



Fluent Performance™ , ביצוע שוטף - אסטרטגית האימון לנציגי שירות

כתב: קובי רוזנברג, 2011

ערכה: אילנה רץ, 2016

ביצוע שוטף - למה הכוונה?

כל מנהל שואף שביצועיו של עובד בתפקידו יהיה ברמת "טבע שני". כלומר, השאיפה היא כי העובד יהיה מיומן ובעל ידע רב ו'יתפקד כמו שעון שוויצרי - במדויק וביעילות'. כדי שעובד חדש יהיה בעל ידע רב, יתפקד במיומנות ויבצע את עבודתו ללא היסוס ובביטחון, יש לפתח וליישם הכשרה שמטרתה ליצור fluent performance. כדי להמחיש מהו המושג fluent performance, נשתמש בדוגמא של אדם הדובר שפה זרה באופן שוטף. קל להבחין בכך כי דוברי שפה זרה, שונים מאנשים הלומדים שפה זרה; אומנם, הסטודנטים לשפות זרות, מסוגלים לדבר בצורה נכונה, להשתמש בדקדוק נכון ולבחור אוצר מילים מתאים למגוון השיחות. עם זאת הם נוטים להסס, לדבר לאט, לשכוח את המשמעות של מילים נפוצות, ומתקשים לעמוד ברצף שיחה שוטפת. בעוד שדוברי שפה זרה מתבטאים ללא היסוס, בוחרים את המילים המתאימות להם, משתמשים באוצר המילים העומד לרשותם, וכל זאת, במהירות ודייקנות. מכאן, שהכשרה שמטרתה להגיע ל- Fluent Performance מדגישה גם דייקנות וביצוע נכון וגם מהירות.

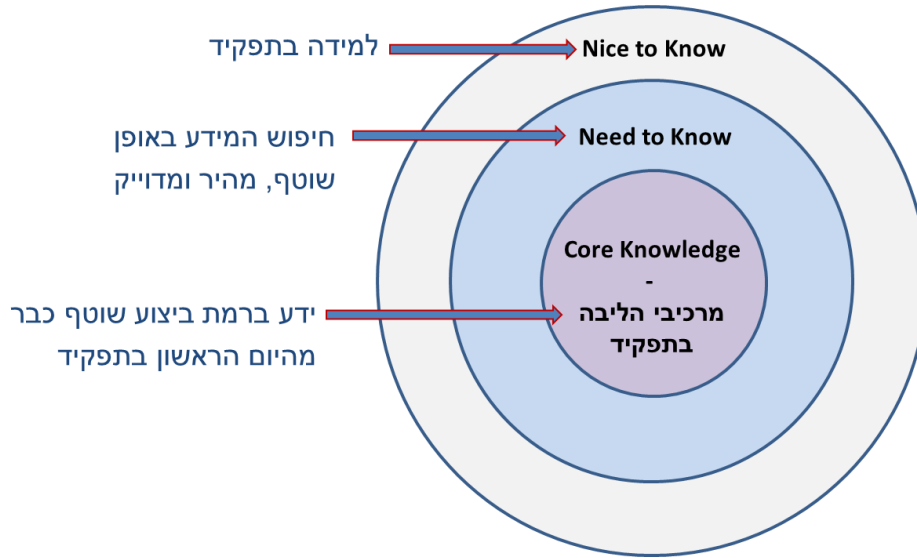
כאשר מומחה, בכל תחום שהוא, משלב בין דייקנות ומהירות הוא למעשה מציג fluent performance.

שאלה:

כיצד ניתן ללמד עובדים חדשים גם ביצוע נכון וגם ביצוע מהיר? כיצד ניתן להפוך את הביצוע בעבודה ל'טבע שני' עבור העובד? והרי הכשרה כזו עלולה להמשך זמן רב.

תשובה:

החלק החשוב ביותר בבניית ההכשרה הוא זיהוי ידע הליבה בתפקיד. למידה בשיטת ה-Fluent Performance דומה יותר ללמידת תחומי ספורט שונים ופחות ללמידה פרונטלית של מרצה-כתה. בשיטת ההדרכה המכוונת ל'ביצוע שוטף', מתרגלים בעיקר את ביצוע **מרכיבי הליבה בתפקיד** במהירות ודייקנות. למידה זו דומה לדרך הלמידה של אתלטים מתחומים שונים אשר משקיעים את מירב האימונים שלהם בלימוד היסודות. לדוגמא: רקדנים מתאמנים בעיקר על ביצוע מהיר ומדויק של תנועות הבסיס שלהם. זאת, במטרה להיות מומחים בתחומם. כך גם שחקני כדורסל המתרגלים קליעה לסל. כמו אימון הספורטאים, כך הדבר גם לגבי אימון העובד למהירות ודייקנות בתפקידו החדש.



בהכשרות הקיימות, מספקים ללומד מידע רב (Block of Knowledge) וכך הלומד נחשף ליותר מידע משהוא מסוגל לזכור. ככל שהנציג מיומן יותר בתהליכי העבודה העיקריים, כך הוא מסוגל להכיל ולהשתמש במידע רב יותר.

בלמידה בשיטת ה-fluent performance, לאחר הבנת יסודות הביצוע בתפקיד (העקרונות – Concepts), 50% משעות הלמידה מתמקדות בתרגול יכולות אלו.

הפעילות המקובלת בהדרכה	חלוקת זמן בהדרכה רגילה	חלוקת זמן בהדרכה בשיטת ה-fluent performance
הרצאה בכתה	70%	25%
צפייה במדריך מבצע את הפעולה	10%	0%
חזרה ותרגול השימוש עם עזרי עבודה	10%	15%
תרגול ביצוע שוטף (לפי זמן)	0%	55%
חניכה	10%	5%

למה דווקא בארגוני שרות המנהלים מוקדי שירות?

הכשרת העובד בשיטת ה-fluent performance מתאימה לארגוני שרות המתמחים במתן שירות ומכירה. זאת, כיוון שהכשרה זו מלמדת את הנציגים:

- לזהות ולקטלג את צרכי הלקוח
- לקשר בין מוצרים שמציעה החברה לבין צרכי הלקוח כפי שזיהו אותם
- לשאול ולענות לשאלות שונות מתחומים שונים
- לספק מידע שוטף על מספר נושאים שונים בשיחה אחת

עבודתו של נציג שירות ומכירה בארגוני Call Center (להלן: CC) כוללת התמצאות במידע רב. עבודתם נמדדת על פי יעדים ברורים.

כך למשל, נמדדים נציגי השירות במספר הלקוחות המטופלים בדקה, שעה ויום וכמובן איכות השירות שניתן המבוסס על ידע ומיומנות החיפוש במראי המקום ובמנהלת המידע. בעוד שאת נציגי המכירות מודדים בהיקף המכירות המבוצעות במשמרת. מכירה טובה - שלא חוזרת - מבוססת על שימוש במגוון יכולות בו זמנית: זיהוי צרכי הלקוח, התאמת המוצר המתאים, עידכון, מילוי טופס ושליחתו ללקוח, ולעיתים גם מעקב.

במחקרים נמצא כי נציגי שירות ומכירה חדשים, שלמדו בהכשרה מסוג fluent performance והצליחו לחבר בין כל האלמנטים הללו יחד לדיאלוג שוטף מדויק ומהיר (Binder & Sweeney : 2005), מדווחים כי היו יעילים יותר בעבודתם, בהשוואה לנציגי מכירות בעלי ותק של 5 שנים בתפקיד.

הסיבה להצלחה מוסברת בעובדה כי בתוכניות ההכשרה המקובלות, נהוג לחלק ללומדים חוברת הדרכה או חומרי למידה מופעלי מחשב, במטרה שיתמחו בשימוש במערכות אלו במהלך השבועות הראשונים שלהם בתפקיד (OJT). לעומת זאת, בהדרכה בשיטת fluent performance הלומד מתרגל מיומנויות ליבה אלו בקורס ובימי עבודתו הראשונים כבר יודע להשתמש במיומנויות בדיוק ובמהירות.

חשוב להדגיש את העובדה כי עם כניסת עובדים חדשים לאחר הכשרה למחלקות השירות והמכירה, זמני ההמתנה והטיפול מתארכים. הסיבה לכך היא שהעובדים החדשים אינם עומדים בקצב הנדרש ובכך מורידים את רמת השירות המובטחת ללקוח, כלומר זמן ההמתנה של הלקוח עולה וכך גם כמות השיחות הנינטשות. הדרכה בשיטת ה- Fluent Performance מגדילה את הסיכוי לעמידה ביעדי השיחות כפי שנקבעו ללא ירידה בממוצע זמן שיחה מקובל מחלקה.

מהם המרכיבים הייחודיים בהכשרה ל-Fluent Performance?

- **המדריכים** - יהיו נציגים מנוסים ומובילים. כך יתאפשר מעבר קל יותר מההכשרה לשטח. יסכימו להיפרד מתפקידם כנותני הידע, כסמכות המקצועית העליונה ויתפקדו כמסייעים ללומדים לגלות לבד את המידע ו/או הפעולה
- **הצגת רציונל ההכשרה** - הצגה ברורה מאוד של התפקיד, אופן ביצועו הפרמטרים בהם נמדדים הנציגים, כבר בתחילת ההכשרה.
- **תיאום ציפיות** - מכיוון שהכשרה מכוונת Fluent Performance דומה יותר לאימון בענף ספורט ופחות למודל למידה מרצה-כתה, חשוב להסביר את מבנה הלמידה ולהדגיש כי העבודה היא בעיקר של הלומדים. הלומדים ירבו לתרגל, וימדדו על הביצועים שלהם (הדרכה שמעבירה גם את האקלים הארגוני הנהוג בארגוני CC).
- **מבנה ההכשרה** - הרצאה, דיון, 6-7 תרגולים בנושא.
- **אחריות** - עידוד הלומדים לקחת אחריות על התקדמותם ולא לחכות או לסמוך על הוראות המדריך.

- **מדידה -** מדריך ה-fluency קובעים מדי יום יעדים חדשים לכל תרגיל ומפקחים על ביצוע הלומד על ידי הקלטה ותגמול ההתקדמות באמצעות הערכה או פרסים.
המדריכים יכולים להשתמש גם במשחקים תחרותיים (למשל, תחרות ממוצעים של מספר שיחות בין קבוצות, השוואה בין ממוצע שיחות של הפרט ליעד המחלקתי המקובל) ומתגמלים את הקבוצה המנצחת או המנצח. למידה כזו מאופיינת בהמון אנרגיה, מוטיבציה ועבודה קשה ומתאימה מאוד למוקדי מכירה.
- **משוב -** על מנת לתמוך בתהליך הלמידה / עבודה של הנציגים, חשוב להקפיד על ביצוע משוב בלתי פורמלי יומי לכל נציג חדש, ומשוב פורמלי שבועי לכל אחד מהנציגים. רצוי כי מנהל או מנהלי הצוות אשר מעורבים בהכשרה, יתנו את המשובים הבלתי פורמליים / פורמליים.
- **שימוש בתמריצים -** מטרתם לעודד תרגול התנהגויות חדשות לפי זמנים (בדרך-כלל 15 שניות עד 3 דקות) שנקבעו מראש (ב-CC מאוד קל לקבוע כיוון שיש יעדי שיחה מוגדרים המבוססים על מדידות סטטיסטיות שונות לאורך תקופות נתונות).
- **אקלים ארגוני -** למידה פעילה שכזו יוצרת ידידות, התלהבות ומשפיעה על האקלים הארגוני ב-CC. יוצרת אקלים חברתי ומוטיבציה בין העובדים, היא גם נוסחת בעובדים רמת בטחון באשר לאופן תפקודם ויכולותיהם מול הלקוחות דבר המשפיע על מספר המכירות/שיחות. כל זאת נובע מיכולתם המקצועית ובביטחון שיש להם לגבי בקשתו של הלקוח ומניעה מחשש לגבי בקשתו של הלקוח.

כיצד יחס עלות / תועלת חוסך כסף רב?

מניסיוננו הרב שנצבר ביישום המודל לפחות ב-6 ארגוני שירות, נציגי השירות הגיעו לכשירות, בממוצע, בקיצור של חודש ימים.

חישוב לדוגמה:

במוקד שבו התחלופה השנתית היא 250 נציגים בשנה, הגעה לכשירות חודש אחד מוקדם יותר, משמעו – **קבלת תמורה מלאה מעבודת הנציג עבור שכרו**, המשולם במלואו.
עלות מעביד ממוצעת לעובד בשכר מינימום הוא: 4,650 ₪.
אם נכפיל עלות שכר זאת ב-250 עובדים נקבל 1,162,500 ₪.
זאת החיסכון שהארגון מקבל מיישום המודל וקיצור משך זמן ההגעה של הנציג לכשירות חודש אחד מוקדם יותר.