

## **ALAT ZA DIJAGNOSTIFIKOVANJE I UNAPREĐENJE ODNOSA I PROCESA IZMEĐU INTERNIH KLIJENATA U ORGANIZACIJI**

### ***\*\*\*UTVRĐIVANJE POTREBA I FUNKCIONALNOSTI PROCESA UNUTAR ORGANIZACIJE IZ ASPEKTA PRUŽANJA USLUGA, PODRŠKE I DRUGIH INPUTA POTREBNIH ZA OSTVARIVANJE ORGANIZACIONIH REZULTATA KOMPANIJE***

Interni klijent je zaposleni ili organizaciona jedinica koja prima usluge (ili druge inpute) kao inpute za rad i ostvarenje ciljeva.

Pri tome, svaka organizaciona jedinica i pojedinac unutar firme treba da posmatra sebe kao pružaoca usluge i da se upita ko su unutar firme korisnici njenih usluga, odnosno njeni interni klijenti.

Na primer, tako bi sektorski direktori i njihovi zaposleni trebalo da gledaju i na projektne timove, u kojima su angažovani, kao na dodatne interne klijente. A zaposleni koji je član tima gleda na rukovodioca projekta kao na svog klijenta kojem treba da da podršku, a na sektorskog direktora kao na nekog ko njemu pruža podršku i daje funkcionalnu ekspertizu. Sve sa ciljem da bi interni klijent (rukovodilac projekta) bio što zadovoljniji njegovom uslugom, odnosno doprinosom timu.

U kompanijama koje imaju uređenu organizacionu infrastrukturu, velika pažnja se poklanja dijagnostifikovanju i unapređenju odnosa i procesa između internih klijenata.

Vrlo često menadžeri i zaposleni u ovakvim kompanijama procenjuju svoje zadovoljstvo funkcijama podrške. Ova je ocena i jedan od bitnih ključnih indikatora uspešnosti poslovanja (KPI = key performance indicator) svake funkcije podrške, ali je najvažnije što predstavlja jasnu ulaznu informaciju šta i kako treba promeniti i poboljšati u radu.

#### **1. CILJEVI**

- Da se dijagnostifikuju potrebe i želje 'internih klijenata' nekog sektora
- Da se obezbede podaci za poboljšanje učinka rada rukovodstva
- Da se osmisli plan za poboljšanje rada i procesa unutar sektora/odeljenja

#### **2. PRIPREMA**

Ovaj alat nudi jasnu tehniku prikupljanja podataka o tome kako klijenti nekog sektora doživljavaju delotvornost tog konkretnog sektora.

Pri ispitivanju klijenata kao metodologija se koristi tehnika povratne informacije. Povratna informacija spada u najkorisnije, a u ovom slučaju, menadžer prikuplja i obrađuje podatke u svom domenu odgovornosti. U osnovi ideja je sasvim jasna: prikupljaju se valjani podaci o relevantnim pitanjima a potom se prenose do onih koji su odgovorni za preuzimanje inicijativa. To podrazumeva da istraživanje i povratne informacije treba da su nepristrasni, objektivni, i temeljni.

Povratna informacija se daje:

- Pojedincima
- Timovima
- Međusobno zavisnim timovima

Proces anketiranja klijenata može se obaviti samostalno ili sa rukovodilačkim timom. Pre same realizacije menadžerima se savetuje da pridobiju aktivnu podršku svog pretpostavljenog.

3. **POTREBNO VREME** – Otprilike jedan dan (utrošeno vreme)
4. **POTREBAN MATERIJAL** – Svaki učesnik treba da dobije radnu svesku – Ispitivanje klijenata u sektoru.
5. **METOD** – Alat primenjuje menadžer samostalno ili sa svojim timom rukovodilaca. Proces anketiranja klijenata se sastoji iz pet koraka- aktivnosti:
  - a) **UTVRĐIVANJE KO SU INTERNI KLIJENTI**
  - b) **ANKETIRANJA KLJUČNIH INTERNIH KLIJENATA**
  - c) **IDENTIFIKOVANJA PRAZNINA (GEPOVA) U REZULTATIMA**
  - d) **POPISIVANJA PROCESA**
  - e) **POPRAVLJANJA ODNOSA MEĐU SEKTORIMA**

Ukoliko žele, menadžeri koji sprovode anketiranje klijenata mogu da formiraju grupu za podršku i ispituju podatke prikupljene na intervjuima i urade analizu. (Koraci c – e)

## *HENDAUT – RADNA SVESKA: ANKETIRANJE KLIJENATA U SEKTORU*

Baš kao što firme smatraju da je neophodno da dobiju podatke od svojih klijenata tako bi i sektori i timovi unutar organizacija trebalo da znaju koje tačno slabosti i jače strane njihovi interni klijenti opažaju kod njih.

Proces anketiranja internih klijenata vam omogućava da:

- Napravite sveobuhvatnu reviziju trenutne efektivnosti
- Utvrdite svoje jače strane
- Utvrdite svoje slabe strane
- Napravite lični plan akcije
- Osmislite plan akcije sektora/oddeljenja

To možete uraditi ili samostalno ili sa svojim rukovodećim timom. Pre nego što uđete u taj proces menadžerima se savetuje da pridobiju aktivnu podršku od svojih nadređenih.

Svaki korak se nadograđuje na prethodni rad. Savetujemo vam da proces sprovedete prema predloženom redosledu.

Proces anketiranja klijenata u sektoru se sastoji iz pet koraka:

1. Napravite spisak svih svojih internih klijenata. Odaberite one koje želite da anketirate.
2. Saznajte šta ti ključni klijenti žele od vas i šta im je potrebno. To ćete utvrditi sprovodeći anketu među internim klijentima.
3. Definišite raskorak između onoga što je trenutno u ponudi i onoga što oni žele. Šta je to što će, ukoliko se uradi pogrešno, stvoriti loš osećaj kod internih klijenata, i s druge strane, ukoliko se uradi valjano, stvoriti oduševljenje kod njih.
4. Popišite postojeće procese po svim sektorima. Pojednostavite ih uklanjajući nepotrebne i beskorisne elemente, a zatim odlučite ko će da rukovodi procesima i podprocesima.
5. Dogovorite se oko »ugovora o uslugama« u kome će se precizirati zadaci i očekivani rezultati. Postavite sistem za merenje i praćenje.

U radnoj svesci pronaćićete ovih pet koraka. Cilj je da se obezbede podaci neophodni za sveobuhvatnu reviziju delotvornosti rukovodilaca i sektora.

**PRVI KORAK: UTVRDITE KO SU VAM INTERNI KLIJENTI**

Svrha: Da identifikujete svoje interne klijente i odaberete one koje želite da anketirate.

Napravite spisak svih svojih internih klijenata, a zatim dajte ocenu.

Interni klijenti	Koliko je važan interfejs (1=slabo, 5=izuzetno)	Koliko zadovoljavajući interfejs (1=slabo, 5=izuzetno)	Odaberite važne interne klijente sa kojima bi se odnos mogao popraviti

---

## DRUGI KORAK: ANKETIRANJE KLJUČNIH INTERNIH KLIJENATA

Svrha: Da se prikupe valjani podaci od klijenata o učinku vašeg rada.

Metod: U prikupljanju podataka trebalo bi da primenite »detekcijski« pristup intervjuu ("sensing interview"). Za ove intervjuue potrebno je od 45-90 minuta i trebalo bi da imaju sledeći šablon:

- Fotokopirajte raspored intervjuja sa svakim ispitanikom
- Pomozite mu da se opusti tako što ćete vi sami biti smireni
- Objasnite svrhu intervjuja (naglasite da se on ovde ne ocenjuje)
- Pitajte ima li pitanja ili komentara
- Postavite predviđena pitanja i zabeležite komentare
- Zahvalite se na kraju. Recite šta ćete sa podacima da uradite.

## PITANJA ZA INTERVJU S INTERNIM KLIJENTIMA

Registarski broj intervjua.....

Q1 Sa kojim aspektima učinka rada mog sektora ste potpuno zadovoljni?

Q2 Na osnovu vašeg opažanja, šta smatrate jačom stranom mog sektora?

Q3 Šta bi u sektoru trebalo raditi drugačije da bismo bili odlični?

Q4 Koje praktične mere treba da preduzmemo da poboljšamo učinak svog rada u odnosu na vas kao klijenta?

a

b

c

Q5 Šta biste rekli kako ja obavljam ulogu koju imam?

Stvari koje radim a koje pomažu da među našim sektorima vladaju dobri odnosi	Stvari koje radim a koje narušavaju dobre odnose među našim sektorima

**TREĆI KORAK: UTVRDITE KOJE PRAZNINE (GEPOVI) POSTOJE U RADNOM UČINKU**

Svrha: Definišite raskorak između onoga što je trenutno ponudi i onoga što se traži.

Rezime podataka na anketiranju klijenta	ključnih podataka na osnovu internih klijenta	Ovo se trenutno radi lošije nego što je poželjno	Trenutno, oduševljava klijente	ovo interne klijente	Interni klijent bi želeo da se uradi sledeće:

**ČETVRTI KORAK: POPISIVANJE PROCESA**

Svrha: Popišite postojeće procese po sektorima. Pojednostavite ih tako što ćete otkloniti nepotrebne ili beskorisne elemente i odrediti ko upravlja procesima i podprocesima.

Navedite procese među departmanima	Kako se oni mogu pojednostaviti ili poboljšati?	Na koji način bi to trebalo uraditi?



**PETI KORAK: POPRAVLJANJE ODNOSA MEĐU SEKTORIMA**

6. Svrha: Dogovorite se oko »ugovora o uslugama« u kome će se precizirati zadaci i očekivani rezultati. Postavite sistem za merenje i praćenje..

Koje usluge težite da obezbedite? (Budite konkretni, unesite merljive standarde - 'očekivane rezultate')	Kakve promene u ponašanju vaših zaposlenih su neophodne?	Kako možete da uspostavite sistem za merenje i praćenje?