

توجيه تركيز الموظفين على العملاء



تدرك الكثير من الشركات، أهمية تدريب الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء ليكونوا خلوقين، ومتعاطفين، ويمتلكون المعرفة. ولكن ذلك ببساطة غير كافٍ، إذ يجب على موظفي المؤسسة جميعهم تحمّل مسؤولية تزويد العملاء بالنتائج التي يريدونها.

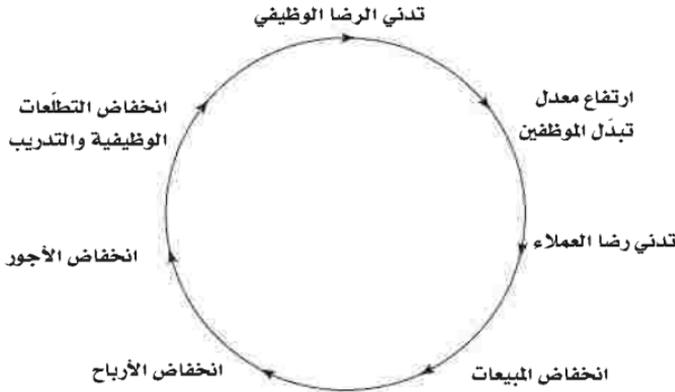
على سبيل المثال، قامت شركة طيران كبرى بالتعاقد مع شركة طيران أخرى صغيرة: لتوفير خدمة نقل للمسافرين من المطار الرئيس إلى المطارات الأصغر في المنطقة. كان الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء خلوقين، ومثابرين، وبمنتهى الكفاية. ولكن لسوء الحظ، لم تلتزم الطائرات بالمواعيد المحددة، وذلك إذا انطلقت أصلاً. أضف إلى ذلك أنّ الرحلات كانت تلغى باستمرار، وكان المسافرون يتأخرون لساعات أو أيام على الدوام، ويتغيّبون غالباً عن مواعيدهم المهمة. في المحصلة، فقدت شركة النقل المتعاقدة عملها وخسرت العقد. عندما تنعدم الكفاية في أي مكان، فإنّ الشركة تفقد قدرتها على تقديم الخدمات التي يريدها العملاء، مثلما تظهر القصة السابقة.

وبصفتك مديرًا، لديك الصلاحيات والمسؤولية لتقوية الرابط الأول في (سلسلة الخدمة - الربح): كفاية الموظفين.

الكلفة المرتفعة لتبدل الموظفين

يشكّل تدني مستوى الرضا الوظيفي وتبدل الموظفين المرتفع، دوامة تؤدي إلى انخفاض المبيعات والربح. على سبيل المثال، يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى تدني نوعية الخدمة، وبالتالي تدهور رضا العملاء. وعلى نحو مماثل، يعيق ارتفاع تبدل الموظفين الاستمرارية مع العملاء، وسيؤدي تخلي العملاء نتيجة لذلك إلى انخفاض أرباح الشركة. إنّ انخفاض الأرباح سيؤثر سلباً في التدريب والتطلّعات الوظيفية. ستكون العواقب تدني الرضا الوظيفي، الذي سيؤدي بدوره إلى تدني الجودة مقابل الربح. انظر الشكل «دورة تدني الجودة» الذي يوضّح هذه الأفكار. تشير الأبحاث إلى أنّ الموظفين يعزون القيمة الأكبر في وظائفهم إلى الكفاية، التي يمكن ترجمتها تقريباً إلى حرية العمل، والقدرة على تسليم النتائج للعملاء الداخليين والخارجيين. لذا، تعمل الكفاية العالية على خفض نسبة تبدل الموظفين.

دورة تدني الجودة



تتسم الشركات الناجحة بتدني نسبة تبدل الموظفين عن منافسيها، وحتى الشركات التي تملك بطبيعتها نسبة تبدل موظفين مرتفعة. على سبيل المثال، بدأت سلسلة مطاعم الوجبات السريعة، التي تقوم بتعيين موظفين ذوي مهارات متدنية وتزويدهم بأقل تدريب، تدرك أن رضا الموظفين واستمراريتهم يسهمان في تعزيز ولاء العملاء ورضاهم، ويعملان على تخفيض الكلفة الإدارية. لذا، بدأت هذه الشركات بالتساؤل عن افتراضاتها طويلة الأمد. تظهر التكاليف الواضحة لتعيينات الموظفين غير الصحيحة، ومعدلات تبدل الموظفين المرتفعة في المصاريف المرتبطة، مثل: تكاليف التدريب والتعيين الإضافية،

وانخفاض الإنتاجية لزملاء العمل والمديرين. إضافة إلى سلسلة واسعة من التكاليف المخفية المدمّرة. فلمعدلات تبدّل الموظفين العالية تأثير سلبي في كل من:

- معنويات الموظفين الآخرين.
- نوعية الخدمات المقدّمة.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- الإنتاجية والربحية.

استخدم المعلومات التي حصلت عليها من حساب كلفة تبدّل الموظفين في مؤسستك؛ لإقناع زملائك أنّه من الأوفر أن تقوم بتعيين الموظفين الأوفياء، ودعمهم ومكافأتهم.

مكافحة تبدل الموظفين

يود الكثير من المديرين وبصدق، تحويل دورة تردّي العمل إلى دورة نجاح. ولكنّ النوايا الطيبة «تسقط غالباً على جانب الطريق» بسبب الضغط لتسليم أداء عالٍ في فترة قصيرة الأمد.

كيف يمكنك - بصفتك مدير العمل - تحويل دورة التردّي إلى دورة نجاح؟ ابدأ ذلك باختيار الموظفين المناسبين. وبعبارة بسيطة، هذا يعني أن تقوم بالتعيين من أجل السلوك والمواقف، ثم التدريب من أجل المهارات، حيث يمكن تعلّم المهارات (مثل: معالجة الطلبات، أو تطوير المنتجات)، ولكن من الصعب تدريب شخص ما لإكسابه السلوك الصحيح اتجاه العملاء. لذا، تقوم المؤسسات الناجحة بتعيين الموظفين لسلوكهم أولاً، ثم لمهاراتهم. فهم يقومون بتدريب الموظفين على المهارات التي يتطلبها عملهم. يوفّر قسم «نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين» معلومات مفيدة في هذا المجال.

على الموظفين جميعهم ضمن مؤسستك التركيز على العملاء، ولا يجب استثناء أحد من ذلك، حتى أولئك الموظفون الذين أمضوا بعض الوقت مع العملاء، أو لم يمضوا أي وقت أصلاً.

نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين:

- أفصح عن أهم خصائص أكثر موظفي خدمة العملاء نجاحًا وسماتهم.
- اشرح هذه الخصائص والسمات للمرشحين للوظيفة. ستقوم بذلك بتشجيعهم على الاختيار الذاتي للوظيفة أو التخلي عنها. عندما يمتلك المرشحون صورة واضحة عن العمل، وما هو متوقَّع منهم، سيكونون أقدر على اتّخاذ القرار لأنفسهم، إن كانوا سينجحون في هذه الوظيفة أم لا. وعلى الأغلب، سيقوم المرشحون غير المناسبين للوظيفة بالتخلّي جانباً، موقّرين عليك عناء اختيار موظف غير مناسب.
- راعِ استخدام مجموعة متنوّعة من مهارات التعيين المبتكرة، مثل إشراك العملاء في اختيار الموظفين الجدد.
- اطلب إلى أفضل العملاء الأكفاء، اقترح مرشحين للوظيفة. (الرابحون يجذبون الرابحين).

يؤخّر مبرمج حاسوب موهوب أناني، إصدارات المنتج / البرنامج، ويجعل حياة زملائه تعيسة. فإذا لم تُحاسب مشكلات سلوك المبرمج؛

سيستمر التأخير، وسيقوم الموظفون ذوي الكفاءة بالعثور على وظائف لدى منافسيك.

ولتجنّب هذا الموقف، تأكّد من حصول الموظفين الجدد على التدريب اللازم على المهارات والأدوات التي يستلزمها العمل. على أن يشمل التدريب المهارات الشخصية والتقنية. حيث إنّ التدريب على المهارات الشخصية ضروري للموظفين، الذين يقضون وقتاً طويلاً في التعامل مع عملاء خارجيين، وهذه المهارات مهمّة أيضاً لأي شخص يخدم العملاء الداخليين - الموظفين الآخرين ضمن المؤسسة -، وأي عضو في فريق العمل.

بالطبع، يستلزم التدريب الوقت والمال. ومع ذلك، سيكون ربح المؤسسات التي تستثمر في تنمية الموظفين خفض نسبة تبدّل الموظفين، وتحسين نوع الخدمة، وزيادة الإنتاجية. والنتيجة؟ زيادة رضا العملاء، وإخلاصهم للشركة.

سنقوم من خلال الصفحات اللاحقة، بشرح بعض الطرق الإضافية، لمكافحة تبدّل الموظفين العاملين مباشرة في خدمة العملاء.

وقرّ الأدوات والدعم: بعد أن عيّنت الراحين، أعطهم الفرصة للتفوّق وهم على رأس عملهم. زوّدهم بالأدوات والدعم اللازمين للتفوّق في عملهم، مثل: التقنية، وأنظمة المعلومات، وتصميم العمل، ومرافق

الخدمة. وبذلك سيؤدّون عملهم بشكل أفضل، وسيشعرون بالرضا عن وظائفهم. فما مكافأتك؟ زيادة الرضا الوظيفي الذي سيترجم إلى ارتفاع إخلاص العملاء.

وعند عدم توفّر الأنظمة الداعمة الكافية، فإنّ أفضل الموظفين لا يمكنه تزويد النتائج والخدمات التي يتوقّعها للعملاء. يوفّر قسم «نصائح لتوفير الأدوات والدعم» بعض الاقتراحات المفيدة في هذا المجال.

نصائح لتوفير الأدوات والدعم:

- فكّر بمجموعتك الخاصة. هل تمتلك الأنظمة التي تمكّنها من النجاح؟ وما المعوقات؟
- فكّر بعملائك الداخليين والخارجيين. ما شكواهم المشتركة؟ ما الذي يريده عملاؤك، ولا تدعمه أدواتك وأنظمتك؟
- تأكد أنّ أي نظام دعم جديد يتماشى مع سياسة الشركة. على سبيل المثال، هل سيعمل النظام الجديد على تزويد العملاء بالنتائج الأفضل التي يرغبون فيها؟ كيف ستؤثّر هذه الأنظمة في طريقة أداء العمل الحالية؟ هل تتطلب الأنظمة الجديدة تدريباً؟

اسمح بحرية العمل، ضمن الحدود: عندما تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين، وتدريبهم لإكسابهم المهارات المناسبة، وتزويدهم بالدعم

اللازم، أعطهم الحرية الكافية لتزويد العملاء بالخدمات المطلوبة. ستمنح هذه الحرية الموظفين الصلاحية والمسؤولية لاتخاذ القرارات السريعة، وتخطي الأخطاء. وستستفيد الشركة من بصيرة الموظفين الأكفاء، ومهاراتهم في اتخاذ القرارات.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الإدارة الجزئية مهينة ومُحبطة للموظفين الأكفاء. فهم يرفضون أن يعاملوا على أنهم غير مؤهلين، ويصبحون غير راضين عن عملهم. وستتخفض إنتاجيتهم. وبالمحصلة، سيبحث أفضل الموظفين عن عمل آخر في مكان آخر. ومع ذلك، يجب أن يكون لهذه الحرية حدود، لتحديد الحريات والحدود المناسبة يعتمد على الظروف. فإعطاء الموظفين مساحة أكبر من الحرية، يكون مفيداً في الوظائف التي يصعب الإشراف عليها ومتابعتها، أو تلك التي تتطلب الكثير من التواصل المصحوب في الحاجة إلى خدمة سريعة (أو حلول عند حدوث أي خطأ في أثناء خدمة العميل). يعرض قسم «نصائح ضمان الحرية ضمن الحدود المسموح بها» بعض التوصيات الإضافية.

نصائح ضمان الحرية، ضمن الحدود المسموح بها:

- لتحديد إذا أعطيت الموظفين الحرية اللازمة أم لا، اسألهم إذا كانوا يشعرون أنّ الإدارة متسلطة وتفصيلية. اسألهم عن القرارات التي كانوا

سيُتخذونها لو أنهم يمتلكون الصلاحيات اللازمة، ثم حدّد الإجراءات أو العمليات التي تعوق قدرتهم على اتّخاذ القرارات.

- عيّن حدود الحرّيات بإحدى الطريقتين الآتيتين: حدّد ما يستطيع الموظفون فعله أو القيام به وما لا يستطيعون، أو عرّف مجموعة أساسية من المعايير المطلوبة. وطالما التزم الموظفون بهذه المعايير، فإنّ لهم حرية التصرّف لتلبية احتياجات العملاء.
- تأكّد أنّ الحرّيات والحدود التي وضعتها لمجموعة العمل، تمكّن الموظفين من تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وإنجاز النتائج، والخدمات التي يريدها العملاء.

نتائج المكافآت: امنح الموظفين التقدير والمكافآت على جهودهم المستمرة لتوفير خدمات عالية الجودة للعملاء، ثم اربط المكافآت بالأهداف مباشرة. على أن تعكس المكافآت قيم الشركة وثقافتها، وأن تعزز أكثر ما يحفّز موظفيك. وبينما يسهل قياس وتقييم الجهد، تذكر أنّ أهداف عملك هي تسليم النتائج للعملاء. كافئ الموظفين الذين يحققون النتائج، لا أولئك الذين يبذلون جهداً فقط. انظر قسم «نصائح في مكافأة الموظفين» الذي ينطوي على بعض التوجيهات الإضافية.

نصائح في مكافأة الموظفين:

- حدّد النتائج والأهداف - فكلّما كانت محدّدة وقابلة للقياس كان ذلك أفضل -، التي تود أن يحقّقها الموظفون.
- اربط المكافآت برسالة الشركة وثقافتها. على سبيل المثال، إذا كان أحد أهداف الشركة هو جعل الموظفين يعملون مع بعضهم بتعاون، تجنّب وضع مكافآت تنافسية.
- ابحث عن طرق مبتكرة لتقدير الأفراد والمجموعات. على سبيل المثال، أسّس برنامجًا تكون فيه المكافآت مقدّمة من زملاء أو العملاء. أو شارك الأرباح مع الموظفين الذين أسهموا في تحقيقها.
- انشر الإنجازات في المجلة الإخبارية للشركة، أو ألواح النشرات، أو شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، أو بريد إلكتروني على مستوى الشركة. أطلع الجميع عن الموظفين الناجحين وسبب نجاحهم.