

# תדריך ותחקיר במוקדי שרות, מכירות וטכנאים

כל מה שהמשתתפים צריכים לדעת  
ואין להם שום חשק לשמוע,  
יכולת להבין  
ורצון להשתתף

שהם בע"מ ובזק בינלאומי

תיאור תהליך במוקדי שירות לקוחות



# מי אנחנו

- יעל טאטאי – מנהלת הדרכה – מגמת שירות, בזק בינלאומי
- ענבר גת-שחם – מנכ"ל שהם בע"מ

## הכשרה וניהול אפקטיביים של נציגי שירות לקוחות הגישה המערכתית לשיפור ביצועים ועמידה ביעדים

יצירת סביבה ניהולית התומכת בשיפור ביצועי הנציגים במוקד:  
טיפול בתוכן - תדריכי תחילת משמרת :  
טיפול בתוכן, במסרים ובשיטות ההדרכה

הכשרה ראשונית:  
פיתוח מחודש של הקורס הבסיסי  
לפי מודל "ביצוע שוטף"  
*"Fluent Performance"*



# מטרות המושב

**1. הבנת המצב המצוי בביצוע תדריכים ותחקירים  
והסיבות לחוסר האפקטיביות שלהם**

**2. הקניית כלים ועקרונות להפיכת התדריך  
והתחקיר למנגנוני למידה אפקטיביים, על אף  
היותם שגרתיים ולא אהודים**



# ועוד מטרה אחת חשובה

יצירת הקשר שבין תדריך ותחקיר ללמידה ארגונית

או

כיצד מפגשים יומיומיים בין עובדים בארגון יכולים

לחולל למידה מתמשכת



- ❖ צריבת הנושאים עליהם דובר בתדריך  
במוחם של הנציגים
- ❖ מסר עיקרי ומינימאלי
- ❖ הפנייה למקורות המידע שעובדים איתם (מנהלת  
המידע)



# 1. ומדוע היבול כ"כ דל? – המצב המצוי





# 1. ומדוע היבול כ"כ דל? – המצב המצוי

- ❖ חוסר היכרות במגבלות הזמן וגודל הקבוצה
- ❖ מה שלא שם (בתדריך) "כאילו" לא יהיה קיים (במוחם של הנציגים)
- ❖ חוסר אחידות - העדר עקרונות אחידים, מוסכמים ומנחים של מבנה התדריך לכותבי התדריך ולמציגיו
- ❖ האחריות על המתדרך בלבד, הלומדים פאסיביים
- ❖ חוסר מוטיבציה להקשיב בגלל ניסיון העבר העגום
- ❖ העדר תהליך בקרה ומשוב לאפקטיביות התדריך (לכותבים, מציגים, נציגים)
- ❖ העדר אכיפה ותגובה למי שלא למד כלום בתדריך

### למידה ארגונית אפשרית בהחלט

למידה ארגונית מסייעת לארגון ולעובדיו להיות יותר יעילים  
ולבצע מה שהם צריכים – בצורה המיטבית ביותר  
גם בארגונים כ"כ דינמיים אפשר ליצור מנגנוני למידה  
מתמשכים  
גם מפגשים יומיומיים בין המנהלים לעובדים יכולים להוות  
בסיס לתהליכי למידה ושיפור מתמיד

### עדכון – כיצד לאתר לקוח

תוכן	<b>עד היום</b> איתור לקוח נעשה באמצעות ת.ז כבר בתחילת השיחה <b>החל מהיום</b> איתור ייעשה באופן גמיש בהתאם לבקשת לקוח
עקרונות מנחים לטיפול	על מנת לאתר לקוח נעבוד על פי UPI U - איתור על פי יוזר (לקוח אינטרנט) P - איתור על פי מס' טלפון (לקוח Voice) I - איתור על פי ת.ז (על פי צורך בנוהל זיהוי)
מועד התחלה	מיידי
מטרות	<ul style="list-style-type: none"> <li>התייעלות אורך שיחה</li> <li>העלאת שביעות רצון לקוח- מניעת טרטור לקוח במסירת פרטים</li> <li>מרובים שאינם רלוונטיים</li> </ul>
דגשים	יש להמשיך לעבוד על פי מבנה שיחה קיים



## 2. המצב הרצוי – מרכיבי ההכנה של תדריכים

1. התמקדות בנקודת המבט של המשתמש (הנציג)

2. הבניית הידע בצורה קלה לקליטה וזכירה

✓ תבניות קבועות וחוזרות על עצמן

✓ תמציתיות וניסוח מדויק

✓ מסרים עיקריים וסלוגנים טובים

✓ קטגוריזציה

✓ הגודל (של המסך) כן קובע – ללא גלילה

3. מערכת ניהול הידע כמקור המידע העיקרי לנציג



## 2. המצב הרצוי – מרכיבי הביצוע של תדריכים

1. הפעלה

2. בדיקת קליטה והבנה באמצעות תרגולים / שאלות



## 2. המצב הרצוי

טופס הכנת והערכת ר"צ בתדריך											
הערכה							צ'ק ליסט	נושא	שלב		
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	מעבר על דף עזר למתדריך	הכנות		
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	בדיקת ולימוד כל הפריטים הרלוונטיים במערכת			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הכנת דוגמאות להמחשה			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הערכות לקראת שאלות והתנגדויות צפויות			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	מעבר על כל נושאי התדריך שהוגדרו מראש	אופן ביצוע התדריך		
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הפעלת הנציגים באמצעות שאלות מנחות וגילוי עצמי			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הדגשת המסרים המרכזיים של התדריך			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	ביצוע על-פי ההוראות בדף העזר למתדריך			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הדגמה בעזרת אמצעי המחשה רלוונטיים, כולל מערכת ניהול הידע			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	וידוא הבנת הנציגים			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	הקפדה על קשר עין מתמיד עם הנציגים			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	קצב דיבור מתאים ובהיר			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	העברת מידע רלוונטי למנהל המקצועי (פערי ידע משמעותיים, התנגדויות, נושאים שלא הועברו וכד')	סגירת מעגל		
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	מתן מענה לשאלות נציגים שלא קיבלו מענה בתדריך			
7	6	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>	העברת המסקנות למתדרכים הבאים			

**האלמנט הניהולי -  
דוגמה לטופס ביצוע  
בקרה ומשוב על ידי  
מנהלים**

## תכנים שונים...

### התדריך

הידע אצל המתדרך

מתבצע באופן יומיומי

מתמקד במידע כללי ולא  
באירוע נקודתי

### התחקיר (המוקיר)

הידע אצל המשתתפים

מתבצע רק כשיש אירוע שניתן  
ללמוד ממנו

מתמקד באירוע נקודתי שיתכן והיו  
מעורבים בו הנוכחים

## אבל עקרון ומטרה דומים:

למידה ארגונית, אחדות והפקת לקחים

### 3. ומה לגבי התחקיר - דוגמא

תאריך הפנייה	מקבל הפנייה	תיאור הפנייה	ממצאים
8.8.2007	מוקד פרטי	לקוח פונה ומבקש לדעת את תנאי תוכניתו. המידע נמסר ללא תשאל. בסיום השיחה הפניה נסגרת.	הנציגה לא מזהה תמרור אזהרה, לא מתבצעת אסקלציה והפניה נסגרת.
10.8.2007	מוקד פרטי	לקוח פונה ומבקש לקבל חשבונית ציוד ויתרת תשלומים ושואל לגבי עלות חודשית מינימאלית במידה ולא עושה שימוש בקווים. לאחר תשאל, הלקוח מגלה כי עבר למתחרים	הנציגה מזהה כי מדובר בתמרור אזהרה ומבצעת אסקלציה שבסופה הפניה מועברת לטיפול מוקד שימור לקוחות.

## אתגרים בהפיכת התחקיר למוקיר

- ❖ הפיכת התחקיר לכלי למידה ולא כלי מאיים
- ❖ התגברות על נטייתנו הטבעית לחקור כישלונות
- ❖ הפיכת התחקיר לחלק בלתי נפרד מחיי הארגון והפרויקט
- ❖ כיצד נבצע זאת בשירות לקוחות
- ❖ תבניות קבועות
- ❖ שיתוף, שיתוף, שיתוף

איך מייצרים תדריכים ותחקירים אפקטיביים,  
התורמים ללמידה הארגונית?

1. התמקדות בנקודת המבט של הנציג / עובד:  
התחשבות במגבלות התפיסה והזכרון  
התחשבות בעומס הנתונים ומקורות המידע  
התמקדות בעקרונות ולא בפרטים  
עבודה בתבניות אחידות וחוזרות על עצמן
2. בקרה על יישום והטמעה
3. שיתוף והפעלה של העובדים