

"דעתך חשובה לנו"

סקר שביעות רצון לקוחות כאמצעי לקידום דפוסי שיתוף פעולה

ויחסי אמן בין הלקוחות והצוות

מאת: אריאלה זיידל, מנהלת מע"ש לוד, עירית לוד

arielaz@nana10.co.il

המאמר נכתב במסגרת התוכנית "חוכמת המעשה" מחזור י"ד 2009
בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה
מנחה: גב' ספי גולדברג מרכזת: גב' ענת הראל

פרולוג

"אני לא אומרת את הכול "

"בשביל מה זה השטויות האלה, כאילו שזה יעזור..."

"יפטרו אותי אם יגידו עלי דברים שליליים?"

"תודה שהערת את תשומת לבי"

בשנים 2007-8 עבר המע"ש¹ שאותו אני מנהלת תהליך של שינוי ארגוני. השרות לטיפול באדם המפגר במשרד הרווחה פנה למע"שים בכל הארץ בהצעה לעבור לעבוד לפי מערכת האיכות הבינלאומית ISO 9001².

¹ מע"ש - מרכז עבודה ושיקום. המע"ש נותן מענה תעסוקתי וטיפולי לאנשים בוגרים בעלי פיגור שכלי ונכויות נוספות.

² ISO 9001 - כלי ניהולי אוניברסלי אשר מגדיר מהו הסטנדרט לארגון איכות. מטרת העבודה לפי תקן זה היא להביא את הארגונים לעבוד ביעילות גבוהה, תוך שאיפה מתמדת להפחתת עלויות שנגרמות לארגון עקב כשלים ואי איכות.

תהליך זה לווה בהדרכה קבוצתית דו שבועית של המנחה ד"ר יצחק תמוז
(isaac@drtamuz.com).

אחת ההגדרות לערך איכות מהי? כפי שעוצבה ע"י מעצבי תפיסת ניהול האיכות הינה "איכות היא: ניבוי, אימות והותאה לפועל של דרישות הלקוח" הערק הלקוח מופיע בתקן הגנרי של ISO 9001 ובמהדורת 2008 מעל 15 פעמים ומכאן חשיבות הערך של ריצוי הלקוח במידת האפטימום.

על פי ההיגד אני כספק מחוייב לנבא מה הלקוח שלי צריך, אך מיד וללא גישה פטרוני סטית לוודא איתו שאכן זה מה שהוא צריך/רוצה ורק אח"כ אני כספק רשאי להוציא לפועל את מאווי.

אחד הקשיים כפי שיוצגו במסמך זה הינה לתשאל את המשתקם במע"ש באשר לרצונותיו ואיכות המילוי של רצונות אלו ע"י נותן השרות קרי מנהל המע"ש וסגל העובדים.

אחת מדרישות התקן **המנדטוריות** היא שיש להעביר ללקוחות המע"ש סקר שביעות רצון אחת לשנה.

במאמר זה אנסה לשפוך אור על תהליך של החדרת שינוי במע"ש לוד באמצעות הסתכלות מקרוב על תהליך של העברת סקר שביעות רצון ללקוחות.

אני אבחן את הפעולות שכמנהלת נדרשתי לקיים בקרב הצוות והמשפחות בכדי להוציא אל הפועל את ביצוע סקר שביעות הרצון.

לאחר מכן, אפרט את התפוקות שהופקו בסופו של התהליך לארגון, לצוות, לי כמנהלת ולמשפחות של המשתקמים.

חיבור שאלון לבדיקת שביעות רצון לקוחות

ההגדרה המקובלת לשביעות רצון (satisfaction): תחושת ההנאה או האכזבה של אדם – לצטט מאיפה.....הנובעת מהשוואת הביצועים של המוצר / השרות, ביחס לציפיותיו ממנו.

שביעות הרצון של לקוח נובעת מהציפיות של הלקוח מהמוצר/ השירות/ ממערכת היחסים שלו עם הספק, ומתפסתו את המוצר/ השירות/ מערכת היחסים המתקיימת בפועל. כאשר תפסת המוצר/ השירות/ מערכת היחסים הולמת לציפיות- הלקוח הינו שבע רצון. ואילו כאשר התפיסה נמוכה מהציפיות, הלקוח אינו שבע רצון.

בארגונים שונים נוהגים לבדוק שביעות רצון באמצעים שונים. במע"ש שלנו אנו בודקים שביעות רצון בשני כלים עיקריים: סקר שביעות רצון לקוחות בכתב הנערך אחת לשנה וטיפול בתלונות לקוחות המתקבלות לאורך כל השנה.

סקר שביעות הרצון הועבר ללקוחות הבאים: לחניכים, לבני משפחות של החניכים ולעו"סים המפנים אלינו את הלקוחות.

עבור כל לקוח נבנה שאלון המותאם לו. (דוגמת שאלונים ראה בנספח). בשאלון זה על הנשאל לדרג את ביצועי המע"ש. לנשאלים יש אפשרות להחזיר אלינו את השאלון ללא הזדהות, וכך נשמרת האנונימיות של הנשאל.

השאלון חובר על ידי קבוצת המע"שים שהשתתפה בפרויקט. בהתחלה נערך פיילוט ולאחר שנותחו ממצאי הפיילוט הוחלט על הדגם הסופי של השאלון. השאלון נוסח בשאלות סגורות שיש להשיב עליהן על ידי דירוג לפי היגדים: "מסכים מאוד", "מסכים מעט", "לא מסכים בכלל". הוחלט להוסיף בשאלון קטגוריה נוספת שנקראה "שונות". בקטגוריה זו יכול הנסקר לכתוב באופן חופשי את עמדותיו, ציפיותיו וכו'. חשבנו שטוב יהיה לאפשר לנסקרים לכתוב על נושאים שאולי אנו שחברנו את השאלון לא חשבנו שהן רלבנטיים.

"אף אחד לא מעוניין בסקר"

לפני העברת השאלון למשפחות, שלחנו מכתב ובו הסברנו למשפחות את מהות הסקר, למה ישמשו תוצאותיו ובקשנו את שיתוף הפעולה שלהם במילוי הטופס.

הצוות, לעומת זאת, זכה בהכנה רחבה יותר. הצוות היה שותף לחיבור השאלון, נערכו דיונים על חשיבות העברת סקר מסוג זה ועוד ועוד.

זו הפעם הראשונה שבה אנו מבקשים משוב מהלקוחות שלנו, במטרה לבדוק כיצד הם רואים את הביצועים שלנו ואת תוצאות עבודתנו.

עד כה, לפני המעבר לעבודה לפי נהלי תקן האיכות, המע"ש קבל אמנם מדי פעם משוב מהלקוחות, אך המשוב ניתן רק במקרים בהם אירע אירוע יוצא דופן. אמנם, היה לנו, בצוות המע"ש, רושם כללי בשאלה מה דעתם של הלקוחות על עבודתנו. אך, המידע שהיה בידנו, מטבע הדברים, היה חלקי ולא התקבל מכל הלקוחות.

בראשית התהליך לא צפיתי עד כמה נושא זה הינו נושא טעון. לתומי, חשבנו שהרעיון של בדיקת שביעות הרצון של לקוחותינו הינו רעיון נפלא. הייתי בטוחה שזו הדרך החשובה ביותר באמצעותה ניתן לקבל משוב אמיתי אודות תוצרי עבודתנו: במה אנחנו טובים יותר ובמה פחות? ומהם התחומים הדורשים שיפור?

לא חשבתי שמהלך זה כרוך במחשבות, רגשות, עמדות והתנגדויות בעוצמות גבוהות, כפי שנגלו בפני.

בפועל, נתקלנו בהתנגדויות מבית ומחוץ:

מבית, היו התנגדויות של הצוות: "מה, אנחנו צריכים שיגידו לנו אם אנחנו טובים?" "ההורים לא מתעניינים במה שקורה עם הילדים שלהם, הם לא באים לישיבות במע"ש כשמזמינים אותם, אז איך הם יוכלו להעריך אותנו?"

מחוץ למע"ש היו התנגדויות של ההורים. התנגדויות אלה באו לידי ביטוי בהימנעות מלענות על השאלון.

בנוסף לכל אלה, היו גם עמיתים שאמרו לי "למה את צריכה את הדבר הזה? כל עוד יש שקט, זה בסדר. למה לעורר?...." ועוד ועוד.

אין תוצאות

אנחנו נמצאים יום אחרי שכל השאלונים נשלחו למשפחות. אנחנו מחכים לשאלונים שיוחזרו אלינו. ביום שלמחרת משלוח השאלונים התקבלו שלושה שאלונים שמולאו על ידי המשפחות.

כל הצוות מתרגש, מקווה לציונים טובים וניכרת דריכות באוויר. כולם מתכנסים במשרד באופן ספונטני ומנסים להציץ בתשובות. לא כולם מביעים את רגשותיהם. יש כאלה שמנסים לשחק כאילו: "לא איכפת לי מה יהיו התוצאות".

בשנה הראשונה, ההיענות של ההורים לביצוע הסקר הייתה קטנה מאד. רק כ- 35% מהאנשים ענו על השאלון. הציון הממוצע היה 85.6%.

בסופו של דבר, לאחר שבועיים מיום המשלוח של הטפסים אנו נמצאים במצב בו רק חלק קטן מהמשפחות מחזירים אלינו את הטפסים. התחושה קשה. אכזבה רבה. כל כך הרבה טרחנו ואין תגובה? ואולי האין תגובה היא התגובה? שהרי, שתיקה יכולה להיות מאד רועמת.... אולי זה המסר שרוצים להעביר לנו? אולי המסר הוא של אי שביעות רצון גורפת? בתוך תוכנו, לי כמנהלת וגם לצוות הייתה גם תחושת הקלה מסוימת. אם אין תוצאות, אז גם אין ביקורת....

כאן נדרשתי כמנהלת לעשות הערכת מצב ולהחליט איך אני מתמודדת עם ה"אין תוצאות".

החלטתי שיש להתמודד עם ה"אין" ולבדוק מה מקור הבעיה. מדוע אנשים לא עונים על השאלונים? האם באמת אין להם מה להגיד? האם יש להם ביקורת שקשה להם להגיד? האם הם קראו בכלל את הטופס או שזרקו אותו לפח, כפי שלפעמים הם עושים עם הודעות שאנחנו שולחים?

החלטתי שיש לשלוח שוב את טופס שאלון שביעות הרצון לכל המשפחות שלא ענו על השאלון. בנוסף, פנינו גם טלפונית אל ההורים ובקשנו שימלאו את השאלון שנשלח אליהם. אך, כמעט ולא היה שיפור במצב.

עמדנו בפני צומת דרכים:

יכולנו להסתפק בניתוח השאלונים שכן הוחזרו אלינו ובזאת לסיים את המשימה של ביצוע סקר שביעות רצון לקוחות, אלא שהחלטתי שלא לפטור זאת בכך. סברתי שהזדמנה בפנינו סיטואציה חשובה שנוכל ללמד ממנה רבות, ולכן כדאי למצות את כל מה שניתן ממנה.

מה עושים עם ה"אין" ?

אין תגובות מהמשפחות – וגם הצוות לא קופץ משמחה

"אין תגובות מהמשפחות"

יזמתי דיון בצוות וגם התקיימו שיחות עם העו"ס מרכזת תחום פיגור בחלקת הרווחה וניסיתי להבין מה לדעתם מקורות ההיענות הנמוכה. בנוסף, אספנו את כל האינפורמציה הבלתי פורמלית שקבלנו מחניכים וממשפחות. חניכים ספרו לנו איך התייחסו בביתם לסקר, מה היו התגובות וכו'. התייחסנו למידע זה כמידע שגם הוא עשוי לסייע לנו באבחון שורש הבעיה.

בדיונים שערכנו מצאנו מספר נימוקים "אובייקטיביים" שמסבירים את חוסר ההיענות: כ-25% מבני המשפחות של החניכים הינם קשישים ועולים חדשים המתקשים בקריאה וכתובה בעברית או שהינם בני משפחות המתגוררים בערים מרוחקות ואינם מכירים את הפעילות במע"ש.

אם נוסיף לכך את 35% של בני המשפחות שכן ענו על השאלון, נמצא כי 40% מהמשפחות עדיין לא ענו על השאלון. ברור שמדובר בפלח גדול מהאוכלוסייה. אי אפשר להתייחס לפלח זה כאל חלק שולי ולא חשוב.

אם כך, הנחת הביניים שלנו היא שאנחנו צריכים לשכנע 40% מהמשפחות להיענות לבקשתנו ולהשיב על הסקר..

הוחלט לפנות טלפונית למשפחות אלה ולהסביר להן את חשיבות הסקר ולבקש את שיתוף הפעולה שלהן.

שושי המדריכה שהייתה אחראית על נושא הסקר צלצלה לאסתר (אמא של החניכה יפה) ולעוד מספר הורים שעדיין לא שלחו את המשובים.

אסתר אמרה לשושי המדריכה, כי היא תשלח את השאלון בעוד מספר ימים.

אסתר הינה אמה של יפה, שהינה חניכה עם בעיות התנהגות קשות. האם נמצאת איתנו בקשר די אינטנסיבי, היות וכל הזמן עולות בעיות הקשורות בטיפול בבתה. יש בינינו חילוקי דעות: היא סבורה שאנחנו לא מטפלים בביתה כראוי והיא אף מביעה זאת באופן מילולי בפנינו ובפני הממונים עלינו.

היה מאד חשוב לנו לקבל דווקא את המשוב של אסתר לסקר שערכנו. השקענו כל כך הרבה בטיפול ובקידום של יפה והיה חשוב לנו, בין היתר, לבדוק האם אסתר חושבת שביתה התקדמה בעקבות הטיפול שקבלה במע"ש.

ברור היה לנו שהמשוב שלה יאופיין בציונים נמוכים, יחסית, כי למרות ההשקעה המרובה, עדיין יש קשיים רבים: בתה של אסתר אינה מקובלת חברתית והאם סבורה שעלינו לסייע לבתה לשפר את יחסיה עם העמיתים במע"ש. המסר הזה עובר אלינו בדרכים שונות: בשיחות טלפוניות ובשיחות פנים אל פנים. בדרך כלל המסר מופיע ברמזים, באופן סמוי. אין תחושה שהמסר של אסתר עובר אלינו במלואו עם כל המשמעויות שאסתר מתכוונת להעביר. כאשר נאמרים מסרים באופן סמוי ומרומז, לא ניתן להגיב על המסר. זה מצב די מתסכל לא ניתן לברר ציפיות, למסור מידע ולהסביר מדוע הציפיות של האם לא מקבלות מענה במע"ש (כי הרי אנו לא מטפלים בכל נושא, אלא רק בנושאים הבאים לידי ביטוי במע"ש...)?

שבוע עובר ואין תגובה. הוחלט שבשלב זה אני כמנהלת אפנה אל המשפחות ואבקש למלא את השאלונים. סברנו שזה יעביר למשפחות מסר שאנחנו כארגון מחויבים לנושא ורואים בו חשיבות רבה.

החלטתי להתקשר אל אסתר, היות והפניה של המדריכה שושי לאסתר לא הניבה את התוצאות המיוחלות. אני מתקשרת אל אסתר ומנסה לברר האם היא מוכנה לשלוח אלינו את השאלון. אסתר עונה לי בצורה מתחמקת. "לא היה לי זמן. אני לא התפניתי לכך... אשתדל".

אני ממשיכה ללחוץ עליה ואומרת לה שאנחנו מאד רוצים לקבל את התשובות, היות ואנחנו נפיק מזה המון דברים חשובים: התשובות של ההורים יסייעו לנו לדעת מה דעתם, מה הם היו רוצים שנשפר וכו' וכו'.

אני לא שמה לב שאסתר לא עונה לי בכלל. היא מאזינה לנאום "חוצב הלהבות" שלי, אך אינה שותפה לשיחה. אני מדברת אל עצמי ומדקלמת מה שכתוב בספרים אודות החשיבות של ביצוע סקר שביעות רצון של לקוחות. משום מה אני מרגישה שלא הגעתי לשורש הבעיה. המסר הגלוי הוא "אין לי זמן", אך האם יש גם מסר סמוי?

אני מרגישה שיש מסר סמוי. אבל, מהו?

בתוך תוכי קורא איזה קול קטן שאומר לי כי אסתר נתנה לנו ציונים נמוכים והיא חוששת שאם היא תעביר אלינו את הציונים הללו, משהוא ישתנה לרעה ביחס שלנו כלפי בתה יפה.

השיחה בינינו הולכת ומתארכת. בסופו של דבר חלה פריצת הדרך המיוחלת. "קל לי יותר להגיד לך מה אני חושבת מאשר לכתוב את זה...." זה יכול לפגוע בבת שלי..."

בעצם, אני מרגישה שאסתר ואולי עוד הורים חוששים. יש איזה שהוא מרחק בין הצוות ובין הלקוח. הלקוח חושש מהצוות. כי אם תתעורר בעיה מאד קשה, הרי אין ללקוח שלנו אלטרנטיבה. הוא "לקוח שבוי". "שבוי" בידנו המטפלים. אין להם אלטרנטיבה, כי אין שרות מקביל לנו בסביבה הקרובה. חניך שלא מוצא את מקומו במע"ש שלנו, יאלץ להישאר בביתו ללא מסגרת, כי יש רק מע"ש אחד בעיר. איזה מקום קשה זה לבני המשפחות. ובעצם, יש פה קושי גם לנו כנותני שרות.

אנחנו פועלים בשוק לא תחרותי- הלקוח לא יכול לעזוב אותנו. אסתר חושבת שאם היא תעביר עלינו בקורת שלילית, היא תפגע בסיכויי ביתה לקבל יחס מקצועי והוגן וגם לא תוכל להגן עליה, כי היא תהיה חייבת להמשיך לקבל שרות מהמע"ש שלנו, כי אין לה אלטרנטיבה אחרת.

אם כך, עלי להתמודד עם השאלה : איך משפרים יחסי אמון כדי שאפשר יהיה למסור ולקבל ביקורת בונה, גם כאשר עובדים בסביבה לא תחרותית?

ייחסנו חשיבות גבוהה יותר למשוב של אסתר לעומת המשוב של גילה , אמו של חניך אחר. אנחנו יודעים שגילה שבעת רצון מאד מהמע"ש. מאד שמחנו לקבל את השאלון שהיא מלאה, כי הוא הכיל שבחים רבים. אך, משום מה רצינו יותר לדעת דווקא מה חושבת אסתר. אסתר מקוטלגת אצלנו בתיקיית ה"לא מרוצים" והיה חשוב לנו לדעת איפה יש פער בין הציפיות שלה לבין מה שאנו מבצעים בפועל והאם ניתן לתת מענה ולצמצם פער זה. **אך, האם יש להתייחס רק למשוב שלילי, או שגם את המשוב החיובי צריך לחקור וללמוד ממנו?**

כיום, לאחר מעשה , אני מוצאת שגם משוב חיובי הינו מקור ללמידה. יש לו חשיבות כמו המשוב השלילי, כי גם ממנו ניתן להסיק מסקנות ולשפר ולייעל את השרות שלנו.

אני מעלה את הנקודה הזו, כי לעיתים , במהלך ביצוע הסקר הייתה נטייה של כולנו – כל הצוות לשפוט את עצמנו לחומרה, למרות שבפועל רב הציונים שקבלנו היו חיוביים וטובים וה"לא מרוצים" היו מעטים.

"וגם הצוות לא קופץ משמחה...."

למותר לציין שכל הרעיון של קבלת משוב מסודר ובכתב מהלקוחות שלנו היה דבר חדש עבור הצוות כולו. הרעיון גם טמן בחובו חששות לא קטנים, כי היה ברור לכולנו שאנחנו יכולים לקבל ציונים נמוכים. וברור שאף אחד אינו אוהב להיות מדורג במקום נמוך.

באופן סמוי מעט, ולעיתים אף גלוי, הביע הצוות את עמדותיו ורגשותיו כלפי האפשרות שתעלה במשובים ביקורת שלילית של הלקוחות על הצוות. משום מה, הסיטואציה הזו התחברה אצלי לסיטואציה של ישיבות הערכת עובדים שאני עושה עם העובדים אחת לשנה. גם לקראת ישיבות אלה ישנה עלייה ברמת המתח. ניתן להרגיש באוויר את הקושי של המדריכים ואת ביטויי ההתנגדות בדומה לביטויי ההתנגדות שעלו בהקשר לביצוע הסקר.

הרב מתרגשים וחוששים: "קודם שההורים יסתכלו על איך הם מטפלים בחניך בבית ואחר כך שישפטו אותנו..." "מה הם מצפים שנעשה יותר ממה שהם עושים למען החניך?", "הם לא הבינו את השאלה בכלל..." "לא היינו צריכים לשאול אותם את השאלה הזאת, כי ממילא אי אפשר לשנות את העניין הזה..." "בשביל מה בכלל צריך לשאול את ההורים מה דעתם? בשביל מה צריך סקר שביעות רצון לקוחות ממילא הם לא יעברולמע"ש אחר", "עכשיו זו ההזדמנות שלהם להחזיר לנו על כל מה שלא מוצא חן בעיניהם".

גם הצוות, כל אחד בדרכו הוא מביע התנגדות. מי בשפה גלויה ומי בשפה סמויה. כולם חוששים מהסקר. מעדיפים את הישן והמוכר. חוששים מהסקר. חוששים שתהיה לכך השלכה אישית עליהם. אמנם, לא מדובר באפשרות לפיטורים, אך גם קבלת ביקורת שלילית מהמשפחות הינה חמורה דיה.

ניכר כי, כנראה הצוות מעריך את עבודתו פחות מאשר מעריכים אותה ההורים. זאת אני אומרת, בדיעבד, לאחר שקבלנו את התוצאות ושל הסקר שעמדו בממוצע על ציונים שבין 82% ל-92%.

ניכר שהפער הינו גדול מאד.

מדוע, אם כך, הצוות שופט את עבודת כל כך בחומרה?

גם בנושא זה ערכנו דיונים. בתחילה דיונים אלה היו מאד מאולצים והצוות היה סגור ולא שתף פעולה. לאט לאט במהלך כל אותה שנה, כאשר דאגתי לעשות "הפשרה" של האווירה הלחוצה, ראיתי ניצנים של ביטויי שיתוף הדדי בין הצוות. נראה לי כי מה שהיה חשוב בתהליך כולו היה שבקרב הצוות נוצרה אוירה של קבלה ואי שיפוטיות. היה חשוב לי כמנהלת ליצור בצוות אוירה של אי שיפוטיות, כי ראיתי בדבר זה תנאי ליצירת תקשורת

פתוחה ודיאלוג אמיתי בין הצוות וגם בין הצוות וההורים. הרי לשני ה"מחנות" – גם לצוות וגם ללקוחות יש אותו אינטרס – לתת שירות איכותי, מקצועי ויעיל.

לאט לאט החל הצוות לשתף בתחושות אישיות. אנשים בצוות ספרו שיש הורים שפונים אל המדריכים באופן דרשני ובטונים שיפוטניים, גם כשהנושא אינו בכלל בתחום הפעולה של המדריך.

המדריכים הזכירו את כל אותן תלונות שהתקבלו מהורים. משום מה, כל המשובים החיוביים שמקבל המדריך במהלך עבודתו כמעט ולא הוזכרו וזאת מן הטעם הפשוט שהורים, על פי רב, לא מתקשרים אל המדריך כדי להודות לו. בדרך כלל אם הורה טורח לפנות אלינו זה בדרך כלל רק בנושא בעייתי. ולכן, אמות המידה של המדריך מתייחסות רק למשובים שהוא מקבל טלפונית שהינם שליליים בדרך כלל.

למה כולם חוששים מהסקר?

החלטתי שעלי לטפל בנושא הסקר באופן מעמיק יותר ולהתייחס הן לצוות והן למשפחות. המטרה הייתה להפחית את ההתנגדויות לשינוי שהונהג ולהשיג שיפור בשיתוף הפעולה הן של הצוות והן של המשפחות בסקר שנערוך בשנה הבאה. הצוות מביע קושי ואני אמורה לתת מענה גם לצוות שלי. בעצם, אני מתחילה להבין שהמשפחות הם לקוחות חוץ והצוות הוא לקוח פנים. גם הצוות הוא הלקוח שלי. מכאן שעלי לתכנן שני קווי פעולה: פעולות המיועדות ללקוח הפנימי – לצוות, ופעולות המיועדות ללקוח החיצוני – למשפחות. לאחר שתכננתי את הפעולות שיש לבצע, מצאתי שישנה הקבלה רבה בין לקוחות הפנים ולקוחות החוץ.

פעולות, התמודדויות, למידה

בפרק זה אפרט את כל הפעולות שנעשו במהלך שנת 2008, במטרה לשפר את יעילות הסקר ולהפחית את ההתנגדויות לסקר בקרב משפחות וצוות.

הפעולות שבוצעו התבססו על תיאוריות מתחום הפסיכולוגיה הארגונית (סמואל 1995) . סמואל (1995) מדבר על כך שהחדרת שינוי בארגון הינו תהליך הטומן בחובו התנגדות). "ההתנגדות לשינויים נובעת ממספר סיבות וביניהן התנגדות הנובעת מהבלתי נודע : כל שינוי יוצר אי ודאות המאיימת על תחושת הביטחון והשליטה שיש לאדם במצבים וודאיים ."

אני מצאתי שלפני הכול מדובר בעצם בהעדר יחסי אמון מלאים . זוהי הנקודה הכי בסיסית, שבלעדיה לא ניתן לקבל משוב אמיתי וכן מהלקוחות.

החלטתי שאנחנו חייבים להעלות את נושא יחסי האמון עם המשפחות על סדר היום שלנו כצוות ולנסות לשפר כמה שניתן את הבעיה הזו.

ובל נשכח, מדובר גם בתחושת האמון של הצוות כלפי כמנהלת וכלפי העמיתים שלהם – " במידה ואדורג נמוך בציוני הלקוחות, האם זה יזיק לי..... לא יעריכו אותי.... ייפגע מקומי בעבודה...?"

לעיתים, אני מהרהרת לעצמי וחושבת על הדרך שעברנו מהנקודה של העברת סקר שביעות רצון ועד ההחלטה להתמודד עם יחסי אמון של הלקוחות והצוות.

מי היה חושב שהסקר יוביל אותנו לשם?

למען האמת, בתחילת התהליך לא ייחסתי לנקודה זו משקל רב. כלל וכלל לא העליתי על דעתי שנקודה זו תעלה, היות ואני מעריכה מאד את המע"ש שלנו כמע"ש שיש בו פתיחות ללקוחות ונכונות לשמוע מה דעתם. אבל, כנראה שיש פער אשר בא לידי ביטוי בשתי רמותבין הצוות ובין הלקוחות ובזכות הסקר אנחנו מתחילים לקלף את שכבות הפער הזה ולהבין מאיפה הוא בא.....

הסברה, הדרכה, שיתוף ומעורבות -

בצענו מספר פעולות כדי להתגבר על ההתנגדויות של המשפחות וההתנגדויות של הצוות.

התרכזנו בפעולות בתחומים של הסברה והדרכה ופעולות של שיתוף והגברת מעורבות במע"ש.

בעקבות קריאה במאמר של סמואל (1995) בנושא של הכנסת שינויים בארגון ומהיכרות את הגורמים הפועלים במע"ש שלי החלטתי לנקוט בפעילויות הסברה והדרכה³ ושיתוף ומעורבות⁴.

יצאתי מנקודת הנחה שמוטל עלי לעשות פעולות מול שני סוגי לקוחות: המשפחות – לקוחות חוץ והמע"ש – לקוחות פנים. מצאתי שיש קווים מקבילים בין הצוות והמשפחות: אותם קשיים ולכן, גם אותם פתרונות.

בטיפול פרטני אנו עדים רבות לתופעה של "קווים מקבילים" – תכנים דומים שעולים הן אצל המטופל והן אצל המטפל. גם ב"טיפול" הארגוני אם כך, קיימת תופעה זהה.

משפחות – הגדלנו את האינפורמציה בכתב שאנו מעבירים להורים באמצעות העברת מכתבים, דפי מידע, ידיעון ועוד.

החלטנו לשתף את ההורים בוועדות היגוי בנושא שיפוץ וגיוס תקציבים. עד כה המשפחות לא נענו לבקשותינו לקחת חלק בוועדות היגוי. לאור הצורך להגביר את הקשר והמידע שעובר בין המע"ש למשפחות, פניתי למספר הורים באופן אישי והסברתי את חשיבות

³ הסברה והדרכה - העברת מידע אמין על הסיבות לשינוי, יעדיו, ההשלכות על המשתתפים והתוצאות הצפויות לארגון כולו, על ידי הפצת מידע כתוב, שיחות עם ממונים וכפיפים, קבוצות דיון, הצגת נתונים.

⁴ שיתוף ומעורבות - לעודד את המשתתפים לקחת חלק באבחון בעיות הארגון, בתכנון אופן השינוי ויעדיו. שימוש במנגנון השיתוף דורש תנאים מוקדמים של אמון הדדי, פתיחות ורצון לשתף פעולה.

ההשתתפות בוועדות היגוי. ואכן לאט לאט חלה התקדמות ונמצאו שני הורים, חברים בוועד ההורים של המע"ש שהתחילו להשתתף בישיבות ועדות ההיגוי. הדבר גרם לכך שהורים אלה החלו לחוש שותפות אמיתית עם נושאים עימם המע"ש מתמודד, הם שותפים לקשיים ולהחלטות שמתקבלות בנושאים שונים ועוד.

מצאנו שנציגי וועד ההורים שהשתתפו בוועדות ההיגוי נהגו לדווח להורים נוספים על תוצאות הדיונים. הם היו בעצם **סוכני השינוי** שסייעו לנו להעביר את המסר החשוב שרצינו להעביר להורים, שאנחנו כצוות רוצים בשיתוף אמיתי עם ההורים. נציגי ועד ההורים הפכו יותר ויותר **לשותפים** אמיתיים בתהליכי קבלת החלטות בניגוד למה שהיה קיים בעבר, שאז הם היו במעמד של **מקבלי דיווח** בלבד.

בנוסף, התקיימה אסיפת הורים כללית ובה השתתפו כ- 50% מההורים. בדרך כלל, ההיענות לאסיפות אלה הינה נמוכה ביותר. משתתפים באסיפות אלה כ- 20% מההורים. החלטנו שהשנה אנחנו מנסים להביא יותר אנשים לאסיפה זו. גייסנו למשימה את וועד ההורים ובקשנו שיתקשרו באופן אישי להורים וישכנעו אותם להגיע לישיבה. ואכן, השנה חלה עליה יפה מאד במספר המשתתפים באסיפת ההורים. כאמור, הגיעו 50% מההורים וזה הישג משמעותי עבורנו. בנוסף, היו משפחות אשר שלחו לישיבה את האחים הבוגרים של החניכים שהם אמורים אולי בבא הזמן, לאחר מות ההורים, לקחת על עצמם את הטיפול בבן המשפחה המטופל במע"ש. האחים שהגיעו ועד כה לא הכירו אותנו גילו התעניינות רבה ויוזמה לקחת חלק בפעולות למען המע"ש. מכאן, שלא רק שהצלחנו להביא יותר אנשים לאסיפה זו, גם השגנו מועמדים מתאימים שניתן לגייסם לפעילויות קהילתיות במסגרת ועד ההורים.

באסיפת ההורים עלו נושאים שנכללו בשאלון שביעות רצון לקוחות. למשל, ההורים ציינו שאינם מרוצים מהתשלום שמקבל החניך עבור עבודתו. בישיבה איתם הסברנו להם באופן מפורט איך מתבצע חישוב התשלום וכל הנושאים הכרוכים בכך.

למדנו שהיו הורים שלא יודעים הרבה דברים שקשורים לנוהלי העבודה של המע"ש, לא יודעים מהן מטרות המע"ש ומה סל השירותים שהם אמורים לקבל במע"ש. אי לכך, נתנו הסבר מקיף על השירותים שאנו מחויבים להם על פי הוראות משרד הרווחה. בשיחה על

ציפיות של ההורים. יש הורים שחשבו שעלינו לספק יותר פעילויות חברתיות והסברנו להם שזה לא מתאפשר בגלל שזה לא עולה בקנה אחד עם הוראות משרד הרווחה, למשל.

השיחה עם המשפחות הייתה חיובית מאוד, היות והיא אפשרה לנו כצוות להסביר להורים את כללי העבודה של המע"ש, ולציין אלה מהציפיות שלהם הינן ריאליות, ואלה ציפיות לא ניתן למלא בשל אי התאמה להגדרת השרות.

המשפחות יצאו מהשיבה בתחושה חיובית: הם התקרבו יותר לתכני העבודה של המע"ש וגם אם לא ניתן היה למלא את כל ציפיותיהם, הם חשו שזה לא מתוך איזו גחמה, אלא מתוך רציונל כלשהוא.

מאוחר יותר במהלך השנה היה עלינו להגדיר את **אמנת השרות** של המע"ש. אמנת השרות הינו מסמך בו יש פרוט בצורה קונקרטית מהן זכויותיו של הלקוח. המסמך מפרט את סל השירותים שלהם זכאי חניך במע"ש. אמנת השרות מגדירה מה הפעולות שעל המע"ש לבצע, כדי לקיים את זכויות הלקוח ומה הסטנדרט שלפיו צריך לבצע כל פעולה.

החלטתי שכתיבת אמנת השרות יכולה להיות עוד הזדמנות לשיתוף הלקוחות ולהגברת המעורבות שלהם. פנינו אל נציגי הורים ובקשנו שישתתפו איתנו בפרויקט כתיבת אמנת השרות. הדבר היה כרוך בהשקעת משאבי זמן והדרכה לא מבוטלים. היה צריך להסביר לצוות וללקוחות מה הרציונל, מה הם מתבקשים לכתוב, לבדוק שאלונים שהועברו ללקוחות, לנתח את תוצאות השאלונים ועוד ועוד.

לאחר ניתוח התוצאות צריך היה למיין מתוך כל הדברים שהועלו, את כל אותם דברים שהם בתחום עבודתנו ומה לא. בסופו של התהליך נכתבה אמנת השרות. אמנת השרות כללה נושאים מכל תחומי העבודה של המע"ש, אך הייתה מותאמת לכללים ולחוקים הנהוגים בתחום שלנו.

ברור שלא כולם היו מרוצים מהנוסח הסופי של אמנת השרות שהתגבש. הורים סברו, לדוגמא שהמע"ש צריך להיות פתוח עד השעה 18.00 ולא עד השעה 15.00, כפי שזה נהוג היום. הצוות חשב שיש לעגן את תנאי העסקתו והתשלום המגיע לו בצורה שתחייב את

המעסיק ועוד ועוד. ברור שלא ניתן היה לענות על כל הציפיות שהועלו על ידי כל השותפים לתהליך. כל נושא שלא נכלל בנוסח הסופי של אמנת השרות היה נושא שהתקיימו לגביו דיונים עם כל הנוגעים בדבר והוסבר להם הרציונל של אי הכללת נושא זה או אחר בנוסח הסופי של האמנת השרות.

תהליך כתיבת אמנת השרות סייע בידנו להשיג יותר שיתוף ומעורבות מצד לקוחותינו, אך היה לתוצר זה ערך חיובי נוסף. עצם קיומה של אמנת השרות שמגדירה במונחים מדידים את סל השירותים שעל החניך לקבל, מפחיתה את הציפיות הלא מותאמות שיש לפעמים ללקוחות שלנו. למשל: באמנת השרות מוגדר כי חניך במע"ש יקבל 20% מזמן השהות במע"ש פעילות העשרה. ההורים שדרשו שניתן פעילות העשרה בשיעורים גבוהים יותר, קבלו את ההנחיה שבאה ממשרד הרווחה והבינו שהדבר אינו תלוי במע"ש ובביצועיו, אלא בהנחיות ממשרד הרווחה. לפיכך, גם הציון שהם יתנו למע"ש בשאלה זו בסקר שביעות רצון לקוחות יהיה טוב יותר.

למדנו שכל שיש יותר דיאלוג ושיתוף בתכני העבודה עם הלקוח (התלבטויות, פעולות,

קשיים ידע על תהליכים ואופן התרחשותם) זה מקדם את יחסי האמון בין הלקוח ובין

המע"ש. הבנו שאם הלקוח מבין מדוע משהוא לא מתקיים (אם מסיבות ארגוניות ואם

מסיבות של אי התאמה לאמנת השרות), הוא יהיה מוכן לקבל זאת ויהיה יותר שבע רצון מהמע"ש.

צוות - גם עם הצוות היה צריך לעשות פעולות בתחומי הדרכה, שיתוף והגברת מעורבות.

לכל אורך השנה נערכו דיונים בנושא השינוי שאנו עוברים לקראת קבלת תקן איכות

ISO 9001 בכלל, ובנושא סקר שביעות רצון לקוחות בפרט. לכתוב באותיות

גדולות בכל המאמר

היו אנשי צוות שהיוו גורם מעכב ומפריע באופן מאד בולט. ההתנגדויות היו ברובן סמויות

ובאו לידי ביטוי בביטויים ספקניים, במסרים של חוסר אמון בהצלחת התהליך, באי ביצוע

מטלות בזמן ועוד ועוד.

אחת השאלות המרכזיות והבולטות שעלתה הייתה "מה היה לנו רע עד עכשיו שמצדיק את השינוי וההשקעה הרבים?"

לכל אורך הדרך המסר שהעברתי לצוות הייתה שבהנהלת מחלקת הרווחה בעיר לא חושבים שהמע"ש עובד באופן לקוי. לא בגלל זה רציתי כמנהלת להיכנס לפרויקט מערכת האיכות.

נהפוך הוא. הפרויקט של החדרת מערכת איכות הינו פרויקט מאד גדול ומשמעותי ורק מע"ש חזק עם צוות איכותי יוכל לעמוד במשימה הזו. הדבר היה מאד מאד ברור גם בהנהלת השרות לטיפול באדם המפגר. הנהלת השרות תכננה להעביר את כל המע"שים לעבוד לפי כללי מערכת האיכות והיא חשבה שטוב יהיה אם החלוצים הראשונים שייכנסו לצורת עבודה זו יהיו מע"שים שיש סיכוי גבוה שיעמדו במשימה בהצלחה והם יהיו דוגמא לשאר המע"שים.

הנקודה הזו של **"איך מעריכים את התפקוד שלנו"** הייתה מאד מרכזית ועלתה בהרבה מאד הזדמנויות. הדבר דומה לתחושות שעולות בישיבות הערכה אישיות שאני מקיימת עם הצוות אחת לשנה. בתחילת התהליך, כאשר התחלנו לבצע ישיבות הערכת עובדים נתקלתי גם בהתנגדויות וחששות.

לאחר הרבה מאד שיחות ומשובים שקבלנו מכל המעורבים בדבר ניכר כי חלק מהתחושות הלא נעימות פחת. הבחנתי כי לאחר שתחושת אי הוודאות והחרדה של הצוות פחתה, הצלחנו להגיע למצב של עבודה יותר יעילה ועם הרבה פחות התנגדויות.

נדרשתי להתייחס לנקודה חשובה והיא שכל ארגון, גם אם הוא מוערך כארגון טוב, חייב וצריך לבקש משוב מהלקוחות שלו. הרעיון הוא שאנחנו כארגון מבקשים ומעודדים את הלקוח לתת לנו משוב. עד לפני הנהגת סקר שביעות רצון לקוחות היינו **ארגון מגיב**.

במידה והתקבלו תלונות היינו מגיבים עליהן נקודתית. כיום אנו מעוניינים לעבור למקום אחר. אנו מעוניינים להיות **ארגון יוזם**. ארגון שיוזם באופן שגרתי את קבלת המשוב מהלקוחות. התפיסה היא שאני, בעצם, **מודה ללקוח שנתן לי משוב**. בזכות המשוב של הלקוח אנחנו מצליחים לאבחן קשיים וכשלים ומתמודדים איתם כדי להשיג שיפור.

לאט לאט במהלך השנה נחשף הצוות לתועלות שהוא זוכה להן בעקבות השינוי שהכנסנו למע"ש. השינוי והשיפור בא לידי ביטוי בכל תחומי העבודה של המע"ש.

לדוגמא: במשך תקופה ארוכה אנו מתמודדים עם בעיות התנהגות קשות של אחד החניכים. מדובר בחניך אלים שמטיל אימתו על כל החניכים החלשים. בזכות נוהלי העבודה החדשים בנושא זה, הוגדרו הפעולות שיש לנקוט במצב של אלימות של חניך ואיזה סיוע עלינו לקבל מהגורמים השותפים לנו. עקב כך, המדריכים קבלו סיוע בהתמודדות עם הבעיה הזו והתרחשה הפחתה בעומס התפקיד שלהם.

נושא נוסף שעלה לדיון במהלך השנה הייתה שאלה מאד עקרונית: **" של מי המע"ש הזה?"**

האם המע"ש הינו של הלקוח או של הצוות? האם המסגרת צריכה להתאים את עצמה ללקוח או שהלקוח צריך להתאים את עצמו למסגרת? בסופו של דבר חלה הפנמה אצל רב חברי הצוות כי המע"ש הינו ארגון שרות שנותן מענה לצורך של הלקוחות ועליו למצוא דרך לענות על צרכי הלקוח במסגרת אמנת השרות. עקרון זה הינו עקרון שגם המשפחות קבלו אותו.

עקב כך, מצאנו שחלה התקרבות בין המע"ש והלקוחות. אנחנו כבר לא משני צדי המתרס, אלא שותפים.

שאלה נוספת שעלתה לדיון הייתה: **"איך אני שופט הצלחה?" "מה זו הצלחה בעיני?"**

גם נושא זה עלה במהלך השנה בדיוני הצוות. נערכו מספר דיונים בשאלה הנ"ל. מאיזה ציון ומטה אנחנו מחליטים שמדובר בהערכה נמוכה ולכן עלינו לבדוק מה צריך לשנות ולשפר? בנושא זה אין כללים ברורים. יש ארגון שיחליט שמתחת לציון 80% הוא מתערב ויש ארגון שיחליט על התערבות מתקנת מתחת לציון 70%. מדובר כאן בהחלטה של ההנהלה. הציונים שלנו היו גבוהים באופן יחסי. רב הציונים היו בממוצע של 85.6% ולפיכך החלטנו שכל ציון שמתחת לממוצע זה, יטופל.

מה עושים כאשר יש אי הלימה בין ציון גבוה בסקר שביעות הרצון, לבין כמות התלונות שאנו מקבלים? לכאורה, אם בנושא מסוים שביעות הרצון היא גבוהה, אז גם יהיו פחות תלונות לקוח בעניין זה.

למשל, החניכים במע"ש דרגו את הארוחות הניתנות להם בציון 78%. אך בפועל ביום יום אנחנו מקבלים הרבה הערות וביקורת על איכות הארוחות.

כלומר: אנחנו צריכים להחליט מתי יש לבצע **פעולה מתקנת** בנושא מסוים גם אם הציון שהתקבל הינו חיובי.

מכך למדנו שסקר שביעות רצון לקוחות אינו אקט חד פעמי שמתרחש אחת לשנה, אלא הינו חלק מעוד מגוונים שמבטאים שביעות רצון (תלונות לקוח, שיחות אישיות ומידע שמועבר אלינו במהלך כל השנה וכעוד). למדנו שיש להתייחס לכלל המידע המתקבל מהלקוחות ולהוסיפו לסקר הנערך אחת לשנה. בצורה זו ניתן להגיע למידע אמין ומדויק יותר.

הדיונים בישיבות הצוות היו מאד רציניים וניכר שהצוות באמת מתייחס ברצינות לנושאים שעולים. הייתה חשיבות רבה לדיונים אלה. הצוות חש שהוא שותף בקביעת פני המע"ש. הוא מביע את דעתו אודות החזון הארגוני, מטרות המע"ש, ועוד ועוד. הצוות גם נדרש לבדוק במע"שים אחרים מה קורה בתחומים מגוונים, כדי להשוות מה הציונים שהם קבלו לעומת הציונים שאנחנו קבלנו.

הצוות בעצם, עבר במהלך השנה האחרונה תהליכי העצמה מאד משמעותיים. המדריך שעד כה היה עסוק רק במשימות של ליווי והדרכת חניכים, למד שהוא מסוגל וגם יכול להתמודד עם מטלות נוספות. המדריך חש שיש לו יכולת להשפיע ושדעתו נשמעת. אלה היו תובנות מאד משמעותיות לכל מדריך באופן אישי.

מה שקידם את העומק של הדיונים ואיכותם היו יחסים בינאישיים תקינים בין חברי הצוות. למזלי, בצוות שלי כמעט ואין אינטריגות וקואליציות. אני בטוחה שבמידה ומערכות היחסים בין אנשי הצוות היו טעונות יותר, ייתכן שהתפוקות של תהליך זה היו טובות פחות. אני סבורה שבמידה ואין יחסים בינאישיים טובים, זוהי סיטואציה שעשויה להיות גורם מעכב בהחדרת שינוי ובקבלת יישום סקר שביעות רצון לקוחות.

לדעתי, סקר שביעות רצון לקוחות צריך לכלול גם סקר שיבדוק את שביעות רצונו של הצוות ממקום עבודתו. היות, ואני כמנהלת מאמינה שגם הצוות הוא לקוח שלי (לקוח פנים, כפי שהגדרתי למעלה), הרי שעלי לבדוק גם את שביעות רצונו. המסר הארגוני שאני מטמיעה הוא מסר של רצון להתאים את השרות ללקוח. אם כך, עלי לבדוק גם את שביעות הרצון של הצוות וזו תהיה משימה לשנת העבודה הבאה.

מה קבלנו בסוף התהליך? מה למדנו? מה שיפרנו? מה תרומת הסקר ללמידה הארגונית והאישית של כל אחד מחברי הצוות? ושל המשפחות?

התועלות לארגון

1. תדמית - כיום, יותר ויותר אנו מציגים את עצמנו כארגון שפועל בהתאם לכללי איכות בינלאומיים שמקובלים כיום בכל הארגונים האיכותיים בעולם. הדבר מציג אותנו באור חיובי בפני עמיתים, ממונים ולקוחות. עקב כך, שופרה התדמית שלנו, ואני רואה כיום התייחסות למע"ש כאל ארגון איכותי ומוערך יותר ממה שהיה לפני המעבר לעבודה לפי תקן ISO 9001.

2. דיון והתמודדות אמיצה עם שאלות מהותיות רבות. חלק מהשאלות התמקדו בנושאים שעלו בשאלון וחלקן בנושאים כלליים יותר: מהו החזון הארגוני שלנו, איזו צורה צריכה להיות לקשר משפחות-צוות, האם המסגרת צריכה להתאים ללקוח או להיפך... ואיך לגשר על ציפיות מנוגדות בד בבד עם עמידה במטרות הארגוניות שלנו, מהי הצלחה?.

3. שיפור ניכר בביצועים ועקב כך עבודה יותר ממוקדת ועם פחות טעויות.

4. אני מרגישה כי המע"ש בניהולי, הינו מע"ש יעיל יותר וקשוב יותר לצרכי הלקוחות. אני מרגישה כי יש לנו תקשורת טובה יותר וישירה עם המשפחות של החניכים וזאת, היות והצלחנו לפתוח דפוס תקשורת ישירה, שמותר בה להגיד כל דבר. ושגם אם מעלים נקודות קשות, או אי הסכמות- אפשר לצמוח מכך ו"להישאר בחיים....."

5. פיתוח דפוסים של פתיחות ושקיפות.

6. אימוץ מסר שלא לפחד לבדוק את עצמנו כי הרווח הוא גדול.

התועלות למנהלת

1. תוצאות הסקר עוזרת לי כמנהלת למקד את ההדרכה שכל מדריך יקבל לפי צרכיו. עיבוד נתוני הסקר מביא בפנינו מידע חשוב בנושאים שונים: מי הלקוחות שאינם מרוצים, באיזה קבוצת עבודה יש פחות / יותר שביעות רצון, באיזה תחומים שביעות הרצון גבוהה ועוד. מהמידע הזה אני מקבלת תמונה האם חניכים שמודרכים על ידי מדריך זה או אחר אינם מרוצים ובאיזה תחומים הם לא מרוצים. לאור המידע הזה, אני אעבוד עם המדריך בישיבות הדרכה לצורך בירור הממצאים, מה מקורם ואיך נשיג את השיפור הנדרש.

2. תוצאות טובות – **האם צריך לבדוק את התחומים בהם התקבלו ציונים טובים?** לדעתי – כן. אני כמנהלת צריכה לבחון גם תחומים אלה. חשוב לי לדעת מה עשינו טוב, כדי להמשיך ולנקוט באותם כלים ושיטות ולהמשיך ולהשיג הצלחות. לדעתי, חשוב מאד לחקור את הפעולות שלנו כדי לשפר את השרות. כמעט תמיד נהגנו לחקור את ה"כישלונות", כדי לחפש את מוקדי הבעיה. אני סבורה שצריך לתת מקום גם לחקר ה"הצלחות", כי שם הידע מונח לפנינו ואין צורך להמציא תורת עבודה חדשה.

3. תוצאות הסקר מסייעות בגיבוש תוכניות העבודה של המע"ש. ממצאי הסקר מסייעים לי כמנהלת להחליט מהם הנושאים הדורשים שיפור ואיך להשיג זאת באמצעות פעולות מתקנות. לאחר שהגדרתי את התחומים הנ"ל, עלי כמנהלת לכלול את התחומים הללו בתוכנית העבודה השנתית, לקבוע יעדים לביצוע, ובאיזה פרק זמן יבוצעו היעדים הללו.

4. תחרות והישרדות – כיום, כפי שהזכרתי למעלה, אנו פועלים בשוק שאינו תחרותי במידה משמעותית. דווקא בסיטואציה זו חשוב לי, כמנהלת להעביר ללקוחות מסר שאיננו "שוקטים על השמרים" והננו מעוניינים לפעול במקסימום המקצועיות והאיכות ולתת שירות טוב.

בבוא הזמן, ברור לי שהסביבה הארגונית בה אנו עובדים תלך ותשתנה ותהיה תחרותית יותר. כבר כיום אנו עדים לתחילת המגמה הזו. אנו נצטרך להתחרות עם ארגונים וספקים בסביבה שלנו ומי שיצליח לעמוד בתחרות בהצלחה גדולה יותר- יהיה בעל סיכויי ההישרדות הגבוהים יותר. לכן, אם נמשיך לתת שירות איכותי, ששביעות הרצון של לקוחותינו גבוהה, נעמוד בהצלחה בשוק תחרותי שהולך ותופס תאוצה בתחום שלנו.

זו גם אחת מהתועלות של עבודה לפי תקן איכות iso 9001. כיום, בתחומים רבים, ארגונים שאינם מחזיקים בתקן איכות זה מתקשים להשיג לקוחות. לכן, הנני יודעת שהמשך עבודה לפי תקן זה ועמידה בכל תנאיו, כולל ביצוע סקר שביעות רצון לקוחות, ממצב אותנו כארגון איכותי ויעיל. דבר זה יסייע לנו להתמודד ולשרוד בתנאי תחרות.

התועלות לצוות

1. העצמת הצוות והרחבת תחומי העיסוק שלהם לתחומים נוספים.

2. תורם לצמיחה, ללמידה והתקדמות מקצועית.

3. שותפות – בקרב הצוות התרחבה תחושת השותפות עם העמיתים ועם הלקוחות.

"אני שותף משמעותי וחשוב בתהליכי העבודה... משפיע... ומושפע...."

קודם כל, למדנו בצוות להכיר טוב יותר האחד את השני. למדנו יותר על הצדדים האישיים של כל אחד מאיתנו, אשר לא תמיד עולים במהלך העבודה השגרתית. הצוות הגיע

לפתיחות ושיתוף בקשיים שהוא מתמודד איתם בבית, בנושאים אישיים ועוד. ישנה תחושה טובה של תקשורת פתוחה יותר. בעצם, הצוות הפך להיות קבוצת תמיכה משמעותית.

אני רואה שכיום הצוות פתוח יותר לפנות ולבקש עזרה, למשל בהתמודדות עם חניך בעייתי. דבר שבעבר היה קיים באופן מועט יותר. יש כיום אוירה של שיתוף בלי פחד שמישהו מהצוות יגיד ש"אתה כשלון אם לא התמודדת בהצלחה עם חניך בעייתי..."

אני רואה היום יותר שיתופי פעולה בין הצוות בנושאים שונים ויותר רצון של הצוות להתגייס לבצע פרויקטים מאשר לפני כן.

אני משייכת את השיפור הזה לכך, שסביבת העבודה והעמיתים הפכו להיות לגורם תומך ומחזק, ללא שיפוטיות. בתנאים כאלה מתאפשרת עבודה יעילה וטובה יותר.

אני מרגישה כי הצוות גם חש שהינו עושה עבודה חשובה וטובה. יש תחושה של סיפוק מהעבודה, וניכר כי הצוות מגיע לעבודה כל בוקר בכיף גדול יותר מאשר לפני הסקר.

4. סקר שביעות רצון הוא בעצם מראה.

מוכר הפתגם: "אדם לא יכול לראות את הגיבנת שלו". הסתכלות במראה גורמת לנו לחשוב. אנחנו עובדים בשגרה ויכולות להיות לנו מחשבות על איך הביצועים שלנו. אבל זה אף פעם לא משהו שמתקרב לאמת. לפעמים יש מרחק בין איך שאני תופס את עצמי לבין איך שאחרים רואים אותי. לכן חשיבותו הרבה של המשוב.

5. הנעת עובדים

התועלות למשפחות

1. מי פונה לקבל הסבר מהלקוח- היו מספר מקרים בהם התקבל ציון נמוך במיוחד בשאלות מסוימות ואז אני פניתי ישירות לאותו לקוח ובקשתי לשמוע ממנו הסבר. המסר הוא שהנושא בראש סדר העדיפויות שלנו ואנחנו מעוניינים לשפר.

מהשיחות עם המשפחות למדתי גם, כי, לפעמים, להורים יותר קל לדבר עם המנהל ולא ישירות עם האדם שלא מרוצים ממנו.

2. כאשר עושים סקר שביעות רצון לקוחות זהו בעצם מסר ללקוח שאנחנו מעוניינים להגיע לפתיחות וקבלה אמיתיים. " חשוב לי לדעת מה דעתך על השרות....".

3. החידוש הוא שאנו רואים בהורים את הלקוח שלנו. יש מקומות שרואים רק את החניך במרכז. אם אנחנו מתייחסים גם להורים כלקוח זה מחייב אותנו להגדיר דרכי עבודה עם ההורים, מטרות, חזון, זמנים, תדירות וכו'.

4. העצמה – העצמה במובן של אני משפיע, דעתי נחשבת ועקב כך גם תפיסתי את עצמי גבוהה יותר.

5. שותפות – ההורה מקבל מסר שהוא שותף למגוון נושאים הקשורים בהפעלת המע"ש. חשוב לחדד כי לא בכל הנושאים ההורה יכול להיות שותף, אם כי בתחומים שבהם זה ניתן, אנו מעוניינים בשיתופו. מצאנו שככל שההורה יותר שותף למע"ש בתפיסות ובפעולות, כך ישתפר השרות שמקבל החניך.

אפילוג

הורה: "כל הכבוד לכם... אתם משקיעים הרבה מאד בילדים שלנו..."
צוות: "לא תיארתי לעצמי לקבל כזה ציון טוב...."

תהליך ביצוע סקר שביעות רצון לקוחות במע"ש שלנו היה תהליך שהיה כרוך בהתמודדות עם התנגדויות הן של הצוות והן של המשפחות. ההתערבויות שבחרתי לבצע בדרך להפחתת ההתנגדויות היו התערבויות בעלות אופי דומה, הן ביחס לצוות והן למשפחות. כלומר: ביטוי ההתנגדות היו דומים וגם הפתרונות שנמצאו היו דומים. כשבחנתי את התועלות שהתרחשו בעקבות ביצוע הסקר, מצאתי גם שם נקודות דמיון: גם הצוות וגם המשפחות השיגו מעורבות גדולה יותר בעבודת המע"ש, התרחשה העצמה והתגברה תחושת השותפות בין כל המעורבים.

בעקבות ההשקעה הרבה בצוות ובמשפחות, אנו מוצאים כי הייתה זו שנה של למידה מעצימה ותורמת לשני הצדדים: הן לצוות והן למשפחות. ברור לנו, כי בסופו של דבר, הלמידה שהתרחשה תביא לשיפור ניכר בשירות שיקבלו החניכים שהינם הלקוחות הראשיים שלנו.

ניכר כי היום לאחר כברת הדרך שעברנו, המילה "סקר שביעות רצון לקוחות" כבר אינם מילים שגורמות להתנגדות.

העובדים והלקוחות חשים יותר סיפוק, הנאה ומשמעות.

ומעל לכל יש יותר דיבור משותף בין הצדדים. יש כיום תקשורת יותר זורמת בין הצוות והמשפחות ולדעתי זו התפוקה הכי משמעותית שהשגנו.

ביבליוגרפיה

1. סמואל

2. **תקן עצמו**