



שיפור המוצר בארגוני שירות

אי אפשר "להחזיר" שירות פגום ליצרן. לפיכך, המודעות לאיכות בארגוני שירות צריכה להיות חזקה במיוחד בכל שלבי תהליך ה"ייצור". עוד קודם לכן צריך ללמוד מהן ציפיות הלקוח ואיך אפשר לספקן. TQM הוא המפתח

ככל שפרק הזמן קצר יותר, שביעות הרצון כמוכרן רבה יותר.
ב משך זמן מתן השירות. לדוגמא: כמה זמן נמשכה עבודת הטכנאי מרגע שהחל לטפל במקרה ועד סיום העבודה. שביעות הרצון מממד זה תלויה בסוג השירות. יש ממצאים המעידים על כך שבקבלת שירות רפואי, ככל שהשירות נמשך יותר, שביעות רצון הלקוח גבוהה יותר. בתהליכי שירות הקשורים לבריאות, הלקוח מעוניין בהתייחסות ובתשומת לב זמן רב שמוקדש לו מתפרש במונחים של התייחסות ומקושר לאיכות הטיפול.

★ מקום - ממדי המקום הפיסי בו ניתן השירות. לדוגמא: עד כמה המרפאה, סניף הבנק וכו' נגישים, מותאמים לאנשים בעלי מגבלות, מאווררים, מרווחים, בעלי חלל המתנה נוח, בעלי חניה וכו'.

★ כסף - עלות השירות ללקוח. לדוגמא: גובה העמלות הבנקאיות בבנקים שונים.

★ מידע - המידע ובהירותו לפני קבלת השירות. לדוגמא: מתן מידע ללקוחות לפני בואם לבדיקה רפואית על מקום המרפאה, משך זמן הבדיקה, הרכבה, האם על הלקוח להצטייד בתוצאות בדיקות קודמות וכו'. מידע מוקדם מקל על נותן השירות ומעניק ללקוח תחושה של בטחון ושליטה במצב.

★ רמת השירות - א. מקצועיות ומומחיות. לדוגמא: עד כמה שולטת הקופאית בסופרמרקט בקודים של

אפשרי, אלא גם מחויב המציאות. בשני החלקים הראשונים של המאמר תוצג התפיסה התאורטית אותה פיתחנו בהתייחס למתן שירות איכותי. הפרק הראשון יציג ממדים המרכיבים את שביעות רצון הלקוח וניתנים למדידה כמותית; הפרק השני יעסוק במפת צרכי הלקוח ויציג כיווני דרך לארגון המעוניין לברר את צרכי לקוחותיו.

חלקו השלישי של המאמר יעסוק בתהליך יישום TQM בארגוני שירות. החלק האחרון יציג אירוע של יישום המודל בארגון נותן שירות.

שביעות רצון הלקוח - המדידה

רוב המידע על ליקויים או צווארי בקבוק בתהליך השירות נמצא אצל הלקוח. כדי לאסוף מידע זה עלינו להימצא איתו בדו-שיח מתמיד. ארגון שאינו מדבר עם לקוחותיו ואינו בודק את מידת שביעות רצונם, קטנים סיכוייו להישרד. בדיקה אפקטיביות של שביעות רצון לקוחות נעשית על סמך ממדים הניתנים לכימות ומדידה. הבדיקה מאפשרת זיהוי ברור של בעיות ומכוונת אותנו לדרכי טיפול וסדרי עדיפויות.

שביעות רצונו של הלקוח נקבעת משקלולם של חמישה מרכיבים מדידים:

★ זמן - א. משך הזמן עד קבלת השירות. לדוגמא: כמה זמן עבר מפניית הלקוח והזמנת טכנאי לתיקון המקרה הביתי ועד להגעת הטכנאי.

ב עבר נהגו להגדיר איכות כ"ביצוע בהתאם לתקנים ונהלים מקובלים". היום נוהגים להגדירה כ"מענה לציפיות הלקוח". המשמעות החשובה בהגדרה זו הינה שגם במצב בו עבדנו בהתאם לתקנים ויצרנו מוצר ללא פגמים - אם לא ענינו על צרכי הלקוח - לא נתנו לו שירות איכותי. על נותן השירות להיות אפקטיווי, ולא רק יעיל. האיכות תופסת בשנים האחרונות מקום חשוב יותר בתחומים רבים בחיינו. במשך שנים רבות נעשו נסיונות להחדיר את תפיסת האיכות במגזר התעשייתי. הנסיון במגזר השירותים צעיר יותר, ולא במקרה. ראשית, שירות, בהבדל ממוצר, אינו מוחשי, דבר המקשה על הגדרה, ניתוח ומדידה של התהליך. שנית, שירות קלוקל מוגש ללקוח ב"זמן אמת"; כאשר נותנים שירות, אין אפשרות לבדוק את המוצר המוגמר בסוף "פס הייצור" ולשלוט על כך שמוצרים פגומים יישארו בגבולות הארגון ורק לאחר שיתוקנו הפגמים, יועברו המוצרים ללקוח. הפגם אינו רברסבילי, ובמקרים רבים הנזק שנגרם בהורדת שביעות רצון הלקוח אינו ניתן לתיקון. לכן השגת שירות איכותי קשה יותר מהשגת מוצר איכותי.

להלן ננסה להוכיח, כי למרות הקשיים, שירות איכותי לא רק

חדוה שביט היא פסיכולוגית ארגונית. ד"ר יעקב קדם הוא מרצה בכיר במחלקה למינהל עסקים באוניברסיטת בר-אילן ובמכללת שנקר.



מעגלי הצרכים מנקודת ראות הלקוחות. בתחילה עליו לטפל במעגל 1 ולשאוף להעביר את הלקוחות לפחות לתחום האדישות. עליו לטפל באופן מתמיד גם במעגל 2, לנסות לתת תוספות שירות, שיהפכו את תחושת הלקוח מאדישות לשביעות רצון. העברת הלקוח ממעגל למעגל תביא להגדלת ציפיותיו. סיפוק צרכים שבעבר גרם שביעות רצון, יתקבל אצל הלקוח באדישות ועל הארגון לספק לו תוספות כדי לגרום לו שביעות רצון.

יישום TQM בארגוני שירות

השלב "החיצוני": יצירת מחויבות ניהולית חלקו הראשון של המאמר הגדיר את הקשר של הארגון עם הלקוח, זיהוי הצרכים וההתמקדות בשירות. אל לארגון להסתמך בשלב זה על תחושות ורגשות. עליו לאטוף נתונים באופן שיטתי כדי לברר את רמת שביעות הרצון, תלונות שכיחות ונקודות הטענות שיפור מנקודת מבטו של הלקוח. שלב זה גזור מהאסטרטגיה

השיווקית של הארגון. כאמור, בארגונים רבים קיימות תחושות לגבי העניינים האלה, אך הנתונים המדויקים חסריט. שלב זה חייב להקדים כל התערבות יישומית בארגון. חלק נכבד מהצלחה או כשלון היישום תלוי בעוצמת מחויבותה של ההנהלה הבכירה לתהליך כולו. יצירת המחויבות מושתתת על שיחות, טונאות והדרכה להנהלה הבכירה.

השלב "הפנימי": הטמעה מבוקרת של TQM שלב זה זן בתהליכים הפנימיים בארגון במטרה לממש את השלב הקודם. שלב זה בנוי על יצירת תרבות שיפור בכלל

המוצרים ובפונקציות של הקופה הרושמת:

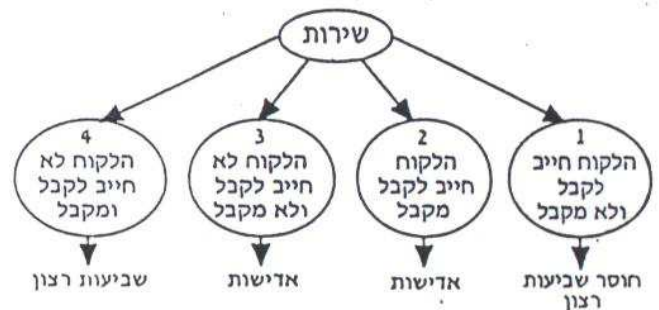
ב יחס בין אישי. לדוגמא: עד כמה התנהגות הרופא ללקוח מאופיינת באדיבות, אמפטיה וכו'.

כל לקוח "משקלל" לעצמו את הציונים שניתנו לחמשת המרכיבים. לכל לקוח ובכל סוג שירות יש סדר עדיפות שונה למרכיבים השונים. השקלול הסופי משקף את מידת שביעות הרצון.

מפת צרכי הלקוח

מנקודת מבטו של הלקוח ניתן לחלק את כל צרכיו מהשירות הניתן לו לשני חלקים עיקריים: צרכים אותם לדעתו הארגון חייב לספק לו, צרכים אותם לדעתו הארגון לא חייב לספק לו. בכל אחד משני סוגי הצרכים יש צרכים שהארגון מספק וכאלה שאינו מספק. לפיכך ניתן לצייר את התרשים הבא:

זיקת הלקוח לשירותים



ניתן להתייחס אל ארבעת מעגלי הצרכים כמונחים על סקלה. בקצה הימני הלקוח חש אי שביעות רצון ואילו בקצה השמאלי הוא חש שביעות רצון.

במעגלי הצרכים האמצעיים מס' 2 ו-1 הלקוח אדיש, שכן הארגון פעל בהתאם לציפיותיו. לעומת זאת, מעגלים 1 ו-4 מזעזעים את מערכת הרגשות של הלקוח.

מעגל 1 מביא את הלקוח לתחושת חוסר שביעות רצון, שכן הארגון סיפק לו פחות ממה שציפה. מעגל 4 מביא אותו לתחושת שביעות רצון, שכן הארגון סיפק לו יותר ממה שציפה. על הארגון לזהות את ארבעת

המערכת הארגונית. יצירת תרבות שיפור נעשית בתהליך מובנה, שיטתי ומבוקר ומורכבת משלבי משנה:

- הקמת צוות היגוי ניהולי להובלת והנעת התהליך בארגון.
- בחירה והכשרה של רכו ארגוני פעיל.
- הדרכה הכוללת ידע ומיומנויות לכל רמת ההיררכיה בארגון.
- בניית ועריכת סקר שביעות רצון פנימי (ספקים ולקוחות פנימיים במערכת).
- הגדרה ויישום נהלי איכות בשירות (ISO-9000 או מודל דומה).
- הקמת צוותי שיפור תהליכים, הצוותים מוקמים ופועלים ברמת מטה הארגון וביחידות הקו. פעילות הצוותים נועדה לניתוח בעיות ויישום שיפורים בפועל.
- הגדרת מערכות תיגמול נדרשות לעידוד איכות השירות.
- בקרה והערכה על יישום השינויים.
- דיווח לכלל הארגון.

ניתוח ארוע

הארגון באמצעותו בחרנו להציג את תהליך יישום TQM הוא ארגון שירות אופייני, העסוק בשיווק ציוד משרדי ומתן שירות ללקוחות אחרי המכירה. הארגון מהווה חלק מקונצרן בינלאומי ותיק בישראל, ופועל כמטה מרכזי עם

שהיתה בתחילת התהליך, ועל נכונות גבוהה לתרום ולהשתתף.
11. בימים אלה (קיץ '94) מתבצעים סקרי שביעות רצון לקוחות וניתוח שיטתי של תלונות על פי שיטה שעוצבה לראשונה בארגון.
12. בעקבות מסקנות צוותי אסד הוקמה מחלקת הדרכה, מנהל ההדרכה ערך סקר צרכי הדרכה, החל במימוש תוצאות הסקר ובמיסוד תהליכי הדרכה לאנשי מכירות, טכנאי שירות, פקידות ומנהלים.
13. הוחל בהגדרת מדדי איכות בתהליך השירות ובהכנסתם לתהליך דיווח ובקרה שיטתיים.
14. הוחל בניתוח מערכות המידע של הארגון ושיפורם נוכח מעבר למחשב חדש ודרישת הלקוחות הפנימיים.

יושמו שינויים ושיפורים רבים בתהליכים ובנהלים של החברה.
6. באוקטובר '93 קיים כנס שנתי על אסד. הוצגו ההישגים שהחברה כבר הגיעה אליהם והתוכניות לעתיד. חולקה חוברת סיכום שנת הפעילות המצביעה על עשרות שינויים בתפקוד החברה.
7. בפברואר '94 הוחל בגיבוש כניסת הארגון להסמכת תהליך השירות על פי נהלי ISO-9000.
8. הוגדרו צוותי שיפור חדשים, כולל צוות שמטרתו לשפר את יישום התהליך בארגון.
9. למעלה ממחצית העובדים בחברה מעורבים ב-ASD בעבודתם השוטפת, אך השפעתם מקיפה את כל הארגון.
10. סקרים פנימיים מצביעים על שביעות רצון של עובדים יותר מכפי

טניפים ברחבי הארץ. להלן שלבי היישום בארגון:
1. התהליך החל באוגוסט '92 בהדרכה של הנהלת החברה ובהקמת צוות היגוי בכיר.
2. מונה רכז ארגוני לתהליך.
3. הוגדרה מדיניות האיכות של החברה והופצה בין כל העובדים.
4. נקבעו הרכבים של צוותי שיפור תהליכים בכל הפעילויות המרכזיות של החברה, דהיינו: תהליך השירות, תהליך המכירה, מיחשוב, קשר עם לקוחות ועוד. בכל אחד מהסניפים החל לפעול לפחות צוות שיפור תהליכים אחד.
5. צוותי השיפור החלו בפעילות וניתוח עשרות תהליכים ארגוניים בחברה. תוצאות העבודה בצוותים הוצגו לוועדת ההיגוי ובעקבות כך

