



מסלול שבעת הצעדים לשיפור מתן השירות

מאת: בני מרגליות

שיפור מתן השירות הוא ללא ספק אחת המשאלות ה"חמות" של כל מי שמתחרה על שביעות רצון לקוחותיו.

פעמים רבות הדרך מאיתור הבעיה ועד לשיפור איכות השירות אינה פשוטה ולעיתים אף אינה ידועה.

לצערנו, לעיתים מתגלה, כי גם לאחר השקעה של זמן ומאמצים רבים לא חל שיפור במתן השירות או שהשיפור שחל קטן באופן משמעותי מהמאמץ שהושקע לשם השגתו.

המאמר מציג מתכונת לשיפור מתן השירות שפותחה באחד מבסיסי חיל האוויר, ומיושמת מספר שנים בקרב מגוון נותני שירותים במגוון בסיסים.

המסלול גובש בעקבות ליווי מקצועי של ניסיונות רבים לשיפור מתן השירות.

עקרונותיו מבוססים על לקחי התהליכים המוצלחים שביניהם.

רצף הצעדים מכוון להבשיל יצירת דפוסי חשיבה ופעולה ממוקדי לקוח.

המתכונת מתאימה למי שעומד בראש צוות של נותני שירות ומחפש נתיב שיטתי לשיפור השירות.

המסלול מורכב מרצף הצעדים הבאים: הגדרת היעוד, מיפוי ספקים לקוחות ומאפייני שירות, תחומים לשימור ולשיפור בפרספקטיבת הלקוח, יציאה לדרך: מתמונת מצב לשיפור השירות, שינויים פנים ארגוניים ומיסוד כללי התנהגות התומכים בהצלחת השינוי.

בסיום הקריאה המשתתפים יוכלו:

✓ להכיר את הצמתים הקריטיים בדרך לשיפור מתן השירות

✓ להפוך את אוסף הצמתים לנתיב צעידה סדור

✓ לבחור בישום כלל המסלול או בחלקים ממנו.

המאמר מוקדש לזיכרו של:

תא"ל שמוליק אלדר ז"ל

אשר זיהה את הצורך

והגה את רעיון

מסלול שבעת הצעדים

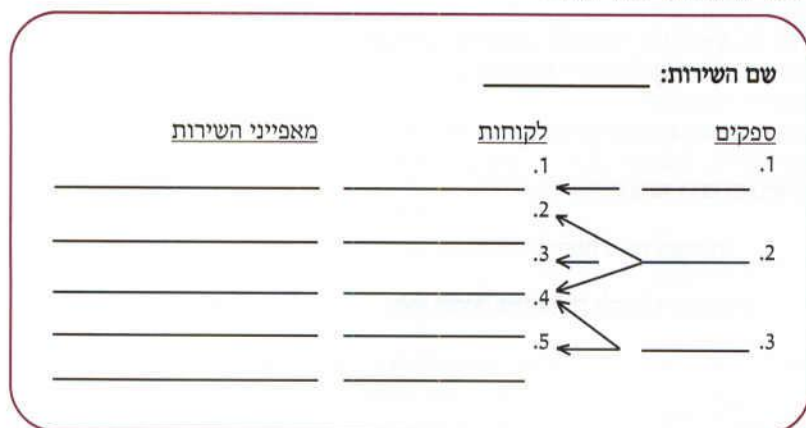
בעת שפיקד על בסיס פלמחים

בני מרגליות, משרת כסוציולוג בחיל האוויר.

צעד 2: מיפוי ספקים, לקוחות ומאפייני שירות

השאלה המרכזית עתה:

כיצד מתרגמים את הגדרת הייעוד ומרכזיות השירות לצעדים אופרטיביים?



מסלול שבעת הצעדים "נולד" בבסיס פלמחים. הוא תוצר של נסיונות רבים לשיפור השירות; ובעצם מבטא את הצעדים שאפיינו את המוצלחים מביניהם. המסלול הוא פרי עבודתם המשותפת של תת אלוף שמואל אלדר ז"ל שפיקד על הבסיס באותה עת ושל כותב שורות אלו ששימש סוציולוג הבסיס.

ישומי המסלול מלמדים שאינו מתאים לשיטת "זבנג וגמרנו"; הוא עשוי לשמש עזר משמעותי עבור אותם מפקדים ומנהלים שמת- גייסים למסע השיפור ומחפשים להפוך שדה מהמורות לנתיב סדור יחסית.

המסלול עלול להתפשט כ"מתכון" להצלחה; אנחנו מעדיפים לזהות בו רצף של נקודות ציון נבחרות - בדרך אל מתן שירות טוב יותר.

ניתן לחלק את המסלול לשתי קבוצות:

ביחד עם נותני השירות לכל שירות ושירות עורכים מיפוי של המצב הקיים:

- ✓ מי הם הספקים - נותני השירות אצלנו.
- ✓ מי הם הלקוחות - הצורכים את השירות.
- ✓ מהם המאפיינים המייחדים את השירות.

הנסיון מלמד שזהו **כלי העבודה העיקרי**. הוא משמש גם כ"מנוע" וגם כ"מוח" של התהליך.

יצירת המיפוי במשותף עם הספקים היא חוויה מרתקת ולעיתים מפתיעה.

זהו מעין "צילום רנטגן" שלעיתים ממצאיו מעלים "צורך דחוף" בתיקונים ובעריכת שינויים.

כדאי לתרגם צורך דחוף זה לרישום מפורט של הארות וההבנות שנוצרות במהלך המיפוי אך לדחות את הישום לשלב תכנית הפעולה.

מצאנו שההתייחסות ל"מחזור החיים" השלם של השירות היא בעלת תרומה רבה.

תסריט התנהגות השירות לאורך היממה ובהתאם ל"עונתיות" שלו חושפת ממשלות שאנו נתקלים בהן שוב ושוב.

בסדנאות גילינו, שתרשים זרימת מתן השירות - שלב אחר שלב דומה לעיתים לסיפור הפיל והעוורים. כל אחד מכיר מצויין את הטריטוריה עליה הוא מופקד:

האחד את האוזן, השני את הרגל אבל קשה לחוש ולהחזיק בראש את ההתנהגות של כל האורגניזם.

לכן רק מיעוט מכיר את החוויה שנוצרת אצל הלקוח צעד אחר צעד.

שלושת הצעדים הראשונים - מגדירים את מהות השיפור.

ארבעת הצעדים הבאים - מסייעים להוציאו אל הפועל.

צעד 1: הגדרת היעוד

אנחנו נמצאים בנקודת הזינוק. השאלות המרכזיות שעל הפרק:

מהו הצעד הראשון ולאן נרצה להגיע?

נסיונו מלמד שאין לצאת לדרך לפני שמכילים את המצפן ומגדירים את תכלית המסע.

על כן זהו השלב בו אנחנו מוזמנים להגדיר ביחד עם אנשינו את יעוד הארגון.

מצאנו עשייה זו (החשיבה וההתלבטות המשותפת המוליכה הגדרה של יעוד הארגון) כבעלת ערך רב - גם אם אין ממשכים בשאר צעדי המסלול.

הגדרת היעוד "עושה סדר" מחודש ומגדירה את כיוון זרימת האנרגיות מעתה ואילך.

עם זאת, לעיתים ההתמודדות עם הגדרת יעוד הארגון צופנת הפתעות לא מעטות ולעיתים אף תחושה של "הליכה לאיבוד".

מיד אחרי הגדרת היעוד כדאי לבדוק עד כמה איכות השירות מהווה זרוע מרכזית למימוש ובאיזה אופן היא יכולה למקסם את השגתו.

חשוב להקפיד ולהבין את הכוונה, באילו מצבים הדברים קורים, באילו ציוותים וכיו"ב. (דוגמא ממחישה ומסייעת מאוד להחייאת הסיפור / העלילה).

הראיון דורש מיומנות ובעיקר הכנה מנטלית. פעמים רבות בראשית הדרך המראיינים – נותני השירות חשים מעורבות יתר ונוטים "לתקן" את המרואיין ולהסביר לו עד כמה קשה לתת שירות או מהם המכשולים שהוא מערים עליהם כלקוח.

מצאנו שבסדנת ההכנה כדאי לשלב משחק תפקידים. מראיין – מרואיין (לרוב נותני השירות חיים את עולם הלקוחות ומתענגים על ההזדמנות לשחק "לקוח בעייתי" – דבר שמאפשר להם פורקן יצרי ולעיתים גם "התיילדות" ולגיטימציה להראות מה מסוגל הלקוח לעולל לנותן השירות).

גילינו שהנחיית המראיינים להיות "קצת פסיכולוגים" מסייעת להקטנת התגובתיות אצל מרואיינים ולשידור התעניינות עקבית במרואיין וחוויותיו. מנסיוננו ערוץ הראיון נתפש כגוזל השקעה, זמן ומעורבות אישית של נותני השירות.

בצד זאת הוא מהווה הזדמנות נדירה "להכנס לנעליו" של הלקוח ולפגוש את עולם החוויות שלו כמקבל השירות. איכויותיהם המיוחדות של המפגשים מהוות פעמים רבות נקודת מפנה אצל המראיין – נותן השירות ורישומיהם מטביעים חותם לאורך זמן; מערערים הנחות ומסכמות ומעוררים בדיקה ובחינה מחודשת שלהן.

ארבעת הצעדים הבאים מסייעים להביא את שיפור השירות לידי מימוש.

צעד 4: יציאה לדרך: מתמונת מצב לשיפור השירות

הכוונות הטובות ביותר מתמוססות בהעדר תכנית פעולה מחייבת. לכן, לאחר סיום עיבוד הממצאים יש לעבור לתכנית שיפורים.

התכנית יכולה להיות מוגדרת על בסיס הטבלה הבאה כמובן בדרך אחרת.

לרוב בשלב זה גם קל לזהות: מי נמצא אצלנו ב"חלון הראוה" – למשל, מי משיב אצלנו לטלפון ומהי איכות המסרים שמועברים פנימה והחוצה.

או: מי הלקוחות שזוכים אצלנו ליחס מועדף, ולעומת זאת מי היה מעדיף לוותר על שירותנו לו היה ניתן הדבר בידו.

צעד 3: תחומים לשימור ולשיפור בפרספקטיבת הלקוח

עם תום עריכת המיפוי שורת תחושה ש"הדברים ידועים ומובנים".

עתה מתחדד הצורך לבדוק כיצד הדברים נראים בעיני הלקוח?

ובאותה נשימה להתמודד עם השאלה:

מהי הדרך המומלצת לקבלת התמונה?

אנחנו בחרנו בדרך שמשלבת ייצור תמונה ביחד עם קידום תהליך שינוי העמדות וההתנהגויות.

למדנו, שממצאים כמותיים ומילוליים כתובים עשויים לתת תמונה מקיפה ולהצביע על פערים ועל מגמות. עם זאת עיבוד הממצאים הוא תהליך רציונלי – שכלתני; בשעה שהקושי במתן שירות הוא בדרך כלל גם עמדתי וריגשי (והרי ברור שעצם הבנת הממצאים לבדה, עדיין אינה מולידה את מהלכי שיפור השירות המיוחלים).

מצאנו, ששילוב תהליך של ראיון מדגם לקוחות בידי נותני שירות ומנהליהם עשוי להוסיף ערך רב לתהליך. לאחר איתור מדגם מייצג של לקוחות, נפגש צוות הכולל: נותן שירות וממונה ביחד עם הלקוח – לראיון שתכליתו שיפור השירות.

תמצית הראיון כוללת שתיים עד שלוש שאלות:

✓ מהם התחומים בהם אתה מקבל מענה הולם לצרכיך? (לעיתים מעניין גם לדעת מדוע הוא חש שבע רצון מהם).

✓ מהם התחומים בהם איננו מספיק טובים – ואשר בהם נדרש לערוך צעד קדימה?

שם השירות	מטרות לשיפור	ראש הצוות והצוות	יעדים	מזדיים אפשריים	ל"ז צפי למימוש ולבקרת התקדמות

אופן הופכים אפיזודה חולפת לחלק מה DNA הארגוני?

אין "מתכון" למיסוד מוצלח של שינויים. אנחנו ממליצים לבחון תחילה אילו ערוצי הטמעה ומיסוד "עובדים" בדרך כלל בארגון שלנו - ואילו מבניהם זכו להצלחה לאורך השנים.

לדוגמא: ניתן לזהות ערוצים ניהוליים, תרבותיים, והדרכתיים שמחברים לליבת הארגון ומתפקדים כ"סוס מנצח".

בכל אחד מהם רצוי למסד כללי התנהגות שיתמכו ביישום התובנות והלקחים שעלו בששת הצעדים הקודמים באופן שיהפוך את שיפור השירות וביטויין ההתנהגותיים לחלק משגרת יומנו ומדרך פעילותנו.

מגבלות

למסלול שבעת הצעדים מספר מגבלות:

❖ הוא אינו מתאים למי שמחפש פתרון קסמים ומחייב נחישות והתמדה.

❖ הוא פותח וגובש בהקשר מסוים ומידת התאמתו לארגונים אחרים אינה ברורה.

❖ המסלול לינארי: צעד אחר צעד, בשעה שהמציאות שלנו מורכבת ודורשת ריבוי התמודדויות בזמן אמיתי.

סיכום

כיצד יוצאים ממבוי סתום לפריצת דרך?

במקרה שלנו: המעבר מבעיה במתן שירות ליצירת סטנדרטים איכותיים כרוך - מצד אחד, ביצירת מכוונות שירותית בקרב נותני השירות ומצד שני - ביישום סט של כלים ומיומנויות בעלי תרומה. הגישה מתאימה למי שמוכן "להפשיל שרולים" ולצאת לדרך - ובעצם עיקר תרומתה במימוש הפוטנציאל הארגוני והאנושי בדרך למתן שירות טוב יותר. ■

מקורות:

אלדר ש., מרגליות ב. (1998) מסלול שבעת הצעדים לשיפור שירותי הגף, חיל האויר, פרסום פנימי.

צעד 5: שינויים פנים ארגוניים

השאלה המרכזית בשלב זה:

מה יאפשר לנו להתארגן כדי להפוך את השירות לטוב יותר?

פעמים רבות בכדי שהשירות ללקוחות החיצוניים לארגון יצליח, נדרשים התאמות ושינויים פנים ארגוניים. זו העת להפנות קשב ולשתף את הנוגעים בדבר באיתור צרכים לשינויים רצויים. השינויים יכולים להיות קשורים לקשת רחבה של תופעות ארגוניות: למבנים ארגוניים, להגדרות משימות ותפקידים, לאיושי בכירים ולציוותי זוטרים, לערוצי תקשורת והעברת מידע, להבנה, רכישה ויישום של כללי התנהגות חדשים ולדרכי קבלת ומתן משוב על התקדמות השיפור.

על השינוי להיות ממוקד בתכלית: שיפור איכות השירות הניתן ללקוחותינו.

צעד 6: מנהיגות למתן שירות

השאלה המרכזית עתה:

מהי העשייה המנהיגותית שתתמוך בתהליך?

מחקרים מעלים כי המנבא הטוב ביותר לאפקטיביות שירותית הוא דוגמא אישית של הבוס:

✓ במקומות בהם המפקד בעל מכוונות שירותית רבה (במעשים ולא רק במילים) נמצאו תוצאות שירותיות בהתאם.

✓ כדאי לאבחן לאילו תחומים ולאילו בעלי תפקידים נדרשת עזרת הממונה - ומה כדאי שיהיה אופיה.

פעמים רבות המנהל שעושה את ההבדל הוא אותו מנהל שנמצא מרבית הזמן בחזית: הוא נמצא במקום "ההתרחשות" - ברגעי המפגש בין הספק והלקוח ובמה שנרקם במפגש המיוחד שביניהם, משדר לאנשיו היכן ולמה חיוני בעיניו להקדיש את זמנם הקצוב. מתרשם באופן בלתי אמצעי מהאיכויות המיוחדות לתהליך, מסוגל להשפיע בזמן אמת וגם לבנות תמונה כבסיס להחלטות בשלב מאוחר יותר.

צעד 7: מיסוד כללי פעולה התומכים בהצלחת השינוי

אנחנו נמצאים עתה לפני סיום המסלול. בעצם השאלה המרכזית היא:

כיצד נהנים מפירות התהליך לאורך זמן; ובאיזה