

מתמקדים באנשים

שימור והעצמת עובדים בעולם השירות

"תפקידו של מנהיג הוא להוביל את ההולכים אחריו,

מהיכן שהם נמצאים- אל מקום בו לא היו מעולם..."

הנרי קייסינג'ר

במדריך:

איך לראות את העובדים שלנו? – יחס אישי ומיוחד, גיוס, הכשרה וחיבור ראשוני.

איך להניע את העובדים שלנו? – משוב אפקטיבי, גישת המנהל כמאמן.

כתיבה ועריכה:

יערה כהן

© כל הזכויות שמורות ל"פשוט שירות"

בבעלות יערה כהן, 2018.



054-7719280

pashut.sherut@gmail.com

www.pashutsherut.co.il

פשוט שירות

שמחה שאתם איתי.

במדריך אתן לכם כלים איך להתמקד באנשים שלכם, איך לגרום להם להשאר במוקד לאורך זמן, איך להניע אליהם, איך ליצור חיבור אישי ומיוחד, ואיך להניע אותם באופן אפקטיבי, לעניין אותם ולהשאיר אותם אתכם מרוצים לאורך זמן.

נתחיל?

מתקדים כאנשים...

למה? איך זה מקדם את המוקד שלך?

קרה שניסיתם לפצח את הנוסחה, ומצאתם את עצמכם חושבים מה הסוד למוקד טוב?

מוקד שאתם מעריכים, שקיבלתם בו חווית שירות חיובית ומקצועית, מוקדים יציבים וזמין?

אתם מעוניינים באחד כזה בעצמכם?

בעיני המפתח הוא באנשים איכותיים, מחוברים לארגון ולערכיו ומאמינים במוקד ובשירות שהם נותנים.

איש שירות שמרגיש שהארגון משקיע בו, מעריך אותו, מטפח, מלמד ומעצים אותו, יפתח קשר משמעותי לארגון, ירגיש שותף להצלחותיו וירצה לתת ולהשקיע לארגון הזה בחזרה, וישאר אתכם לאורך זמן.

מכאן אנחנו מבינים שחווית העובד, וכן יחס הארגון לעובד וכמובן המנהל לעובד, משמעותיים מאוד ביצירת מוקד שכזה.

ריכזתי עבורכם מספר כלים וטיפים שיוכלו לסייע לכם ביומיום.

חשוב לי להדגיש כי תהליך שינוי כזה במוקד אורך זמן, ומצריך סבלנות והשקעה – בעיקר מצידכם – מנהליו.

אנשי שירות ומוקד שחוהה הצלחה, מזכים גם את המנהל שלהם בתחושת הצלחה, משמעות וסיפוק... תחושה ממכרת, תחושה של שליחות שיוצרת מחוברים לארגון ורצון להמשיך באותה הדרך ולקבל את אותן התחושות..

אז אם אתם בעניין, רוצים ומוכנים להשקיע כדי ליצור מוקד יציב, נעים עם אנשים מחוייכים ומחוייבים, המדריך יוכל לסייע לכם.



לראות את העובדים שלנו...

1. יחס אישי ומיוחד:

אנחנו משתדלים לתת לעובדים שלנו יחס שווה.
חשוב לנו שכולם ירגישו שהם חשובים לנו באותה המידה.

אבל כשחושבים על זה...

האם עובד חדש בתחילת דרכו, צריך בדיוק מה שעובד וותיק ומנוסה צריך מאיתנו?
האם עובד שעובר מצב אישי מורכב, צריך בדיוק מה שצריך עובד אחר?
אז אולי בעצם ניתן לכל עובד מה שהוא צריך במקום יחס שווה?

לעובד החדש יש צורך בחניכה מקצועית ובכלים להתמודדות, לוותיק יש צורך בהצבת אתגרים ויצירת אופק בארגון, וזה בלי היכרות מעמיקה שמוסיפה כמובן רבדים נוספים.
בעיני לתת לכל עובד מה שהוא צריך זו התחלה מצוינת.

3

אבל אם אנחנו רוצים ליצור חיבור משמעותי בין עובד ומנהל נצטרך יותר.
ברגע שאנחנו רואים את העובד כאדם, ולא רק כעובד, מגלים עניין בחייו באישיים (במידה סבירה כמובן), נמצאים שם בשבילו בעת שצריך - ברגעים השמחים וברגעים המאתגרים, בנושאים מקצועיים ובנושאים אישיים, בעת שאנחנו מקפידים להסתכל לו בעיניים מדי יום, לאתגר אותו בהתאם ליכולות שלו, כשהוא מרגיש שאנחנו מכירים אותו מספיק וחשובים לו - הקשר בינינו הופך אחר, וההתנהלות היומיומית - נעימה יותר.

חשוב שכל עובד ירגיש שהוא מיוחד לנו באיזשהו אופן, בדרך המשותפת לנו.
כך אף עובד לא ירגיש צורך ביחס שוויוני, אף אחד לא ירגיש שעובד אחר מועדף, כי כל עובד ירגיש שהוא מיוחד בדרכו שלו, באופן בו אנחנו רואים אותו.

איך ניצור את החיבור האישי הזה וניתן לעובד שלנו תחושה שאנחנו רואים ומכירים אותו?
איך נגרום לו להבין שהוא חשוב לנו ושהעשייה שלו משמעותית להצלחת המוקד?

1. **לראות אותם** - עלינו להקפיד לראות אותם באמת. סיבוב בין העובדים שלנו לפחות אחת ליום, מבט בעיניים, להתייחס למצב רוחם ולהתעניין בהם כך שידעו שהם חשובים ומשמעותיים.

2. **עידוד ומחמאות** - מעבר להתעניינות האישית, ולהיכרות האמיתית עם העובד, חשוב שגם נכיר היטב את העשייה שלו, את החוזקות שלו ואת נקודות שצריך לחזק. כשנחמיא לו נפרט בפניו את המעשים שהביאו לכך, ונדבר באופן אותנטי ואמיתי, למשל: "שמעתי קודם שיחה שלך, והסברת ללקוח בצורה ממש מקצועית את התהליך..." "ראיתי את הביצועים שלך אתמול, ואת כמות השיחות שעשית... כל הכבוד על המאמץ וההשקעה!" מעבר לפירוט המעשה והמחמאה, חשובה גם הדרך.
3. **פנים אל פנים** - למרות שהנציגים שלנו בשיחות ללא הפסקה, פנים אל פנים זו חוויה אחרת. אפשר לקום אליהם, אפשר לקרוא להם רגע למשרד (בדיוק כמו שקוראים להם כשצריך לתחקר תלונה...) ולספר להם רגע כמה אתם מעריכים אותם, ולפרוט בפניהם כמה מעשים ששמתם לב אליהם לאחרונה.
4. **העצמת הצלחות** - במקרים מיוחדים, אפשר לשבח אותם ליד כולם בתדריך הבוקר על עשייה מעבר למצופה וללמוד מחווית ההצלחה שלהם. בנוסף לכך, גם כשהם טועים, גם בשיחה פחות טובה שנתקלנו בה, מעבר לנקודות שנבקש שישפרו, עלינו למצוא את הטוב, בשיחה, בהתנהלות, במאמץ ובדרך שהם עושים, ולתת להם נקודות אחיזה להמשך הדרך. עלינו ליצור אצל עובד במצב כזה את התחושה שאנחנו איתו, ויד ביז, נסייע לו להתמקצע ולהשתפר היכן שצריך - ניתן לו כלים, נעודד, והכי חשוב, אנחנו מאמינים בו לאורך כל הדרך.
5. **הצבת גבולות** - כמובן שלצד החיבור האישי, חשוב לדעת לשים את הגבול היכן שצריך, אבל גם גבול, עלינו להציב באופן מכבד, שקול ולא אימפולסיבי, וכמובן עליו להיות עקבי ואחיד לכולם. לצעקות ולהתנהלות אימפולסיבית אין מקום בניהול ובוודאי שלא בחווית עובד. אולי לרגע נראה שזה יוצר כבוד, בעיני לטווח הארוך התנהלות כזו יוצרת זלזול, חוסר פתיחות ואף מקטינה את המנהל בצורה משמעותית.
6. **העצמת חוזקות** - בעולם העבודה החדש, נכון ואפשר להתאים מעט את התפקיד לאדם המאייש אותו. גם לנציגי שירות אפשר לתת תחומי אחריות נוספים שיעצימו ויבליטו את החוזקות שלהם, ויתנו להם להרגיש משמעות גדולה יותר בעשייה שלהם. ממליצה לך לשבת עם רשימת העובדים שלך, לחשוב בנוגע לכל עובד מה בולט וחזק אצלנו, ולחשוב על דרך להעצים את העשייה הזו. זה יכול להיות אחראי גיבוש במוקד, ויכול להיות אחראי מקצועי, חונך. העניין הוא ליצור תחושת ערך ומשמעות בעשייה של המוקד מתוך משהו שהעובד מביא עימו.



7. **לקחת חלק** – תנו לעובדים שלכם לקחת חלק ותחומי אחריות בהתנהלות המוקד. זה יכול להיות מגבה לאחמ"ש כשהוא בחופשה, העברת טיפ מקצועי בתדריך אחת לשבוע, איסוף כסף לימי הולדת וכד'. כך גם תהיו פנויים יותר לניהול, והעובדים שלכם יוכלו לחוות הצלחה ולפתח תחושת משמעות ומחברות לצוות, למוקד ולארגון.

8. **חיים אישיים** – גלו עניין גם בחיים האישיים של העובדים שלכם. הכירו אותם באמת. כמובן, חשוב שנשמור על מידה וסבירה ולא חטטנית וניתן להם את מרחב הפרטיות שלהם, אבל נשדר להם שהם מעניינים אותנו וחשובים לנו. כשהם חולים נגלה עניין – ולא רק במתי יחזרו לעבודה, לפני מבחן נאחל להם בהצלחה, ובאופן כללי נתייחס לאירועים האישיים העוברים עליהם בחייהם.

9. **פתיחות** – כמנהלים, עלינו להיות פתוחים לביקורת גם אם היא מופנית כלפינו וכלפי הארגון. באותו הרגע קשה לנו לשמוע, נכון. אבל חשבו על זה רגע... עדיף שהעובד ירגיש פתוח לומר את דבריו בפנינו, וניתן לו תשובות, נודה בטעות אם צריך, או נבצע שינויים והתאמות. אבל עצם ההקשבה וההתייחסות העניינית לעובד ימנעו ממנו לספר את אשר על ליבו לחבריו בצוות ולהשפיע על אחרים ויעצימו אותנו כמנהלים.

10. **אחד על אחד** – חשוב ליצור זמן איכות בתדירות קבועה, (ממליצה על אחת לחודש, במידה ולא מתאפשר, ביחור תדירות אחרת, אבל חשוב שהפגישה שנקבעה תיערך). בו תשבו עם העובד לפגישת עבודה ולפגישה אישית. בזמן הזה עלינו להקשיב לצרכי העובד ולנסות לזהות היכן צריך את ההכוונה והעזרה שלנו, בעבודה וכן אם בוחר לשתף גם בחיים האישיים. בשיחה הזו נעלה גם את ההתייחסות לביצועי העובד, יעדים והתקדמות, וכן משוב על שיחות במידה ולא מבוצע בשיחה נפרדת. חשוב לשמור בשיחה כזו על אווירת פתיחות, להתנתק מהמיילים ומהנייד ולהיות קשובים לעובד שלכם.

11. **תקשורת חיובית** – הקפידו לחייך הרבה, להתמקד בטוב, בהצלחה ובחיובי, ובכלל, בדרך הדיבור שלכם. היו ממוקדי פתרון, התמקדו במה אפשר ופחות במה שאי אפשר. התקשורת החיובית באה לידי ביטוי, בגישה, בתנועות הגוף שלנו, וכמובן במילים.

12. **גיבוש** – הקפידו על ערבי גיבוש, ושבירות שגרה קטנות במהלך השבוע. זה יכול להיות פתק בעמדה, יום שייקים, יום מסאז'ים, קורנפלקס בבוקר, או ארוחת בוקר. הכל בהתאם לתקציב שלכם וליכולת שלכם.



שבירת השגרה מקלה ומעודדת בשגרה אינטנסיבית שכזו ויוצרת ציפייה של משהו לחכות לו. מעבר לכך, החיבור הנוצר בין חברי הצוות ותחושת ה"ביחד", מקלים על ההתנהלות היומיומית ומשפרים את האווירה.

13. **ארועים אישיים** – הקפידו על הנוכחות באירועים האישיים של העובדים שלכם. היו לצידם ברגעים השמחים יותר וברגעים השמחים פחות, ונסו להביא כמובן את חבריהם לצוות לארועים הללו. עובדים זוכרים נוכחות כזו לאורך זמן ומאוד מעריכים על כך.

14. **ליצור "ביחד". שיתוף פעולה ועבודת צוות. סינרגיה בין המחלקות** – הביחד הוא בין העובדים בצוות, בינכם לבין הצוות, בין הממשקים ובכלל בארגון. עלינו להשקיע בהיכרות אישית בין העובדים והממשקים, לחשוף בפניהם את עבודת המחלקות האחרות, לבצע גיבוש משותף היכן שצריך ולהבהיר כמנטרה לכולם שאנחנו כאן למטרה משותפת. זה מתחיל בשיתוף פעולה בין המנהלים ומחלחל אט אט לעובדים. כשכולם רואים את טובת הלקוח לנגד עיניהם ולא את טובת הצוות או המחלקה, התשובות ברורות יותר לכולם.

6

כשנתחבר לעובדים באופן הזה, העובדים שלנו יהיו מרוצים יותר, יהיה לנו קל יותר להניע אותם, העובדים ישתפו אותנו בקשיים ובתחושות שלהם ונוכל לתת יותר ערך ומשמעות עבורם ועבורנו. אין ספק שלהגיע בבוקר למוקד כזה, זו תחושה אחרת לגמרי.

הכירו את העובדים שלכם. הסתכלו להם בעיניים.
ואף פעם לא מאוחר מדי להתחיל. אין יום יותר טוב מהיום.

*י'אמרן שאף אחד לא יכול לחזור אחורה וליצור התחלה חדשה,
כל אחד יכול להתחיל מעכשיו וליצור סוף חדש".
קול ברק.*



054-7719280

pashut.sherut@gmail.com

www.pashutsherut.co.il

פשוט שירות

2. גיוס, הכשרה וחיבור ראשוני:

כמו בתחומים רבים בחיים, לרושם הראשוני, ולהתחלה יש משמעות גדולה בחיבור העובד לצוות ולמנהליו, שישפיע בהמשך כמובן, על מידת מחוייבות העובד לארגון ולמנהליו. מעבר לכך, כיום במוקדים רבים קיים קושי באיתור מועמדים מתאימים. אז כמה טיפים עבורכם בנושאים אלו:

1. **קהל יעד** - חישבו על אפשרויות "מחוץ לקופסא" להגדיר את קהל היעד שלכם. פנו לגיוס עובדים בגילאים שונים ובתחומי עניין שונים. אפשר לשלב בין צעירים אחרי צבא, לבין סטודנטים הלומדים תחום שיוכלו להתפתח בחברה בעתיד, הורים המעוניינים במשרה חלקית ועוד. לכל קהל הכינו מודעה ייעודית בנוסח המתאים.
2. **פרסום** - מודעות רלוונטיות יש לנו? אז עכשיו עלינו לחשוב היכן נכון לפרסם אותן. אם מדובר על סטודנטים למשל, אפשר לפרסם היכן שייחשפו לכך - באוניברסיטאות, בפורומים, קבוצות פייסבוק, קבוצות ווטסאפ, אפילו מודעה מודפסת לתליה במוסד הלימודים תוכל לעזור. התאימו את ערוץ הפרסום לקהל היעד.
3. **עמיד** - יצרו אופק. כבר במודעה שלכם, התייחסו למה קורה אח"כ. הנטייה היא לתפוס את תפקיד השירות כתחנה ראשונה, כתפקיד זמני. הראו למתעניינים כבר בשלב הזה שיש אפשרות להמשיך ולפתח קריירה בחברה שלכם. בנו מסלול מיטבי עם מקצוע להמשך. למשל: עוסקים בתחום המחשבים? אפשרו להם להתקדם לאחת המחלקות בחברה בתחום זה. בתחום הפיננסי? בנו מסלול שיכשיר אותם לתפקיד בעולם התוכן הזה. הראו את הערך שהחברה תוכל לתת להם, עוד בשלב המודעה.
4. **יעדים** - הגדירו לעובדים יעדים ותגמלו אותם על עמידה בהם. העובדים יהיו מאותגרים וחדורי מטרה, תהיה להם הזדמנות לחוות הצלחה, והמועמדים יוכלו להבין שיש דרך גם להגדיל את השכר בהמשך.
5. **ערך מוסף** - צרו ערך מוסף לעובדים שלכם ודאגו לעדכן בכך בראיונות. איך? הדרכות, הכשרות שונות הנוגעות לתחומם באופן ישיר או עקיף, פעילויות העשרה, גיבוש ועוד. פעילויות אלו יוצרות חיבור לארגון ויוצרות אווירה חיובית שמספיק להיכנס לראיון בחברה כדי להרגיש בה.



054-7719280

pashut.sherut@gmail.com

www.pashutsherut.co.il

פשוט שירות

6. **הכשרה** - בנו תהליך הכשרה מסודר. תהליך הכשרה ידוע מראש ייצר שקט נפשי לעובד החדש, יסייע לכם לוודא שהעובד מקבל את כל הידע הנדרש, ושהעומסים מחולקים בצורה נכונה. תהליך כזה יאפשר תרגול, הטמעה ואיתור קשיים בשלב מוקדם מספיק.

7. **תנמול** - עשו מאמצים לתת שכר הולם לעובדים שלכם. מעוניינים בעובדים איכותיים? הרמה המקצועית בתחומכם גבוהה? היו נכונים לשלם מעט יותר לעובדים מתאימים יותר. אפשר גם לבנות שכר מדורג בהתאם לדרגות מקצועיות או וותק, או מענקי התמדה.

8. **תכנון** - גייסו מראש. נסו לנתח את העזיבות והקידומים, ומתוך כך החליטו על גיוס מרוכז מספר פעמים בשנה כך שתוכלו להיערך מראש במקום לגייס בלחץ בתקופות עומסים.

9. **ראיון באווירה אופטימית** - תמיד זכרו לשמור על החיוך ועל האופטימיות. כשמתמודד יגיע לראיון וירגיש את האווירה הזו, יש סיכוי טוב שירצה להיות חלק ממנה בקרוב.... הקדישו למועמד את הזמן באופן מכובד ללא עיסוק במשהו אחר, נסו להמחיש את ההתנהלות ביום עבודה טיפוסי ולבחון את תגובותיו. אפשר גם להושיב אותו עם עובד על מנת שיתרשם ויוכל לדעת אם התפקיד מתאים עבורו.

10. **שיתוף** - ספרו לצוות על העובד החדש שעתיד להגיע, הכינו לעובד עמדה מסודרת עם מחשב וציוד משרדי נדרש, אפשר גם שלט ברוך הבא, ואפילו משהו מתוק לתחילת הדרך. תמיד כיף להתקבל באהבה ולדעת שחיכו לך.

11. **חונך אישי**: מומלץ להצמיד מראש לעובד חדש שמתקבל (בעיקר אם מגיע כיחיד ללא עובדים נוספים) חבר צוות שיחונך אותו ברמה האישית. מה הכוונה? עמית שסייע לעובד להשתלב חברתית בצוות ובארגון. אפשר ליזום שיחת טלפון מקדימה בין החונך לעובד החדש שיכירו, כך גם החונך יודא שהעובד יודע למי להגיע ביום הראשון ולמה לצפות. אפשר שיאכלו יחד צהריים, אפשר גם לשלב עם חניכה מקצועית. כל רעיון יוסיף ויחזק את החיבור של העובד החדש לארגון ולצוות, ויפחית נטישת עובדים בימים הראשונים בתפקיד.

12. **הישארו בתמונה!** גם אם המנהל אינו הגורם המעביר את ההכשרה בפועל, הקפידו על שיחה יומית מעוגנת בל"ז תכנית ההכשרה ביניכם לבין העובד החדש, לטובת יצירת חיבור אישי ביניכם לבין העובד, וכמובן איתור קשיים וחסרים בתוכן הנלמד או ברמה האישית.



13. העברת תכנים בהכשרה - העבירו לפחות חלק מהתכנים המקצועיים בעצמכם. כך תשמרו על רמתכם המקצועית, ותיצרו קשר וחיבור לעובדים החדשים. כל רגע של הדרכה, יאפשר לכם להכיר את העובדים ואת ההתנהלות שלהם וימצב אתכם כמקצוענים בתחומכם.

14. בעל ערך - השקיעו בקליטת עובד חדש, לוו אותו, סייעו לו להשתלב ותנו לו את מרב הכלים כדי שירגיש שמקבל ערך מכם ושהוא יקר ערך עבורכם. חשוב שיבין שאתם רואים חשיבות גבוהה בתפקיד שלו ובמקצועיות שלו. כשיבין שזוהי תפיסתכם, כך גם יתייחס לכך בעצמו.

עובד שקיבלו אותו בדרך חיובית, והתרשם מהארגון מהרגע הראשון, יגיע עם אנרגיות חיוביות ומוטיבציה לתחילת הדרך, יהיה מחוייב וימשיך לקבל עובדים חדשים שיגיעו אחריו באותה הדרך, מה שיתרום לאווירה החיובית במוקד ולכך שהעובדים ירצו להשאר במוקד לתקופה ממושכת.

1. משוב אפקטיבי:

מטרתו של משוב אפקטיבי, היא להעביר את המסר כפי שהוא, כך שהעובד יבין מה נדרש לשמר ומה לחזק, אך יחד עם זאת, יצא מהמשוב מחוזק ומעודד.

המשוב משרת את הארגון, את המנהל ואת העובד. המשוב גורם לעובד לשפר את ביצועיו וממקד אותו בצרכי הארגון והמוקד.

כולנו חוששים בעת קבלת משוב. אך לצד החשש מהמשוב, מקנן לו גם הצורך בקבלת פידבק, באתגר, בכיוון, בתחושת העובד שמישהו רואה את העשייה שלו, ועל כן המשוב משמעותי לכולם. במשוב חשוב מאוד לייחס חשיבה לתוכן הנאמר, אך בעיני חשובה יותר הדרך ולכך אתייחס בהמשך. רגע לפני הפרקטיקה...

התחילו תמיד בסמול טוק על מנת להפיג את המתח.

תנו לעובד תחושה של זמן איכות אתכם, אחד על אחד. משרד שקט, בלי טלפונים, בלי טיילת במשרד רק אתם והוא.

העניקו לו את הבמה לשתף בתחושותיו לגבי המשוב ולגבי נושאים אחרים. תתפלאו כמה אפשר לגלות ולשמוע בהזדמנות כזו.

ולחלק הפרקטי...

1. במוקדים המשוב נצרך בתדירות גבוהה, לעובדים חדשים וותיקים כאחד. התדירות המינימלית בעיני הינה אחת לחודש או חודשיים, למי שמתאפשר מעבר לכך – מצוין.

2. במשוב נדבר במינוחים של נקודות לשיפור/לחיזוק ולשימור. בשיחת משוב ראשונה חשוב להסביר כיצד תתבצע שיחת המשוב ומה מטרתה, ולציין כי העובד מוזמן להגיב ולשאל על מנת להבין את הנקודות המועלות.

3. יש לזכור שמטרת המשוב הינה חיזוק העובד, הכוונה ומתן כלים, ועל כן, חשוב לבנות את השיחה בהתאם. מומלץ להתחיל בנקודות לשימור בכל סעיף או נושא, לעבור לנקודות לשיפור ולסיים שוב בנימה חיובית ולהדגיש את החוזקות (שיטת הסנדוויץ').



4. זו הנקודה הכי משמעותית לתחושת העובד ולפרקטיקה... בהעברת המשוב נדבר על התנהגות לא על תכונות (בדגש על הנקודות לשיפור), ונקפיד להיות ספציפיים ולציין דוגמאות. (זאת על מנת לא לפגוע חלילה, ובנוסף, התנהגות קל יותר לשנות ולקבל מאשר תכונות או אופי). למשל – במקום: "אתה חסר סבלנות", יש לומר "בשיחה עם הלקוח נשמעת חסר סבלנות", וכן להקפיד על שפה חיובית: במקום לומר: "לא מבינים מה אתה רוצה, אתה לא ברור", יש לומר: "עליך להסביר את התהליך בצורה ברורה ומובנית יותר". העניין נכון כמובן גם על שבת: תותח, אלוף – תמיד כיף לשמוע... אבל בעת שמצמידים לזה משפט שמסביר את המהות, ניתן לעובד ערך ומשמעות, והפיזבן מרגיש הרבה יותר כנה ואמיתי. "תותח! איזה פתרון יצירתי מצאת ללקוח". "אלוף! כמות השיחות שעשית היום, הכי גבוהה בצוות".
5. הקפידו להתמקד בחיובי, להדגיש את ההצלחות בשיחה, ולמצוא כמעט בכל סעיף נקודה אחת לפחות לשימור, גם אם היא קטנה. העובד יהיה פתוח יותר להקשבה אמיתית כשמקבל גם פיזבן חיובי. בעת שמדובר בנקודה לשיפור התמקדו במה צריך להיות ופחות במה לא בוצע, זאת על מנת ליצור הנעה ועשייה.
6. תנו ציון למשוב, ציון הוגן. גם אם מדובר ב20. ציינו שמכאן אפשר לעלות ולטפס. כשהעובד יראה מגמת עליה, יבין שנמצא בתהליך של שיפור. סיימו ב3 נקודות עיקריות לשיפור ולשימור למיקוד העובד.
7. וודאו שהעובד מבין אתכם, מבין כיצד ומה עליו לשפר, בדגש על הכיצד. נהלו דיאלוג פתוח. אם צריך המחישו באמצעות דוגמאות של מקרים, תנו לעובד להאזין לשיחות, והתעקשו שיבין למה כוונתכם. הראו לו את הדרך, מה עליו לעשות כדי לשפר, ולתקן. אם חושב אחרת, היו קשובים והתייחסו ברצינות. כולנו טועים, או צריכים הבהרה נוספת לעיתים. כפי שצינתי בחלק של המנהל כמאמן, אפשר לתת לעובד הזדמנות למשב את עצמו, וישתף אתכם בתובנות. התהליך יעיל ומסייע בהפנמת הדברים, כמובן תחת הכוונה שלכם.
8. אל תסתמכו על תחושות. לכו על בטוח. הקשיבו האזינו ובדקו בעצמכם. אם אתם מעבירים את שיחת המשוב בצעו זאת על סמך שיחות או תצפיות שאתם ביצעתם בעצמכם ולא גורם מטעמכם.
9. חוששים משיחה קשה עם עובד ודוחים אותה? מתלבטים איך להעלות בפני העובד שלכם נקודה קשה לשיפור? התמודדו. ראו בקושי הזדמנות. גם אם מדובר בשיחה שמתבקשת על מנת למקד את העובד כשצריך, על ההתנהלות שלו או על נושא אחר שאינו רק השיחות, העקרונות הם זהים. חשוב לומר את האמת לעובד, ולא לייפות את המציאות, ולהתעקש שיבין את כוונתכם (הדגימו, צטטו, השמיעו וכד').



זו ההזדמנות לתת לעובד כלים אמיתיים להתמודד ולהשתפר. ציינו כי תלוו אותנו, כי תהיו שם בשבילו, מצאו תמיד נקודות לשימור ולחיזוק וקבעו שיחת המשך במקרה הצורך. הקפידו לתת כלים פרקטיים לשיפור בסיום.

10. לסיום, אני ממליצה לבצע את המשוב כתהליך - בעיקר לחדשים. למשל במקום האזנה ל 4 שיחות בחודש ושיחת משוב אחת, בצעו שיחה אחת בשבוע כשבסיומה יש שיחת משוב קצרה, ואחת לחודש שיחה מפורטת יותר המדגישה את התהליך שבוצע כל החודש, בדגש על השיפור שבוצע. קל יותר להתמקד כשתדירות המשובים גבוהה יותר וההתייחסות ספציפית יותר.

סיימו את השיחה בחיוך, בנימה אישית וחיובית בדיוק כמו עם לקוח! שלחו את העובד להמשך היום מחוזק ומחוייך, כשהוא סמוך ובטוח שאתם לצידו בתהליך ותסייעו היכן שיצטרך.

"גישה היא דבר קטן, שעושה הבדל גדול..."
וינסטון צ'רצ'יל



לינוי יעוץ והדרכה
לשיפור מוקדי שירות

2. גישת המנהל כמאמן:

איך ייתכן שאנחנו נותנים את כל כולנו, משקיעים בהכשרה מסודרת ובמקצועיות, מלמדים תהליכים, מכירים את הממשקים, מכינים אותם היטב לשיחות נותנים להם כל מה שצריך, והם עדיין תלויים בנו? למה הם לא מצליחים לקבל החלטה ולהגיע לתשובות בעצמם?

אז כן. גם אני הייתי שם בעברי כמנהלת צוות. לא הבנתי למה השאלות חוזרות על עצמן, ובמקביל העובדים מתייאשים ולא חווים הצלחה – הרי עזרתי להם והם מצאו את התשובה והשיבו ללקוח. מוכר?

אז מה קורה בראש של העובד שלנו? העובד מרגיש שנכשל, כי לא הוא הצליח. לא הוא מצא את הפתרון. חווית ההצלחה המשמעותית נוצרת, כשהעובד מגיע אליה בכוחות עצמו.

ואז הבנתי שעלי ללמד אותם כיצד להתמודד בעצמם, כיצד לקבל החלטות שקולות ולמצוא תשובות ופתרונות. אני חושבת שתפקיד המנהל בראש ובראשונה הוא להיות שם עבור עובדיו לכל מה שצריכים כדי לעשות את עבודתם הכי טוב שאפשר.

אבל מה זה בעצם אומר?

האם לעשות בשבילם? לעשות במקומם? או ללמד אותם ולתת להם כלים? בשלב הראשון ביקשתי מהעובדים להגיע להתייעצות עם הצעה לפתרון.

להפתעתי, גיליתי שברוב המקרים, הפתרון כבר בראש שלהם, ברגע שאני שואלת ומעבירה את הכדור אליהם. בשלבים מאוחרים יותר, זה כבר היה קל ופשוט יותר. הקפדתי לשאול את העובדים, מה דעתם, מה הם חושבים, ובמקרים מורכבים אף להתלבט איתם יחד. לעיתים הופתעתי לקבל פתרונות יצירתיים, ואף למדתי בעצמי.

מעבר להפחתת העומס עלינו כמנהלים, המרוויח העיקרי כאן הוא כמובן העובד.

במקום שירגיש שלא הצליח להתמודד עם הלקוח, בעוד אנחנו, "המנהלים" הרגענו אותו בשנייה, עלינו להיות שם בשבילו. לכוון אותו, לעודד אותו, לשאול אותו ושאלות ולהוביל אותו להגיע לפתרון בעצמו.

במקום לתת לו תשובות, עלינו לשאול אותו שאלות. שאלות מכוונות, שאלות שיאירו לו את הדרך, גם אם היא מעט שונה מהדרך שתכננו בראש שלנו.



ממש כמו בחיים, גם בעבודה כל אחד מאיתנו רוצה להרגיש עצמאי, מסוגל ויכול. עובד צריך להרגיש שהוא יכול לסמוך על עצמו, לקבל החלטות שקולות, להגיע ליעדים בזכות עצמו וכמובן ולהאמין ביכולותיו.

העצמאות הזו מביאה עימה תחושת עוצמה.

כשנפעל כך, וניתן לעובד שלנו להגיע לפתרונות בעצמו, נרוויח הפנמה ולמידה משמעותית למקרים עתידיים, ויותר מכך, העובד שלנו יחווה הצלחה וירצה לחוות תחושות דומות גם בעתיד. לאט לאט נגלה שהמקרים שבאמת מצריכים את הידע שלנו כמנהלים, הולכים ומתמעטים. התהליך הזה צריך להתבצע על ידינו בעקביות, וכן על ידי גורמים נוספים הנותנים מענה מקצועי לנציגים, על מנת שיפיק תועלת לאורך זמן.

אפשר לכתוב רבות על המנהל כמאמן, אנסה לתת כמה **טיפים קטנים**:

1. בעת שהעובד מגיע להתייעצות, בקשו שישגיע עם שתי הצעות לפתרון. במהלך ההתייעצות שאלו שאלות כדי להוביל אותו להחלטה נכונה.
2. העובד מתוסכל בשיחה מורכבת ומבקש שתשוחחו עם הלקוח במקומו? בקשו שיוריד את הלקוח מהקו, גלו אמפתיה, הקשיבו לו. לאחר מכן סייעו לו להתכונן נכון לשיחה, חשבו איתו על מקרים ותגובות שירגיש מוכן. שדרו לו שאתם מאמינים בו ושאתם לצידי. אם צריך, האזינו במהלך השיחה, אפילו החזיקו לו את היד ולו אותו במהלכה. כשיסיים את השיחה, יבין שאתם מאמינים בו אפילו יותר ממה שהוא האמין בעצמו ויעריך אתכם על כך. בהזדמנות הבאה יתמודד בעצמו בזכות הכלים שהענקתם לו.
3. ייצרו אופק לעובדים שלכם, ובמהלך הדרך כוונת אותם אליו. השקיעו לאורך הדרך בהדרכות מקצועיות רלוונטיות לתחום בו עוסקת החברה, הדרכות שירות למיניהן, ובנוסף ציידו במידע יותר ממה שהכרחי לתפקידם, גם כהעשרה, בתחומים אחרים בארגון מעבר למענה במוקד. נצלו הדרכות שוטפות למחלקות אחרות בארגון ושלחו נציגים שמתעניינים בנושא ההדרכה האמור. תנו לו לראות את העתיד שלו.
4. עודדו אותם ופרגנו להם כשמגיע להם. הדגישו את ההצלחות שלהם (גם הקטנות) ותנו משוב ענייני ואמיתי למעשיהם כשמגיעים לביצועים גבוהים, כשמתגברים על קושי, או סתם על שיחה טובה שנתקלתם בה. העצימו ועודדו למידה מחוויית ההצלחה שלהם.



5. אתגרו כל עובד בהתאם לרמה המקצועית שלו וליכולות שלו. הציבו לו אתגרים קטנים וזמנו לו הזדמנויות להצלחה. למשל – תנו לו להתמודד עם שיחה מורכבת, להסביר על נושא מקצועי, להצטרף אליכם לפגישה בנושא שהעלה ומעוניין לקדם וכו'. כך תוכלו להעצים אותו, לתת לו לחוות הצלחה, ליצור עניין ואתגר בתפקיד, לתת לו להרגיש משמעותי, מוערך ולחבר אותו אליכם ולצרכי הארגון.

6. בשיחת משוב שנערכת לעובד, תנו לו להאזין לשיחה ולתת את הפידבק בעצמו. כווננו אותו בשאלות אם צריך, אבל בעת שיאתר את הנקודות שדורשות חיזוק בעצמו, יהיה קל יותר ליצור עימו שיתוף פעולה לטיפול בכך, וההבנה תהיה עמוקה יותר.

7. עובד שלכם עשה טעות והטעה לקוח? כווננו, עזרו ולוו אותו, אבל תנו לו לקחת אחריות ולתקן את הטעות בעצמו. הפכו את הטעות לחווית למידה ולחוויה מעצימה, ובסופו חזקו אותו על דרך ההתמודדות שלו במקרה. כך תצרו למידה אפקטיבית ומשמעותית.

8. דוגמה אישית מהווה את אחד המרכיבים החשובים, אבל אתייחס כאן ממש על קצה המזלג. זכרו שאתם כמנהלים מהווים מודל. כפי שאתם רוצים שינהג העובד שלכם, נהגו כלפיו. דברו בכבוד, עמדו בהבטחותיכם, כבדו את לקוחותיכם, הגיעו לעבודה בזמן, עדכנו אם אתם מאחרים ©, היו הגונים, שירותיים ובעלי מוסר עבודה גבוה.

נסו לשנות את התפיסה... אמצו את גישת המנהל כמאמן. תקצרו את הפירות מהר יותר ממה שאתם חושבים. הרמה המקצועית תשתפר, העובד יהיה עצמאי, ויעריך אתכם מאוד על הדרך שהענקתם לו. הרווח יהיה משמעותי לכולם.

"תן לאדם דג והוא ישבע ליום אחד. למה אותנו לדוג, הוא ישבע לכל חייו"

לעיתים התהליך הזה יגזול מאתנו יותר זמן, בהחלט. אבל לטווח הארוך הוא יחזור אלינו בכובע של נציגים מקצועיים ועצמאיים יותר, עם דרכי חשיבה נכונות, וחשוב מכך, נציגים עמידים ומחושלים יותר, שמאמינים בעצמם, ופיתחו מסוגלות לעמוד באתגרים, פשוט כי נתנו להם את ההזדמנות להצליח.

לסיום...

זכרו שברגע שהעובדים שלכם יהיו מרוצים, הנכחות והמחויבות במוקד יהיו גבוהות יותר, העובדים יבחרו להשאר יותר זמן בתפקיד נותן השירות, המקצועיות תשתפר, תחושת האכפתיות משביעות רצון הלקוחות שלכם תהיה משמעותית יותר, ולכולכם יהיה נעים וכיף יותר להגיע בבוקר. לנהל מוקד כזה, מצליח, יציב, עם עובדים מחוייכים, זו תחושת ערך ומשמעות אדירה למנהל. כך תוכלו גם אתם לחוות הצלחה ולהרגיש תחושת סיפוק ומשמעות.

זכרו שכדי ליצור שינוי אפקטיבי, צריך זמן, השקעה, חשיבה ותכנון נכון. התמקדו במספר נושאים שאתם מעוניינים להוציא לפועל, התחילו בתהליך, ולאחר שיוטמע, חיזרו לחוברת ובחרו תהליכים נוספים.

"כל ההישגים הגדולים, דורשים זמן".
מאיה אנג'לו.

מאחלת לך הצלחה והנאה גדולה בדרך שלכם!

אני מזמינה אותך לעקוב אחר הדף והאתר שלי ולקבל טיפים נוספים © במידה ואתם מתחברים לתכנים, אך זקוקים לליווי והכוונה לביצוע בפועל, אשמח לעמוד לשירותכם, בליווי אישי ותכניות פיתוח מנהלים, ייעוץ לבכירים לשיפור חווית לקוח, וסדנאות לשיפור מיומנויות רכות לעובדי המוקד. הסדנאות נבנות בהתאמה אישית לצרכי הארגון ומשלבות דוגמאות מתוך עולם התוכן בארגון, ומועברות בדרך חווייתית המשלבת משחקים, תרגולים, סרטונים וסימולציות. מוזמנים ליצור קשר בדרך הנוחה עבורכם, ואשמח להגיע לארגון לפגישת היכרות ללא תשלום וללא התחייבות. יערה כהן,

חושבים פשוט, מדברים שירות!

פשוט שירות - מתיקדים באנשים

pashut.sherut@gmail.com 054-7719280

פשוט שירות   www.pashutsherut.co.il 

