

مدیریت

و

عوامل انسانی

در

سازمانهای

خدماتی



منبع: ISO 9000 NEWS, APRIL 1997

ترجمه: مهندس حسام‌الدین عارف کشفی

چکیده

معمولاً تولیدکنندگان به دنبال جذب مشتری هستند. طیف وسیعی از پیشنهادات، در قالب کالا و خدمات در سراسر جهان از طرف تولیدکنندگان عرضه می‌شود. رقابت بین این تولیدکنندگان به نحوی است که غالباً تعیین فرق بین آنها راحت نیست، حتی اگر قیمت محصولات آنها کمی متفاوت باشد. در بسیاری از موارد، چیزی که کالای اولی را از دومی متمایز می‌کند، سطح میزان خدماتی است که در حول و حوش محصول یا در متنوع بودن مؤلفه‌های آن است، اعم از اینکه خدمت در مورد امنیت مشتری، خوش آمد وی و یا روند خرید و بالاخره به خدمات پس از فروش مربوط باشد. خدمات یعنی ارتباط مردم با مردم. در بین تنوع وسیع عوامل در فعالیت‌های خدماتی، یکی بیش از همه حیاتی و حساس است و آن عامل انسانی است. در مقاله زیر، خانم لئوناردی، متخصص مشاور سازمانهای خدماتی، عامل انسانی را در ارائه خدمات با کیفیت بررسی کرده و در این رابطه نقش برجسته مدیریت را در هدایت و عملکرد کارکنان تشریح می‌کند.

خدمات به عنوان بخش تفکیک‌ناپذیری از زندگی ما، روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. کافی است توجه کنیم در طول روز چند بار در یکی از اشکال آن درگیر می‌شویم. ما پیوسته با طیف وسیعی از خدمات روبرو هستیم که فصل مشترک همه آنها عامل انسانی است. تصویری که از خدمات در ذهن ما باقی می‌ماند به‌طور آشکار به شخصی که آن را ارائه داده است مربوط می‌شود. مثال‌ها فراوان هستند. خرید کوچک از یک مغازه، صرف غذا در یک رستوران و یا تشخیص نوع بیماری در بیمارستان، تماماً مواردی هستند که اگر در صورت حل مشکل اصلی، ملاحظات و دقت‌های لازم نیز با ما رعایت شده باشد، می‌توانند یک خاطره مثبت در ما باقی بگذارند.

آنچه که مشتری دریافت می‌کند و میزانی که انتظاراتش برآورده شده باشد، تا حد زیادی به نحوه ارائه خدمات مربوط می‌شود. استاندارد ISO 9004 - 2 (عناصر مدیریت کیفیت و سیستم کیفیت، قسمت دوم، خطوط راهنما برای سازمانهای خدماتی) در بند ۵-۱ ابراز می‌دارد: «رضایت مشتری تنها در صورتی تضمین می‌گردد که ارتباط متقابل و هماهنگی بین مسئولیت مدیریت، کارکنان و منابع مادی و ساختار سیستم کیفیت موجود باشد.»

استاندارد ISO 9004 - 2 با برجسته کردن نقش مهمی که توسط افراد درگیر ایفا می‌شود در بند ۵-۳-۲-۱ ادامه می‌دهد: «در یک سازمان خدماتی رفتار و عملکرد افراد مستقیماً روی کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد». نحوه‌ای که کارکنان با مشتریان رفتار می‌کنند، عملکرد و درجه موفقیت آنان به وسیله مدیریت، برنامه‌ریزی و تعیین می‌گردد.

عامل روابط انسانی در خدمات

مطالعات انجام شده درباره خدمات روشن کرده است که وقتی درباره خدمات اظهار نظر می‌شود تعدادی شاخص‌های ارزیابی نقش بازی می‌کنند. به‌خصوص که مشتری عوامل آن را با تمامیت خودش در نظر می‌گیرد. این عوامل به شرح زیر هستند:

- جوانب ملموس یعنی ساختار، تجهیزات، تعداد کارکنان، وسائل ارتباطی؛
- قابلیت اعتماد یعنی تطابق با شرایط و ملاحظات توافق شده؛
- قابلیت پاسخگویی یعنی علاقه به حل سوالات و مشکلات مشتری؛

● قابلیت اطمینان‌دهی یعنی اعتبار، دقت و توانایی دیدن روح اعتماد؛

● همدلی، که مربوط به ارتباط، مساعدت و تفاهم و توانایی اختصاصی ساختن خدمت برای مشتری است.

در بین این ۵ زمینه، ۴ مورد به علاقه و رفتار کارکنان مربوط می‌گردد. طی مطالعات فراوان روشن شده است که روابط انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد رضایت مشتری بازی می‌کند. یکی از تازه‌ترین بررسی‌ها، روی میزان رضایت مراجعان به یک کلینیک درمانی انجام شده است. رضایت مراجعان در مواردی که حتی فعالیتهای درمانی نتیجه مورد انتظار را نداشته بالا بوده است!

اهمیت عامل روابط انسانی در فعالیتهای خدماتی، به طبیعت خاص خدمات که در زیر شرح داده می‌شود مربوط است. نکات زیر حائز توجه است:

● حال مسئله: خدمات وسیله‌ای برای حل مسئله است. برای تحقق این امر، حیاتی و بسیار ضروری است که حداکثر مهارتهای شنیدن را برای ثبت کامل خواستها و تمایلات مشتری به کار بندیم؛

● «مجموعه خدمات»: خدمات شامل فعالیتهای مختلف در جهت پاسخگویی به خواسته‌ها و تمایلات مشتری است. هسته خدمات پاسخ به خواست مشتری را نمایندگی می‌کند و معمولاً فنی است. حول این امر، فعالیتهای جنبی قرار دارد که پاسخ به تمایلات مشتری است و شامل طبیعت روابط انسانی، محیط و غیره می‌گردد؛

● شخصیت فردی: عامل روابط انسانی نقش بسیار حیاتی در این مورد دارد؛

● «لحظه حقیقت»: موقعیتهای تماس بین مشتری و ارائه‌کننده خدمات لحظات حقیقت هستند. زمانی که مشتری در مورد خدمات ارائه شده قضاوت می‌کند. این لحظات که طی آن محتوای قضاوت شکل گرفته و به تمام سازمان توسعه داده می‌شود، ممکن است بسیار کوتاه باشند؛

● ذهنیت ارزیابی: وقتی نظری درباره خدمات ابراز می‌گردد، مشتری مقایسه‌ای بین انتظارات خود با آنچه که دریافت کرده است می‌کند. بدین علت است که برای خدمات مشابه، افراد مختلف ممکن است قضاوتهای متفاوتی در رابطه با انتظاراتشان ابراز دارند.

با توجه به این ملاحظات متوجه می‌شویم

تعهد مدیریت

در ارائه خدمات کیفیتی منطقی، سازمان باید به صورت یک سیستم دیده شود. یعنی ملاحظه عوامل مختلفی که با یکدیگر در یک محیط به نحو موثر و کارآ عمل می‌کنند تا هدف مشتری را متحقق سازند. اساساً سازمان از افراد، مسئولیتها، تجهیزات، زیرساختها و بالاخره فرآیندها تشکیل می‌شود. سازمان براساس کنترل عمل نمی‌کند. هر کدام از افراد برای عملکرد خود مسئول و پاسخگو است، یعنی سیستم براساس اختیار عمل افراد کار می‌کند.

برای عمل در چارچوب سیستم، هرکس نیاز دارد نسبت به نقش خود، کار خود، مسئولیتها و اختیارات خود دانش و آگاهی داشته باشد. هرکس باید کاملاً به این حقیقت هوشیار باشد که در ساختن کیفیت خدمات نهایی مستقیماً شریک است. مسئولیت این قدم اساسی به دوش مدیریت است:

مسئولیت مدیریت در رابطه با پرسنل در زمینه‌های زیر است:

- تعریف دقیق مشخصات کارکنان در رابطه با نقش آنها؛
- انتخاب؛
- آموزش؛
- ممیزی.

مشخصات کارکنان

باید به تعریف و مشخص کردن مشخصات الزامی کارکنان با ملاحظه تفاوت افراد خط مقدم با افراد ستادی توجه بسیار کرد.

خط مقدم احتیاج به مهارتها و فنون دارد که برای افراد ستادی بسیار متفاوت است. برای افرادی که با مشتری تماس دارند، ویژگیهای رفتاری خاص و مهارتهای کنترلی بالایی لازم است. در حالی که برای افراد ستاد بیش از همه نظم و انضباط، انسجام و پیوستگی مورد نیاز است. این نقشها کاملاً فرق دارند و مستلزم شخصیت و رفتارهای حرفه‌ای متفاوتی است.

افرادی که در خط مقدم، بامشتری در ارتباط هستند علاوه برداشتن مهارتهای فنی باید:

- در دسترس مشتری بوده و به حرفهای او گوش دهند؛
- قادر باشند به مسائل مشتری رسیدگی کرده و آنها را حل کنند؛
- آماده باشند با موقعیتهای نامطلوب روبرو شوند؛
- احساساتشان تحت کنترلشان باشد؛

که مدیریت خدمات نیاز به یک برنامه‌ریزی دقیق برای همه عوامل دخیل، که برای هر کدام مشخصات روشنی تعریف شده باشد، دارد.

به دو مولفه اساسی یعنی مولفه فنی و مولفه روابط انسانی، باید توجه خاص مبذول گردد. طی این دو مولفه آنچه که ارائه می‌شود باید برجسته و روشن باشد.

در واقع روابط انسانی عالی می‌تواند حتی جوانب ضعیف فنی را پوشاند. این برای بعضی موارد صادق است. مثلاً وقتی که سرو یک ظرف غذای نسبتاً سرد شده با رفتار صمیمانه و جذاب پیشخدمت جبران می‌گردد. به طور مشابه یک مولفه ضعیف از روابط انسانی با خدمات فنی دقیق می‌تواند همراه گردد. برای مثال حمل و نقل چمدانها به اتاق هتل توسط یک باربر بی‌نزاکت و بی‌دقت، تجربه مطلوبی برای به‌خاطر سپردن نیست. در هر دو حال مقدار انعام بستگی به رفتار فرد دارد.

مشتری و کارکنان دیدگاه‌های متفاوتی دارند. هر کدام از کارکنان تنها در بعضی از مراحل ارائه خدمات درگیر هستند و بدین ترتیب دید محدودی دارند. درحالی که مشتری تنها کسی است که نمای کامل را می‌بیند. برای اینکه قضاوت کاملی از خدمات ارائه شده و اطلاعات بیشتری نسبت به شرکت به دست بیاوریم بیشتر شرکتها روش «خریدار فرضی» را پیاده می‌کنند. سازمان یک فرد بیرونی را در مقام یک مشتری هوشمند منصوب می‌کند تا ارائه خدمات را ارزیابی کند.

در واقع وقتی خدماتی ارائه می‌شود، «اولین محصول» عرضه شده سازمان به مشتری، کارکنان هستند.

مدیریت می‌داند که چه چیزی از کارکنانش انتظار می‌رود: بیشترین و بهترین پاسخ.

مشتری خدمات را در «لحظه حقیقت» با هر کدام از کارکنان - نه با مدیریت - حس می‌کند. وقتی ما خدماتی را دریافت می‌داریم، با منشی، پیشخدمت، مهماندار و از این قبیل روبرو می‌شویم نه با مدیر. این تماسها هستند که قضاوت را اعم از منفی یا مثبت می‌سازند، این قضاوتها بعداً به تمام ساختار سازمان عمومیت داده می‌شوند.

این تماسها که ممکن است بسیار مختصر و کوتاه و در مواردی صرفاً با تلفن باشند، دارای ارزش بوده و حتی حیاتی و تعیین‌کننده هستند. بدین دلیل است که می‌گوییم مدیریت «لحظه حقیقت» باید جزو تعهدات مدیریت ارشد باشد.

ریشه نارضایتی مشتری، اغلب در رفتار منفی کارکنان است.

مدیریت روشن بین، کارکنان را اساسی‌ترین سرمایه که با استفاده شایسته از آن می‌توان کیفیت خدمات را بهبود بخشید، تلقی می‌کند.

مشتری نیز بالا بوده است. کوششهایی که برای به حداقل رساندن جابه‌جایی افراد انجام می‌شود بیانگر یک عامل رقابتی است.

آموزش

آموزش پس از گزینش انجام می‌شود و هدف آن ارتقاء مهارت و دانش است. باید به یاد داشت که هر چیزی نمی‌تواند موضوع برنامه آموزشی باشد. می‌توان از طریق آموزش نسبت به روشها و فنون مربوطه در کار موفق بود. چیزی که فرد را قادر می‌سازد تا توانایی‌های طبیعی خود را به طور حرفه‌ای و کامل به کار گیرد.

از طرف دیگر تعدادی مولفه‌های دیگر ناشی از طبیعت انسانی هستند که قابل یادگیری نیستند، زیرا اینها در ذات و طبیعت فرد ریشه دارند. جنبه‌هایی مانند کم‌رویی، صمیمیت، جاذبه داشتن و خوش صحبت بودن، بخش تفکیک‌ناپذیری از شخصیت هر فرد هستند.

باید به افراد آموزش داده شود که اعتماد به نفس داشته و «لحظات حقیقت» را به‌طور دقیق پیش ببرند و توجه‌شان به اثرات منفی تنش و اضطراب آشکار و یا پنهان باشد.

مهم است که ابزارهایی برای حل مسائل فنی در هماهنگی با استراتژی شرکت تامین شود و به‌طور همزمان تمهیداتی برای تحت کنترل داشتن احساسات افراد اتخاذ شود. مثلاً یاد بگیریم که خشک و بی‌نواکت با مشتریان برخورد نکنیم.

ریشه نارضایتی مشتری اغلب، در رفتار منفی کارکنان است. کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتری هستند باید از تکرار اشتباهات شناخته شده زیر جلوگیری کنند:

- انزجار و بی‌میلی یعنی نشان دادن عدم علاقه به کار یک نفر یا به کار یک مشتری؟
- بی‌صبوری یعنی مثلاً بدون تعهد به حل مسئله، طوری نشان داده شود که اولین هدف خلاص شدن از مشتری است؛
- سردی یعنی بی‌توجهی به مشتری که در هر حال از چشم وی پنهان نمی‌ماند؛
- رفتار مکانیکی یعنی به نحوی که گویا همه مشتریان یکسان بوده و لذا با همگی آنها طبق یک روال معمول برخورد شود؛
- خشکی یعنی اعتقاد براینکه مقررات شرکت وحشی منزل است و اینک شدیداً لازم است نسبت به مسئله مشتری فکر شود؛
- بی‌تفاوتی یعنی مشتری را به سایر همکاران مراجعه دادن.

- به روشنی صحبت کنند و بی‌پرده و صریح رفتار کنند؛
 - برخوردی صمیمانه داشته باشند؛
 - قادر به پاسخهای قانع‌کننده باشند؛
 - برای درخواستهای غیرمنتظره جوابهای فوری داشته باشند؛
 - علاقمند به ابتکار عمل باشند؛
 - انعطاف‌پذیر و محبوب باشند.
- ویژگیهای افراد ستاد متفاوت است:
- نظم؛
 - روش؛
 - مهارتهای خوب سازمانی برای فعالیتهای خود و برای فعالیتهای افراد خط مقدم؛
 - فوریت در حل مسائل افراد خط مقدم؛
 - انسجام اجرایی.

گزینش

گزینش افراد نه تنها باید براساس بررسی دانش آنها باشد بلکه بررسی رفتارها نیز باید صورت گیرد. این موضوع به ویژه برای سازمانهای خدماتی بیشتر صادق است.

برای افراد خط مقدم و هم افراد ستاد، مهارتهای ارتباطی متفاوتی مورد نیاز است. قدرت یک سازمان وابسته به برقرار بودن ارتباطات سریع و موثر است.

برای هر دو نقش توانایی کارکردن در گروه الزامی است. هر کدام از کارکنان باید بدانند که فعالیت او در نقش عملکرد مثبت و یا منفی کلی سازمان دخالت دارد.

برای نشان دادن اهمیت وجود روحیه و ضرورت کار گروهی مثالهای بسیار می‌توان زد: بلند شدن یک هواپیما، خدمات یک رستوران، گرداندن یک هتل، سازماندهی یک ملاقات و غیره.

در مرحله گزینش افراد، نه تنها مهارتهای حرفه‌ای بر حسب دانش و فن بررسی می‌شوند، بلکه، جنبه‌های انسانی و رفتارها و رشد و استعداد نیز مورد توجه قرار می‌گیرند.

دانستن اینکه چگونه افراد را گزینش کنیم و آنها را در سازمان نگهداریم، یک نقطه قوت سازمان حساب می‌شود. تحقیقات نشان داده است که جابه‌جایی پی در پی افراد، تحت شرایطی که مشتریان نیز عوض می‌شوند، علامت شرایط بحرانی شرکت است. در مواردی که کارکنان ثابت و راضی بوده و در مدیریت سازمان مشارکت می‌کنند، سطح وفاداری

در موقعیت کنونی اقتصادی، عامل انسانی را باید یک منبع با ارزش تلقی کرد.

در موقعیت کنونی اقتصادی، در شرایطی که عرضه از تقاضا بیشتر است، رقابت در بخش خدمات حول عامل انسانی دور می‌زند.

و هم‌چنین ارائه‌دهنده را از تطابق خدمات دریافتی با نیازمندی‌هایش مطلع سازد.

به منظور اینکه فعالیتهای کارکنان براساس اختیار عمل کامل انجام یابد، شرکت باید نقش، مسئولیت و اختیارات وی را به وضوح تعریف و معین کرده باشد.

نتیجه‌گیری

در موقعیت کنونی اقتصادی، در شرایطی که عرضه از تقاضا بیشتر است، رقابت در بخش خدمات حول وحوش عامل انسانی دور می‌زند. انتخاب یک رستوران و یا یک مغازه لباس فروشی اغلب به علت یادآوری تصویری است که از کارکنان آنجا داریم تا براساس فقط غذا یا لباس خریداری شده.

بدین ترتیب دیگر نباید کارکنان را فقط به عنوان یک عامل انسانی در نظر گرفت بلکه لازم است آنها را به‌عنوان یک منبع باارزش تلقی کرد. سرمایه‌گذاری به شکل آموزش و راهنمایی، دوره‌ها و سخنرانی‌ها محدود به حواسب اقتصادی نیست. توجه و کوشش زیادی نیز باید صرف ارتقاء ظرفیت شنیدن حرفهای افراد شود. کارکنانی که با مشتری تماس دائم دارند، نه تنها یک نقش فنی بازی می‌کنند، مانند سروکردن یک قهوه و یا ثبت ورود هواپیماها، بلکه به طور هم‌زمان نقش بازاریابی و فروش را نیز ایفا می‌کند.

هرکدام از کارکنان که برای ارائه خدمات مامور می‌شود، خود به خود «فروشنده» همان خدمات نیز می‌گردد.

او مسئولیت عظیمی دارد که در ذهن مشتری خاطره مثبتی ایجاد کند به نحوی که نه تنها مشتری مجدداً برگردد بلکه با تعریف و تمجید کردن از شرکت، به یک مبلغ برای تمام مشتریان بالقوه تبدیل شود. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که کارکنان دارای قابلیت فروش مجدد خدمات به همان مشتری و یا مشتریان جدید هستند. بر مبنای آنچه که اشاره شد، رفتار مناسب و موثر کلیه کارکنان سازمان خدماتی، انعکاس دقت و توجه کامل و وسواس‌آمیزی است که مدیریت سازمان به اجرا گذاشته است. مدیریت روشن‌بین و مدیر، کارکنان را به‌عنوان اساسی‌ترین سرمایه که با استفاده شایسته از آن می‌توان کیفیت خدمات را طبق یک روال مستمر بهبود داد تلقی می‌کند. □

برای آنکه از تکرار این خطاها جلوگیری شود لازم است در برنامه‌های آموزشی، این رفتارها تحلیل شده و ریشه‌یابی گردند، و تمهیداتی اتخاذ شود تا در پرتو آن هر عکس‌العملی که ممکن است روابط حسنه را برهم زند تحت کنترل قرار گیرد.

ممیزی

اعتبار درست تعریف کردن مهارتها و توانایی‌ها و هم‌چنین فعالیتهای مربوط به گزینش و آموزش باید با اندازه‌گیری عملکرد افراد محک زده شود.

کارمندی که بداند به‌وسیله مشتری مثلاً طی پرسشنامه‌ای تحت ارزیابی است، بیشتر متوجه خواهد بود که سخت‌تر کار کند تا رفتارش مورد تقدیر قرار گیرد.

بدین ترتیب لازم است پارامترهایی برای اندازه‌گیری تعریف و نمره‌دهی شده و برای ارزیابی افراد به‌کار گرفته شوند. سپس براساس اطلاعات به‌دست آمده نقاط قوت و ضعف تشخیص داده شده و زمینه‌هایی که نیازمند بهبود است معلوم می‌گردند.

محیط داخلی

نمی‌توان مشتریان راضی با کارکنان ناراضی داشت. توجهی که به مشتریان بیرونی می‌گردد، ریشه‌اش در توجه به مشتریان داخلی است. کار کلیه سازمانها بستگی به حلقه‌های خدمات داخلی در مسیر فعالیتهای مختلف شرکت دارد. در طول یک روز کاری هر کس به عنوان یک تولیدکننده داخلی نسبت به همکار خود برای ارائه خدمات اعم از دادن اطلاعات، ارتباطات، کمک و غیره عمل می‌کند، همان‌طور که وقتی خدماتی را دریافت می‌کند نقش مشتری داخلی را پیدا می‌کند.

آگاهی بر این نقش متناوب موجب می‌شود که فعالیت واحدها با بهره‌وری بیشتری انجام شود. در ارتباط با نقش تولیدکننده، باید توجه داشت آنچه که تولید می‌گردد در واقع پاسخ به نیاز یک همکار است. برای ارائه خدمات به نحو احسن، هزینه‌هایی را باید در قبال آن پرداخت.

هنگام عمل در نقش «مشتری» فرد باید مطمئن شود که نیاز وی به نحو روشن ابراز شده

روابط انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد رضایت مشتری بازی می‌کند.

اینکه چگونه افراد را گزینش کنیم و آنها را در سازمان نگهداریم، یک نقطه قوت سازمان محسوب می‌شود.