

שירות על פי ערכים

Service By Values

אבישי לנדאו

"The 3-E" - (c) - משולש הערכים / ג'אגלינג הערכים
ניהול ואימון על פי ערכים



מטרתו של מאמר זה הינה להציע דרך התבוננות שונה ואפקטיבית להתמודדות עם אתגר השירות ללקוח כחלק מעיצוב תרבות הארגון באמצעות סט ערכי ליבה משותפים.

פתח דבר אישי

בתקופה בה ניהלתי את חטיבת שירות הלקוחות של תדיראן מוצרי צריכה במקביל לתפקידי כסמנכ"ל למשאבי אנוש של הארגון, היה מוצב על שולחני פתק מאיר עיניים ורווי ציניות:

"חטיבת המכירות מוכרת ללקוח את "הדברים הנפלאים שיקרו" וחטיבת השירות נאלצת לטפל בכל "הדברים הנוראיים שקרו"...

ואכן שרשרת השירות ללקוח במוצר כמו מזגן אוויר: כללה את: פיתוח המוצר, תהליכי העברתו מפיתוח לייצור סדרתי (הנדסת המוצר), מכירה ללקוח באמצעות רשת חנויות חיצונית ותהליכי התקנתו בבית הלקוח, לרוב בידי מתקינים עצמאיים. בכל אחד ממקטעים אלו יכולים להיווצר תהליכי כשל אשר בסופו של דבר מתנקזים לחטיבת השירות אשר צריכה הייתה "לכסות" עליהם, להפגין לויאליות לכולם ולנסות ולהתמודד עם הפתרונות ללקוח.

לא בכדי ציינתי את העובדה שבמשך שלוש שנים תמימות שימשתי במשולב בתחומי ניהול משאבי אנוש וניהול שירות הלקוחות. מה שהחל כבקשת מנכ"ל ל"שירות מילואים זמני" התארך לו והאמת...די התאהבתי בשילוב התפקידים חרף העומסים הקשים בהם נאלצתי לשאת. מהר מאוד הבנתי את החיבור בין תהליכי שיפור השירות לצרכן- "ללקוח החיצוני", לבין שיפור השירות לעובדים- "ללקוח הפנימי", מה שיצר סימביוזה מהירה לתהליכי ההשקעה בפיתוח מיומנויות שירות והשקעה בתהליכי הנעה, תמרוץ וכו' ובמקביל לכך שיפור תהליכי השירות ובקרת השירות בכלים של "לקוח סמוי", סקרי שביעות רצון לקוחות וכו' בתהליכים מעגליים.

לשמחתי המאמצים אכן נשאו פרי ועם החלטתי לפרוש בסמוך למיזוג עם אמפא ולא לקבל על עצמי את בניית השירות המאוחד כפי שהוצע לי בשעתו ע"י יו"ר מועה"מ - סקר גיאוקרטוגפיה הציב את שירות תדיראן במקום הראשון עם 41.6% מול 17% ומטה של יתר המתחרים: קריסטל, א.א.ג, אמפא ועוד.

אני מתעכב על הנקודה האישית הזו כיוון שבעקבותיה יצא לי לחשוב רבות על סוגיית השירות המיטבי ומסקנתי הברורה הינה שארגון המתקש לטפל בטיוב תהליכי השירות ללקוח החיצוני אשר יטופלו בידי עובדים פחות מטופלים בתהליכי הדרכה ופיתו, תהליכי הנעה ותמרוץ- לא יחולל תהליך התמרה אמיתי ועקבי לאורך זמן.

ומכאן הדרך הייתה מאוד קצרה להבנת מרכזיות העיסוק בעיצוב מחדש של תרבות יחידת השירות באמצעות ערכי ליבה משותפים, זיהוי הפערים שבין הרצוי למצוי, הדיאלוג להקטנתם ותרגומם הלכה למעשה להתנהלות יום יומית.

פתח דבר

במאה הקודמת מרבית הארגונים ראו תחום השירות ללקוח כאילוץ, כ"רע הכרחי" ולא ראו בכך אתגר או הזדמנות. מחלקת תלונות לקוחות הייתה המחלקה הפעילה ביותר.

הלקוח כיום הינו לקוח מתוחכם הרבה יותר, עם נגישות מהירה למידע השוואתי, תודעה צרכנית מפותחת הרבה יותר ועם סטנדרטי שירות גבוהים הרבה יותר-מה שכמובן מציב רף הרבה יותר גבוה עבור יחידות השירות.

כולנו מכירים את המחקרים אודות הדורות הצעירים והאתגר המורכב לנהל אותם ולשמר אותם ברמת הנעה גבוהה, ליצור עבודת צוותים אמיתית.

במאמר זה אנסה להציע דרך שונה אשר אומרת בתמציתיות שלושה דברים מרכזיים:

האחד- הדרך הנכונה לטפל באתגרי השירות ללקוח החיצוני עוברת דרך השקעה בנותני השירות וללא השקעה נכונה בכל מגוון התחומים- לא יכולה להיות הצלחה עקבית בטיפול ובשביעות רצון הלקוח החיצוני (טיוב תהליכי הגיוס והמיון, תהליכי הדרכה ופיתוח המשאב האנושי, תהליכי תגמול ותמרוץ וכו').

השני- יש להשקיע השקעת תשתית בעיצוב תרבות ארגונית אשר שמה במרכז ההווה את "מה שחשוב...לי, לך ולנו"-עולם הערכים.

השלישי- יש כמובן להשקיע בתשתיות מתאימות לשירות ללקוח, בדרכי התקשורת, בכלים למדידה קבועה של רמות שביעות הרצון, אבל לא פחות חשוב מכך: קיום צוותי חשיבה "חוצי ארגון" בסיוע גורמי חוץ מתאימים, על מנת להפתיע את הלקוחות בחשיבה מחוץ לקופסא, חשיבה יצירתית ואחרת.

קוקטיל הערכים



Living Together

Being Alive

Making a Living

כל הזכויות שמורות

"שירות על פי ערכים" "Service By Values" – "SBV"

מודל "ניהול על פי ערכים" (* ומודל "אימון על פי ערכים" הציבו את "משולש הערכים" / ג'אגלינג הערכים אשר מסווג את עולם הערכים על פני שלושה צירים:

הציר האתי (חברתי - מוסרי) - ערכים כמו: אמון, נאמנות, יושרה, חברות, צדק, תמיכה שיתוף פעולה, כנות, כבוד, הגינות.

הציר המעשי (הכלכלי - פראקטי) - (במובן של שווי). ערכים כמו: חיסכון, פישוט, עקביות, מעשיות, השפעה, התמדה, דייקנות, סדר, חריצות, תכנון).

הציר הרגשי (התפתחותי - תשוקתי, (במובן של הגשמה עצמית) - ערכים כמו: חיוביות, רגישות, פתיחות, חדשנות, יצירתיות, דימוי עצמי, יוזמה, סבלנות, עצמאות, רוגע.

מבט על היחסיות שבין שלושת צירי הערכים מאפשרת "מבט על" ומאפשרת רגע לפני הצלילה העמוקה פנימה לתוך הערכים עצמם את המבט הרחב. בתהליכי גיבוש סט ערכי הבסיס של הארגון, אנו עוסקים בסט הערכים האישיים המשותפים ובסט הערכים הארגוניים בפועל (ולא בהכרח על פי מה שמופיע ע"ג "הפלקט"), בונים את "מפת הערכים", מתוכה בוחרים את סט הערכים המשותפים, מגדירים היטב את הערכים שנבחרו ומתרגמים אותם להתנהלות יום יומית. כאשר תהליכים אלו מתבצעים בכלים מקצועיים המשלבים תהליכים משחקיים - חווייתיים ודיונים מעמיקים בצוותים- האמיתות יוצאות החוצה בצורה אותנטית והתוצאות המתקבלות הופכות להיות חלק מהחלטה שקיבלו מנהלי ועובדי הארגון במשותף.

מהתנסויות ומאיסוף נתונים שיטתי בחמש עשרה השנה האחרונות ברחבי העולם אנו למדים על שילובים מעניינים בין שלושת צירי הערכים, המהווים את ה-D.N.A (D.N.A) הייחודי של הארגון. יתירה מכך: על מנת לאפשר תפקוד מיטבי, אנו זקוקים ראשית לנוכחות מספקת של כל אחד מצירי הערכים ("good enough") ורק אז אנו יכולים לאפיין אלו ערכים יכולים לשרת אותנו בעת הזו.

המודל מאפשר לנו לשים את ערך השירות במרכז המשולש ולרכז סביבו את העוצמה של כל אחד מצירי משולש הערכים ואח"כ: ליצוק לתוכו את ערכי הליבה שלנו כצוות והדרכים להפעלתם הלכה למעשה.

השימוש במשולש הערכים מאפשר לנו מבט קלידוסקופי רחב הרבה יותר, המשתמש בזוויות רחבות ובעדשות מכיוונים שונים-מה שמבטיח לנו כניסה נכונה לכל דיון העוסק בתחומי השירות ואיננו בוחן את השירות אך ורק ממבט של "doing" אלא גם מתבונן בהווייה –"being".

הכלים העוצמתיים בהם אנו משתמשים בכדי להציף את האמת מאיתנו, בצד הכלים השכלתניים (תוכנת הערכים ושאלוני הערכים), גם כלי משחוק חווייתיים (גמפיקיישן).

הכותב הינו מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), "מסטר MBV" נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S, שותף לפרופ' שמעון דולן: למהדורות בעברית של הספרים: "ניהול על פי ערכים" (המהדורה השלישית בקרוב) ו-"מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים" (חדש!) ולמשחקי ערכים לחו"ל ולישראל (האחרון: "מה שחשוב...משחק ערכים"), שותף לפיתוח מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים" (שת"פ עם מכון שינוי), סמנכ"ל למשאבי אנוש ו"שופט-צד" בבית הדין לעבודה (בעבר). www.equity-mds.com

