestuia. Prin utilizarea acestor factori compania se poate detaşa de concurenţă.

• *factorii de performanţă*: factorii care determină satisfacţie dacă performanţa este înaltă şi insatisfacţie dacă performanţa este scăzută. În acest caz, performanţa în ansamblu privind satisfacţia clientului este liniară şi simetrică. În mod tipic aceşti factori sunt legaţi de cerinţele explicite ale clientului iar companiile ar trebui să-şi sporească competitivitatea în acest sens.

Celelalte trei atribute sunt:

• a*tributele indiferente*: clientului nu îi pasă de caracteristicile respective.

• *atributele discutabile*: nu este clar dacă sunt sau nu aşteptate de către client.

• *atribute inverse*: așteptările clientului asupra caracteristicilor produsului sunt exact invers.

Metoda este aplicabilă şi în cazul clienților interni.

SOLUȚIONAREA RECLAMAȚIILOR

Pentru o bună cunoaştere a cerinţelor clienţilor în cadrul organizaţiei trebuie să existe un proces eficace şi eficient de tratare a reclamaţiilor, de care pot

beneficia organizaţia şi clienţii săi, reclamanţii precum şi alte părţi interesate.

Informațiile care se obţin prin procesul de tratare a reclamațiilor ajută la îmbunătăţirea produselor şi serviciilor contribuind la remedierea aspectelor care nu au acoperit în totalitate asteptările clienţilor. Atunci când reclamaţiile sunt tratate corespunzător, rezultatul este o îmbunătăţire a reputaţiei organizaţiei indiferent de mărime, localizare şi sector de activitate.

În general un proces de tratare a reclamațiilor are în vedere următoarele aspecte:

1. sporirea satisfacţiei clientului prin crearea unui mediu orientat către client, care este deschis inclusiv reclamaţiilor, rezolvarea oricărei reclamaţii primite;
2. implicarea şi angajamentul managementului de vârf prin achiziţia şi utilizarea adecvată a resurselor;
3. recunoaşterea şi rezolvarea nevoilor şi aşteptărilor reclamanţilor;
4. punerea la dispoziţia reclamanţilor a unui proces al reclamaţiilor deschis, eficace şi uşor de utilizat;

5. analizarea şi evaluarea reclamaţiilor pentru a îmbunătăţi calitatea produsului şi a serviciului furnizat clientului;
6. auditarea procesului de tratare a reclamaţiilor;
7. analizarea eficacităţii şi eficienţei procesului de tratare a reclamaţiilor.

Pentru tratarea eficientă a reclamaţiilor, organizaţiile trebuie să respecte următoarele principii :

1. *Vizibilitate.* Informaţiile referitoare la modul şi locul în care se poate formula o reclamaţie trebuie făcute publice pentru clienţi, personal şi alte părţi interesate.
2. *Accesibilitate.* Un proces de tratare a reclamaţiilor trebuie să fie uşor accesibil tuturor reclamanţilor, să fie disponibile informaţii privind formularea şi rezolvarea reclamaţiilor, formulate clar. Informaţiile şi asistenţa în formularea reclamaţiei trebuie să fie disponibile, în aceeaşi limbă sau format în care au fost oferite / furnizate produsele.

3. *Capacitate de răspuns*. Fiecare reclamant va trebui să primească imediat confirmarea de primire a reclamaţiei. Reclamaţiile trebuie tratate prompt, în concordanţă cu urgenţa lor. Organizaţia trebuie să trateze reclamanţii cu politeţe şi să îi ţină la curent cu evoluţia reclamaţiei lor în procesul de tratare a reclamaţiilor.

4. *Obiectivitate*. Fiecare reclamaţie trebuie tratată într-un mod echitabil, obiectiv şi imparţial în cadrul procesului de tratare a reclamaţiilor.

5. *Costuri*. Accesul la procesul de tratare a reclamaţiilor trebuie să fie gratuit pentru reclamant.

6. *Confidențialitate*. Procesul trebuie conceput astfel încât să protejeze identitatea reclamantului şi a clientului, atât cât este posibil în mod rezonabil. Acest aspect este foarte important pentru a evita împiedicarea posibilelor reclamații din partea persoanelor care se tem că furnizarea de detalii ar putea duce la neplăceri sau discriminări.

7. *Abordarea orientării către client*. Organizația trebuie să adopte o abordare orientată către client, să fie deschisă la feed-back şi să demonstreze prin acţiunile sale, implicare în rezolvarea reclamaţiilor.

8. *Responsabilitate.* Organizaţia trebuie să stabilească clar responsabilitatea pentru acţiunile şi deciziile sale şi raportarea acestora, privind tratarea reclamaţiilor.

9. *Îmbunătăţire continuă*. Îmbunătăţirea continuă a procesului de tratare a reclamaţiilor şi a calităţii produselor trebuie să devină un obiectiv permanent al organizaţiei care doreşte şi îşi propune să rezolve reclamaţiile clienţilor .

Pentru a fi în stare să trateze cu succes orice reclamaţie, organizaţia trebuie să planifice şi să proiecteze un proces de tratare a reclamaţiilor eficace şi eficient pentru a creşte loialitatea şi satisfacţia clientului cât şi pentru a îmbunătăţi calitatea produselor furnizate. Acest proces ar trebui să cuprindă un set de activităţi inter-relaţionate care funcţionează armonios şi utilizează resurse diverse de personal, de informaţii, materiale, financiare şi de infrastructură, pentru a se conforma politicii de tratare a reclamaţiilor şi a îndeplini obiectivele.

Organizaţia este necesar să îsi stabilească o politică privind rezolvarea reclamaţiilor explicit orientată

către client. Politicile referitoare la calitate şi tratarea reclamaţiilor ar trebui puse de acord.

Politica va fi disponibilă şi cunoscută de întregul personal, clienţi şi alte părţi interesate.

Atunci când se stabilesc politica şi obiectivele pentru procesul de tratare a reclamațiilor, ar trebui avuţi în vedere următorii factori:

- orice cerinţe legale şi reglementate relevante;
- cerinţe financiare, operaționale și organizaționale;
- datele provenite de la clienţi, personal şi alte părţi interesate.

Pentru o bună desfășurare a procesului de tratare a reclamațiilor, acesta trebuie planificat, proiectat, implementat, menţinut şi îmbunătăţit continuu în conformitate cu politica organizației referitoare la tratarea reclamaţiilor, iar această responsabilitate revine managerului de vârf ca şi identificarea şi alocarea resurselor de management necesare.

După ce a fost desemnat managerul pentru tratarea reclamațiilor acestuia îi revin următoarele responsabilități privind:

- stabilirea unui proces de monitorizare, evaluare şi raportare a performanţei;
- raportarea referitoare la procesul de tratare a reclamaţiilor către managementul de la vârf, cu recomandări de îmbunătăţire;
- menţinerea desfăşurării eficace şi eficiente a procesului de tratare a reclamaţiilor, inclusiv recrutarea şi instruirea personalului corespunzător, cerinţele tehnologice, documentația, stabilirea şi respectarea termenelor ţintă stabilite şi alte cerinţe, şi analizele procesului.

Toţi angajaţii care vin în contact direct cu clienţii trebuie:

- să fie instruit în tratarea reclamaţiilor,
- să se conformeze oricărei cerinţe de raportare privind tratarea reclamaţiilor stabilite de organizaţie,

- să trateze clienţii în mod politicos şi să răspundă prompt la reclamaţiile lor sau să-i îndrume către persoana adecvată,
- să prezinte aptitudini interpersonale şi de comunicare bune.

Pentru a asigura o rezolvare eficientă și promptă a reclamațiilor, se recomandă parcurgea următorilor pași:

1. *Comunicarea*. Informaţiile privind procesul de tratare a reclamațiilor vor fie puse prompt la dispoziţia clienţilor, într-un limbaj clar, în formate accesibile tuturor.
2. *Primirea reclamaţiei*.
3. *Urmărirea reclamaţiei*. Reclamaţia se va urmări de la primirea iniţială, de-a lungul întregului proces până când reclamantul este satisfăcut sau este luată decizia finală.
4. *Confirmarea de primire a reclamaţiei* imediat reclamantului (prin poştă, telefon sau e-mail) de către reprezentantul organizaţiei.
5. *Evaluarea iniţială a reclamaţiei*, după primire, în raport cu criterii precum severitatea, implicaţia asupra

securităţii, complexitatea, impactul şi necesitatea şi posibilitatea acţiunii imediate.

6. *Cercetarea reclamaţiilor*. Nivelul cercetării ar trebui să fie proporţional cu gravitatea, frecvenţa apariţiei şi severitatea reclamaţiei.

7. *Răspunsul la reclamaţii*. În cazul în care reclamaţia nu poate fi rezolvată imediat, aceasta va fi tratată astfel încât să ducă la o rezolvare eficace cât de curând posibil.

8. *Comunicarea deciziei*. Decizia sau orice acţiune întreprinsă privind reclamaţia, care este relevantă pentru reclamant sau personalul implicat, va fi comunicată îndată ce decizia sau acţiunea este luată.

9. *Închiderea reclamaţiei*. Dacă reclamantul acceptă soluţia propusă, atunci aceasta va fi îndeplinită şi înregistrată. Dacă reclamantul respinge soluţia propusă, reclamaţia rămâne deschisă iar reclamantul va fi informat cu privire la alternativele pe care le are de a face recurs. În astfel de situații, organizaţia va continua să urmărească evoluția reclamației până când toate opțiunile rezonabile de recurs (intern sau extern) sunt

epuizate sau reclamantul este satisfăcut.

Performanțele procesului de tratare a reclamațiilor pot deveni maxime atunci când se apelează la încurajarea clienților să comunice orice sugestie sau nemulțumire legată de produsul achiziționat, inclusiv chestionarele de satisfacții a clientului .

Se pot utiliza câteva formule în relaţia cu clienţii:

- Fiți deschiși la reclamații (de exemplu: - "Satisfacția dumneavoastră este importantă pentru noi, vă rugăm să ne spuneți dacă nu sunteți satisfăcut - am dori să corectăm.");

- Colectați și înregistrați reclamațiile cu ajutorul formularelor speciale care trebuie să cuprindă informații referitoare la client, descrierea produsului, problema constatată, dacă se solicită rezolvarea problemei, data și semnătura precum și lista eventualelor documente anexate;
- Confirmați reclamantului primirea reclamației, dacă aceasta nu este primită personal (un telefon sau un e- mail este suficient);
- Evaluați reclamația pentru validitate, impactul posibil și cea mai indicată persoană pentru a o trata;
- Rezolvați cât de repede posibil, sau cercetați mai profund reclamația și apoi luați o decizie despre ce este de făcut și acționați cu promptitudine;
- Informați clientul referitor la acțiunile pe care intenționați să le întreprindeți pentru rezolvarea reclamației și evaluați răspunsul său;
- Atunci când ați făcut tot ce se putea face din punctul vostru de vedere pentru a rezolva reclamația, anunțați clientul și înregistrați rezultatul. Dacă reclamația nu este încă rezolvată spre satisfacția

clientului, explicați decizia dumneavoastră şi oferiți orice altă acțiune alternativă posibilă;

- Analizați în mod regulat reclamațiile pentru a stabili dacă există tendințe sau lucruri evidente pe care le puteți schimba sau corecta pentru a opri apariția reclamațiilor, a îmbunătăți serviciul furnizat clientului sau a mări satisfacția acestuia.
- În situația în care obiectul unei reclamații îl constituie un serviciu, procedurile de tratare a reclamațiilor ar trebui să se asigure că cei împotriva cărora s-au făcut reclamații sunt tratați cu obiectivitate. Aceasta implică:

• informarea lor imediată şi completă referitor la orice reclamație privind performanța lor;
• oferirea posibilității de a explica circumstanțele şi acordarea sprijinului corespunzător;
• informarea lor privind derularea investigării reclamației şi a rezultatelor.

- Prin cultivarea unor relații durabile cu clienții - se asigură, astfel, fidelizară şi transformarea lor în surse de profit pe toată durata vieții acestora.

- Crearea şi întărirea relațiilor cu cumpărătorii, păstrarea clienților respectivi, reprezintă cea mai bună armă de apărare pentru organizațiile actuale în lupta concurențială, într-un mediu plin de riscuri. Kotler spune într-una din lucrările sale că „firmele trebuie să se trezească la realitate şi să înțeleagă că au un nou şef: clientul!”

4. Concluzii

Din cele reiterate anterior, putem concluziona că managerul eficient și de succes este o persoană bine calculată, organizată, empatică, prietenoasă, dar categorică în același timp.

Contact

osansapentrufiecare@gmail.com
0332 434 519
Bulevardul Nicolae Iorga, nr 19,
clădirea Avisso