



شاهدی متقاعدکننده وجود دارد مبنی بر اینکه منابع انسانی موجبات رضایت مشتری را فراهم آورده و از طریق توجه دقیق به نحوه استخدام، آموزش و تربیت نیروی انسانی و نیز توجه به چگونگی برخورد با این منابع در کار می‌توان درآمد شرکتی را تضمین کرد.

\*\*\*

در یک اتاق کنفرانس در شرکت Rosenbluth International که یکی از موفق‌ترین آژانس‌های مسافرتی می‌باشد و در Philadelphia استقرار دارد، جمعی از کارمندان نحوه خدمات‌رسانی به مشتری را آموزش می‌بینند. اینکه در این برنامه هم‌قطاران جدید استخدام در حال تمرین ارائه خدمات «بد» به مشتری هستند حیرت‌انگیز است. از یکی از گروه‌ها خواسته می‌شود تا غیر مودبانه‌ترین راههائی را که یکی از کارکنان اداره وسائل نقلیه موتوری می‌تواند در پاسخگویی به یک مشتری درمانده متقاضی گواهینامه رانندگی در پیش بگیرد، تصور کند. پس از دقایقی آماده‌سازی، یکی از گروه‌ها داستان مضحکی را برای گروه دیگری از کارمندان جدید به اجرا در می‌آورد. شخصی که نقش مشتری را ایفاء می‌کند به اداره خیالی رسیده و در صف می‌ایستد. همینکه به پیشخوان می‌رسد شخصی که نقش کارمند اداره را بازی می‌کند تابلویی را نصب می‌کند با این مضمون که ۱۵ دقیقه دیگر باز خواهد گشت. افراد دیگری با به حرکت در آوردن دستان خود به عنوان عقربه‌های یک ساعت، گذشت زمان ۱۵ دقیقه که به ۲۰، سپس ۳۰ و بعد به ۴۰ دقیقه می‌انجامد را نشان می‌دهند. وقتی کارمند اداره مزبور که پشت پیشخوان نشسته است و در حال خواندن مجله بوده و با صدای بلند آدامس می‌ترکاند با درخواست مشتری برای خدمت‌رسانی مواجه می‌شود، او را بخاطر بی‌صبری‌اش به شدت مورد نکوهش قرار می‌دهد. مشتری نهایت بی‌شرمی را وقتی می‌یابد که به محل انداختن عکس گواهینامه رفته و متوجه می‌شود که دوربین عکاسی شکسته است.

تیم منابع انسانی Rosenbluth از این تمرین استفاده می‌کند چرا که تمرین جالبی است ولی اساساً توجه فراگیران را به یک درس جدی جلب می‌کند و آن این است که خدمت‌رسانی به مشتری بطور مشاخره‌انگیزی با اهمیت‌ترین عاملی است که در بقاء و موفقیت طولانی مدت یک سازمان نقش دارد.

زمانی خدمات‌رسانی به مشتری فقط وظیفه مدیران فروش و رهبران تیم‌های پشتیبانی فنی به حساب می‌آمد. به همان اندازه که تلفن‌های هندی مرکز تلفن شرکت‌ها از رونق افتاده است، امروزه این رویکرد نیز قدیمی شده است. شرکت‌ها به طور رو به افزونی در می‌یابند که منابع انسانی نقش اساسی را در ایجاد فرهنگ مشتری دوستی ایفاء می‌کند. در سرتاسر دنیای تجارت دپارتمان‌های منابع انسانی تلاش خود را معطوف افزایش رضایت مشتری می‌کنند. آنها

# چرا رضایت مشتری با منابع انسانی آغاز می‌شود

ترجمه: مهران فصیحی حور





بر عکس، شرکتی که خدمات نامطلوب ارائه می کند ممکن است هرازچندگاه در دسر تمسک جستن به مشتریانش را داشته باشد و بنابراین وادار شود تا مرتباً به پر کردن حسابهایش بپردازد که در تیره روزی خالی شده است. Michael DeSanto، مشاور Walker Information که یک شرکت تحقیقاتی تجاری مستقر در Indianapolis است اظهار می کند به همین نسبت خدمات نامناسب در دراز مدت به هیولائی تبدیل می شود که می تواند تمامی آنچه را که یک شرکت در سایر زمینه های فعالیت خود حاصل می کند، ببلعد. چنین شرکتی هنگام رویارویی با یک اقتصاد راکد یا یک رقیب متخاصم بدلیل کردار بدی که در خدماتش داشته است به نابودی کشانیده می شود.

برای اثبات این مدعا تنها کافیسست نگاهی داشته باشید به Kmart که زمانی خرده فروش تخفیف دهنده قدرتمندی بود و در ژانویه حداقل در بخشی از فعالیت خود بدلیل ناتوانی در رقابت با کارکنان

مودب و سرشناس Wal-Mart

ورشکست شد. (مطالعه ای که اخیراً

توسط MOHR Learning، یک شرکت

مشاوره ای مستقر در New Jersey انجام

شد حاکی از آن است که ۲۰ درصد

مشتریان هنگام مواجه شدن با خدمات

بد فروشگاهی فوراً محل فروشگاه را

ترک نموده و ۲۶ درصد آنان به دوستان و

همسایگان خود آگاهی می دهند که از

فروشگاه مورد نظر خرید نمایند.) در

سال گذشته Dow Jones News Service

گزارش داد که عدم رضایت مشتری برای

فروشگاه های زنجیره ای Mc Donald سالانه

ضرر بسیار قابل توجهی معادل ۷۵۰ میلیون دلار را در بر داشته

است.

**شناسایی کارمندانی که از توانایی بالقوه برای ایجاد رضایتمندی**

**در مشتری برخوردارند**

اکثر پیشروان کیفیت خدمات می گویند که (نحوه) استخدام

اولین و مهمترین گام در ساختن یک شرکت مشتری دوست است.

Ron Zemke، ریاست شرکت مشاوره ای Research Associates

Performance که در Minneapolis استقرار دارد می گوید: «لازم است

انتخابگر باشید. به مراتب آسانتر است با افرادی شروع کنید که از

ویژگی های شخصیتی درست برخوردارند تا اینکه با مشقت به

آموزش مهارت های مورد نیاز به هر کس که پیش را از در به درون

می گذارد، بپردازید.»

Zemke می گوید نشان دهنده اصلی توانایی بالقوه یک فرد در

خدمت به مشتری داشتن سطح بالائی از خصیصه ای است که

فعالیت های خود شامل استخدام، آموزش، تربیت و برنامه های ارزیابی را در جهت فراهم آوردن ابزار و پشتیبانی های لازم برای کارمندان به انجام می رسانند تا آنان بتوانند این ابزار و پشتیبانی را برای ایجاد و افزایش ارتباطات مستحکم با مشتریان بکار گیرند.

اکثر پیشروان کیفیت خدمات می گویند که (چگونگی)

استخدام اولین و مهمترین گام در ساختن شرکتی مشتری دوست

است.

گواه های جالب توجه ای وجود دارد بر این اساس که

فعالیت های منابع انسانی می تواند سطح رضایت مشتری را ارتقاء

دهد و به تبع آن، طی فرآیندهای کاری در آمدهای شرکتی را

افزایش دهد. بعنوان مثال تحلیل حائز اهمیتی که در سال ۱۹۹۹ از

۸۰۰ فروشگاه Sears Roebuck بعمل آمد نشان داد که به ازای هر ۵

درصد بهبود در نگرش کارمندان، رضایت مشتری به میزان ۷۳ در

صد و در آمد شرکتی به میزان ۰/۵ درصد با افزایش مواجه بوده است.

علاوه بر این، ایجاد تغییرات کوچک و با ظرافت در فرآیندهای

مورد نظر می تواند در خرسندی مشتری

تأثیرهای بزرگی داشته باشد. یکی از برندگان

امسال جایزه Workforce Optimas Award یعنی

NCCI Holdings Inc. طی تحقیقی به این

واقعیت دست یافت که مشتریانش در زمینه

استفاده از محصولات نرم افزاری

اطلاعات بیمه به کمک بیشتری نیاز

داشتند. در نتیجه، NCCI آموزشی را ابداع

کرد که به نمایندگان خدمات مشتری

خود توصیه های فنی بیشتری ارائه

می داد. تا پایان مرحله چهارم این

روند، تحقیق های به انجام رسیده

موید این نکته بود که مشتریان بیش از پیش تحت تأثیر توانائی های

فنی نمایندگان قرار گرفته بودند و در نتیجه، طی برهه زمانی مذکور

سطح کلی رضایت مشتریان به وضوح به میزان ۳۳ درصد و در یک

مقیاس ده شماره ای از ۶ به ۸ افزایش یافت.

شرکتی که رضایت و وفاداری زیاد مشتری را نسبت به خود

دارا است می تواند بقاء خود را حفظ کند و حتی هنگامیکه با شرایط

دشوار اقتصادی یا یک فاجعه غیر قابل پیش بینی مواجه می شود

می تواند متنعم باشد. هوایمائی Southwest که در میان شرکت های

هوایمائی دائماً رتبه اول را در زمینه رضایت مشتری حفظ کرده

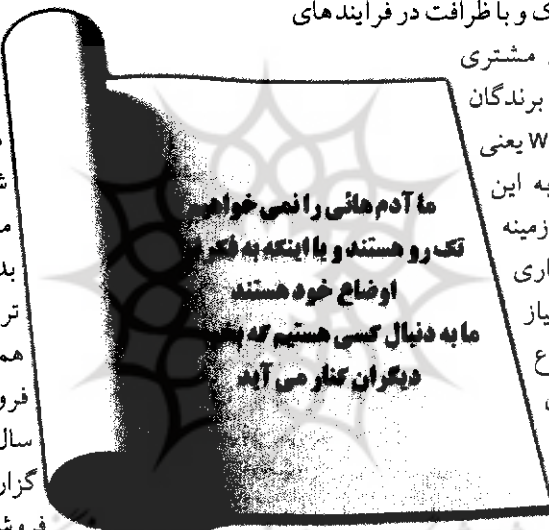
است، نمونه بارز چنین شرکتی است. در پی حملات تروریستی ۱۱

سپتامبر که بسیاری از شرکت های هوایمائی را به ورطه نابودی

نزدیک کرد، Southwest حتی توانست در سه ماهه چهارم سال ۲۰۰۱

از سود خوبی بهره برده و از اضافه کردن خطوط هوائی در آینده

اطمینان حاصل کند.





متخصصان سلامت روان آن را «بنیه روانی» می نامند. منظور از این مقوله ویژگی‌هایی است همانند خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و توانایی مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا و انتقادات بدون اینکه شخص از نظر احساسی خود را مورد تهدید بباید. البته این ویژگی‌ها خصیصه‌های خوبی برای بسیاری از مشاغل محسوب می‌گردند. اما کارشناسان اظهار می‌کنند که ممکن است شخصیت یک کارشناس ارائه خدمات به مشتری بطور قابل توجه‌ای با خصوصیات افرادی که در سایر مشاغل تجاری فعالیت دارند متفاوت باشد. بعنوان مثال فصاحت کلام و توانایی متقاعد کردن اهمیت توانایی در گوش‌فرا دادن را ندارند.

Dianne Durkin که تکنیک‌های رضایت مشتری را در Factor Loyalty، یک شرکت مشاوره‌ای منابع انسانی در New Hampshire، New Castle، تدریس می‌کند می‌گوید: «فردی که در ایجاد ارتباط با مشتری قدرتمند است شخصی است که بسیار منصف است و حسی قوی از خوب بودن را دارا است. این شخص کسی است که تمایل دارد توازنی ایجاد کند بین علائق خود، علائق شرکتش و نیز علائق مشتری.»

Ruth Cohen، مدیر منابع انسانی (آموزش و توسعه) Rosenbluth می‌گوید: «ما آدمهائی را نمی‌خواهیم که تکارو هستند و یا اینکه به فکر ارتقاء اوضاع خود هستند. ما بدنبال کسی هستیم که بخوبی با دیگران کنار می‌آید.»

در میان گروه کثیری از متقاضیان، بهترین راه برای شناسایی کسی که احتمالاً در خشنود کردن مشتریان از همه موفق‌تر است، چیست؟ برخی

شرکت‌ها برای این منظور از تست‌های استاندارد روانشناسی استفاده می‌کنند. اما بسیاری از مشاوران و متخصصان منابع انسانی می‌گویند موثرتر این است که متقاضی را هنگام کار مورد مشاهده قرار داد. در Rosenbluth این بررسی و موشکافی از لحظه‌ای شروع می‌شود که شخص متقاضی کار برای مصاحبه به دفتر شرکت وارد می‌شود. Cecily Carel، قائم مقام منابع انسانی شرکت می‌گوید: «ما بدنبال شخصی هستیم که نسبت به افراد مختلف تواضعی مشابه نشان می‌دهد. منشی دفتر ما که بیست سال با شرکت بوده است قاضی خوبی در زمینه شناسایی شخصیت افراد است. یک روز او از میز به من تلفن کرد و گفت که فلان شخص متقاضی کار آدم مودبی نیست و شخص مورد نظر استخدام نشود.»

Patrick Wright، مدیر مرکز مطالعات پیشرفته در زمینه منابع انسانی در دانشگاه Cornell یک روند مصاحبه بر اساس وضعیت را که به دقت ساختار بندی شده است و خود وی برای ایجاد آن به

Whirlpool یاری رسانده است، برای این منظور توصیه می‌کند. Wright می‌گوید: «با مطرح کردن یک سری سناریوهای محتمل که یک متقاضی ممکن است با آنها در هنگام کار مواجه شود و صرفاً گرفتن پاسخ‌های خوب از وی نمی‌تواند این اطمینان را به شما بدهد که او واقعاً به آنچه که گفته است عمل خواهد کرد. بلکه می‌خواهید مطمئن باشید فردی را یافته‌اید که از قریحه درست برخوردار است و طی آموزش‌های آتی می‌توان به تقویتش در این زمینه پرداخت.»

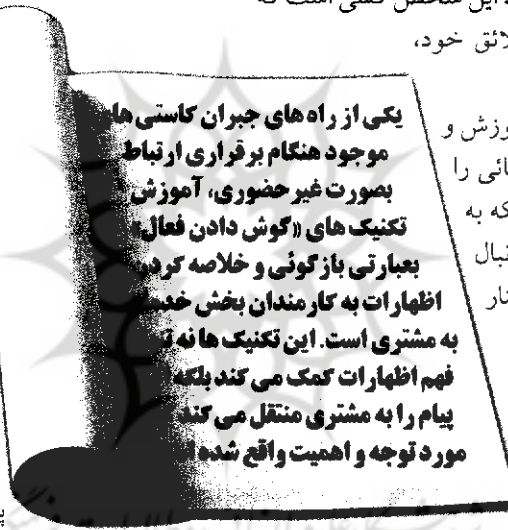
Talent+، Inc یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه منابع انسانی در Lincoln, Nebraska سیستمی را برای ارزیابی متقاضیان کار طراحی کرده است که پاسخ‌های آنان را که طی مصاحبه‌ای باز و بدون محدودیت دریافت می‌شود با تحلیل‌هایی از ویژگی‌های برترین کارمندان حیطة کاری مورد نظر مقایسه می‌کند. مدیرعامل این شرکت، Lisa Ferenc می‌گوید: «این فرآیند می‌تواند ۸۰ تا ۸۵ درصد اوقات عملکرد کاندیدای شغل

را هنگام کار پیش‌بینی کند.» او می‌افزاید: «درخصوص ارائه خدمات به مشتری یکی از تعیین‌کننده‌های کلیدی دارا بودن حسی قوی از ارزش‌ها است.» کارمندی که در ارائه خدمت به مشتری عملکرد خوبی دارد بخاطر او سخت می‌کوشد، نه برای گرفتن اضافه حقوق یا ترفیع بلکه برای اینکه این کار درستی است. Lisa می‌گوید: «این فرد کسی است که برای مشتری اش حتی تا سرحد دعا و مشاجره پیش می‌رود.»

Talent+ کار با Ritz - Carlton را در سال ۱۹۹۲ آغاز کرد. در این هنگام تعداد «مشتریان اظهارکننده معایب» یعنی مشتریانی که پیرامون ارائه خدمات شکایت می‌کردند بطور آزردهنده‌ای به ۲۷ درصد رسیده بود. مشاوران، Ritz - Carlton یاری دادند تا تکنیک‌های استخدامی خود را با تمرکز بر شناسایی متقاضیانی که بهترین پتانسیل را برای ارائه خدمات به مشتری داشتند، بکار گمارد. با جافتادن سیستم جدید میزان شکایات بطور مستمر کاهش یافت. تا سال ۲۰۰۰ میزان شکایات همچنان کاهش یافته و به ۱ درصد رسید. همچنین در همین برهه زمانی جابجائی شغلی سالانه در شرکت Ritz - Carlton کاهش پیدا کرده و از ۷۵ درصد به ۲۵ درصد رسید.

#### تبدیل خصیصه مثبت بودن به ارائه ماهرانه خدمات

مشاوران کیفیت خدمات و متخصصان منابع انسانی از شرکت‌هایی که پیرامون خدمات خود هوشیارند می‌گویند حتی





اظهارات کمک می‌کند بلکه این پیام را به مشتری منتقل می‌کند که مورد توجه و اهمیت واقع شده است. همچنین کارمندان می‌توانند آموزش ببینند که به ایماء و اشاره‌های با ظرافت در اظهارات مشتری توجه داشته و به آن پاسخ دهند.

Rosenbluth رویکردی کمی متفاوت دارد. این آژانس مسافرتی تاکید دارد به اینکه به همکاران بخش خدمات به مشتری بیاموزد «زبان موقر» را هنگام برقراری ارتباط با مشتریان بکار ببرند که همان کلمات و عباراتی است که به قصد ایجاد لحن مودبانه، احترام و توجه به جزئیات به کار گرفته می‌شوند. یکی از کارکنان شرکت کلمه «مطمئناً» را به جای کلمه «آری» (با حالتی عامیانه) یا «حتماً» بکار می‌برد و پس از اینکه در موردی به مشتری یاری می‌رساند (در پاسخ به اظهار تشکر وی) می‌گوید: «مایه خوشحالی‌ام بوده است.» چنین کارمندانی همیشه و همیشه قبل از اینکه مشتری را منتظر بگذارند از او کسب اجازه می‌کنند و پاسخ مثبت او را برای در انتظار قرار گرفتن می‌گیرند. Cecily Carel می‌گوید: «ما فکر می‌کنیم این کار ما به مشتریان این پیام را می‌دهد که چقدر به جزئیات کوچک توجه داریم. این نکته کوچک و ظریفی است ولی اهمیت دارد.»

اما ارائه خدمات خوب به مشتری چیزی بیش از مهارت‌های «فرم» یا غیرفنی را می‌طلبد. Zemke مشاور خدمات به مشتری ابراز می‌دارد که غالباً سازمان‌ها به کارمندان بخش‌های خدمات به مشتری خود آموزش‌های کافی پیرامون محصول ارائه نمی‌کنند. Zemke می‌گوید: «اگر چیزی را سفارش می‌دهم و آن چیزی نیست که می‌خواهم، در این حال به کسی نیاز دارم که محصول مورد نظر را خوب می‌شناسد و می‌تواند کمک کند نه به کسی که آموزش دیده تا در زمان‌های معینی به من لبخند بزند.» شرکت‌هایی نظیر NCCI بررسی‌های موفقی داشته‌اند تا بیابند که مشتریان بیشتر به چه نوع دانش فنی و کمکی احتیاج دارند و چگونه می‌توان از این اطلاعات در آموزش‌های مرتبط با ارائه خدمات به مشتریان بهره برد.

#### اعمال نظارت برای ساختن محیطی مشتری دوست

متخصصان منابع انسانی می‌گویند به منظور اینکه کارمندان به دقت انتخاب شده و به خوبی آموزش دیده یک شرکت بتوانند ارتباطات خوبی را با مشتریان برقرار کنند، شرکت مورد نظر می‌بایست روابط خوب درون سازمانی را در میان کارکنان خود توسعه دهد. Michael DeSanto از Walker Information می‌گوید با پدیده‌ای دسیسه آمیز مواجه شده است و آن این است که ارتباطات مشتریان و کارمندان با شرکت‌ها بطور قابل توجه‌ای با هم همسوئی دارد.

تحقیقات بعمل آمده در مرکز مطالعات پیشرفته منابع انسانی در دانشگاه Cornell و سایر موسسات حاکی از آن است که رابطه‌ای قوی بین رضایت مشتری و رضایت کارمند وجود دارد. DeSanto

کارمندی که ویژگی‌های شخصیتی درست را دارا است نیازمند راهنمایی برای هدایت ویژگی‌های مثبت در جهت توسعه ارتباطات خوب با مشتریان می‌باشد. در زمان رویارویی با اوضاع نابسامان اقتصادی، هنگامی که بسیاری از شرکت‌ها ممکن است سعی داشته باشند تا با کم کردن هزینه آموزش‌های مرتبط با خدمات به مشتریان از مخارج خود بکاهند اهمیت بسیار بیشتری دارد که منابع انسانی به گونه‌ای قوی اهمیت حیاتی خود را بنمایاند.

#### بخش عظیمی از موفقیت در ارائه خدمات بزرگ به مشتریان در گرو خوشحال نگاه داشتن کارمندان است

Durkin اظهار می‌دارد که یکی از اساسی‌ترین گام‌ها در آموزش مهارت‌های ارائه خدمات خوب به مشتری پروراندن خود آگاهی کارمندان است. وی می‌گوید: «نمی‌توانید در برقراری ارتباط با مشتری خوب عمل کنید مگر اینکه ابتدا خودتان را بشناسید. باید بدانید که چگونه با دیگران مواجه می‌شوید، عکس‌العمل‌تان هنگامی که تحت فشار قرار دارید چیست و برای ارتباطات خود چه روشی دارید.»

برای یاری رساندن به یک کارمند در جهت خودآگاه‌تر شدن ممکن است شرکتی بخواهد از یک ابزار ارزیابی استفاده کند. ابزار ارزیابی Mayers - Briggs Type Indicator بعنوان مثال به یک کارمند کمک می‌کند تا سبک شخصیتی خود را ببیند و دریابد که آیا یک «اندیشمند» است، یک «فرد پایبند به متد و روش» است، یک «شخص متکی به حس» است یعنی براساس مشاهدات خود می‌آموزد، «یک شخص متکی به ادراک است» یعنی کسی است که بسیار با اشتیاق است و به هیجان در می‌آید یا اینکه یک «فرد مراقب» است یعنی کسی است که تمایل دارد از برخورد اجتناب کند. از طریق آموزش، یک کارمند ارائه خدمات به مشتری حتی می‌تواند بیش از گذشته در مورد شناسایی نوع شخصیت مشتریان بیاموزد.

زمینه با اهمیت دیگر در ارتباط با حیطه‌های خدمات به مشتری آموزش مهارت‌های ارتباطات است. Durkin می‌گوید: «تحقیقات نشان می‌دهد که فقط ۷ درصد تأثیر ارتباط شما با شخص دیگر در کلماتی است که بکار می‌برید. ۳۸ درصد دیگر در لحن گفتار شماست و ۵۵ درصد دیگر پیام از طریق ظاهر فیزیکی، آداب و رفتار شخصی، نگاه و امثالهم انتقال می‌یابد.» از آنجائی که بخش زیادی از ارتباطات غیرکلامی است کارمندان خدمات به مشتری که بالاجبار با مشتری سرو کار دارند در ابتدا خود را در جهت دریافت پیام مشتری و یا به عبارتی در فهمیدن نیاز مشتری از طریق تلفن در موضع پائین تری می‌بینند.

یکی از راه‌های جبران کاستی‌های موجود هنگام برقراری ارتباط بصورت غیرحضور، آموزش تکنیک‌های «گوش دادن فعال» عبارتی بازگویی و خلاصه کردن اظهارات به کارمندان بخش خدمات به مشتری است. این تکنیک‌ها نه تنها به فهم



خوب در آن منشعب است در زمینه خرسند نگه داشتن مشتریان بسیار بهتر عمل خواهد کرد.

چیزهای زیادی وجود دارد که منابع انسانی می تواند با پرداختن به آنها در ایجاد محیطی که به توسعه خدمات و روابط خوب با مشتری می انجامد، کمک کند. Rosenbluth International فرهنگی را ایجاد کرده است که همکاران را تشویق می کند تا در حل مشکلات مشتریان از یکدیگر استمداد کنند و براین تأکید دارد که در رویارویی با مشتری از زبان «موقر» استفاده نمایند. مدیر اجرایی شرکت، Hal Rosenbluth در پایان دوره آموزشی همکاران جدید اغلب شخصاً در میان آنها چای و شیرینی سرو می کند. Carel می گوید: «این یک مراسم شرکتی کوچک است که افراد را سرحال می آورد.» در همین حال این روال به Rosenbluth کمک می کند تا با کارمندان جدید درباره کارهایی که می توانند در قبال مشتریان انجام دهند صحبت نماید.

تیم منابع انسانی Rosenbluth واقعیت مهمی را کشف کرده است. همانطور که خصوصیات کوچک و با ظرافتی همچون بیان چهره‌ای، انتخاب واژگان و یا نکات ظریف آداب معاشرت می تواند تأثیر خوبی بر مشتری بگذارد، طراحی هرگونه استراتژی جامع منابع انسانی برای رضایتمندی مشتری نیز بستگی به توجه به جزئیات دارد. در طراحی سیستم استخدام، آموزش، ارزیابی و سایر برنامه‌ها هیچ چیزی نباید به شانس و اقبال محول شود. ■

منبع:

Patrick J Kiger Workforce? May 2002? PP.26-32

\*رئیس برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان - شرکت ایساکو

می گوید: «تعلق و از آن مهمتر وفاداری موضوعاتی واقعاً با اهمیت هستند. هر دوی این عوامل در چرخه‌ای سه تا پنج ساله عمل می کنند. کارمندان کاملاً جدید دوستان دارند چرا که هنوز مهارت های جدید را از شما فرا می گیرند و این توانایی بالقوه را دارند که در شرکت ارتقاء پیدا کنند. مشتریان جدید شما را دوست دارند چرا که شما هر کاری می کنید تا آنها را خوشحال نگاه دارید.» پس از سپری شدن سه سال ناگهان رابطه مشتری و کارمند با شرکت تغییر می کند به گونه‌ای که او می گوید: «کارمند ممکن است به این احساس دست یابد که در سازمان مدفون شده است. تنها شانس هائی که او دارد این است که آموزش هائی را ببیند که قبلاً آنها را طی کرده است و نهایت تفاوت در این است که این بار آموزش ها را از افراد کار آزموده تر دریافت می دارد. مشتری نیز در وضعیت مشابه‌ای قرار دارد. قدر واقعی اش دانسته نمی شود و قبلاً درباره نحوه کار از شما آموخته است و بنابراین شاید دیگر چون قبل به شما احتیاجی نداشته باشد.»

روابط مستحکم بین کارمندان و مشتریان ممکن است مانع از گریختن هر دوی آنها از شرکت شود. DeSanto می گوید: «ارتباطات خوب با مشتری می تواند عاملی باشد برای نگهداری کارمند.» بخش بزرگی از موفقیت در ارائه خدمات بزرگ به مشتری در گرو خوشحال نگاه داشتن کارمندان است. کارشناسان کیفیت خدمات می گویند که کارمندان بخش های خدمات به مشتری تمایل دارند طرز رفتاری را که از طرف مدیریت می بینند بعنوان مدلی در رفتارهای خود پیاده کنند. یک فرهنگ شرکتی که شدیداً از بالا بطور مستقل و استبدادی دیکته شده و هر از چندگاه ارتباطات درونی بر آن تأثیر می گذارد به روابط وخیم و مغشوش با مشتریان می انجامد. شرکتی با فضای مقصد مشترک که کانال های ارتباطی

## مجله مدیریت نمایندگی فعال می پذیرد

مجله معتبری برای شهرت شما از طریق شما  
و یا شرکتهای معتبر نمایندگی فعال می پذیرد.  
علاقمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر

با شماره تلفن ۸۸۸۲۷۸۷۸ و یا ۸۸۸۲۴۸۸۶ تماس حاصل نمایند.